DOCUMENT DE PRESENTATION DU PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION AU SENEGAL - PADES

2019-2023

21 novembre 2018

Le programme d'appui au développement de l'éducation au Sénégal (PADES) est un programme d'un montant total de 72,2 M€, cofinancé par le PME (37,2 M€ en don) et par l'AFD (35 M€, 10 M€ en don et 25 M€ en prêt très concessionnel), et conçu pour soutenir la mise en œuvre par le Ministère de l'Education Nationale (MEN) des orientations du document révisé de politique du secteur de l'éducation du Sénégal, le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence du secteur de l'éducation et de la formation (PAQUET-EF), qui couvre la période 2018-2030. Le programme s'exécutera sur 4 ans (2019-2022) et sera clôturé au cours de l'année 2023.

Le cofinancement est totalement fongible et supervisé par l'AFD en tant qu'agent partenaire du Partenariat mondial pour l'éducation (PME).

Table des matières

TABLE DES MATIERES 2

LISTE DES ACRONYMES ET SIGLES 4

1. CONTEXTE GENERAL 6

1.1 SITUATION GENERALE DU SENEGAL 6

1.2 DES REFORMES MAJEURES EN COURS 7

1.3. SITUATION DE L'EDUCATION AU SENEGAL 10

1.2.1. Orientations de la politique sectorielle 10

1.2.2. Bilan de la première phase du PAQUET 11

1.2.3. Evolution des indicateurs de l'éducation 12

1.2.4. Orientations du PAQUET-EF révisé 13

1.3. LES PARTENAIRES DU SECTEUR 14

2. LES EVOLUTIONS RECENTES DU SECTEUR 18

2.1. ANALYSE D'ENJEUX MAJEURS PRIS EN CHARGE PAR LE PAQUET-EF 18

2.1.1. Le défi multiforme des vulnérabilités 18

2.1.2. Le défi de l'éducation de base de 10 ans et de la réussite des parcours de tous 19

2.1.3. La consolidation d'un système d'information et de suivi intégré et ses usages 20

2.1.4. Les enjeux du soutien et de la professionnalisation des enseignants 22

2.1.5. La qualité d'un pilotage contextualisé et priorisé : l'enjeu des inégalités et des disparités 24

2.2. ANALYSE DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UN APPUI BUDGETAIRE SECTORIEL 29

2.2.1. La gestion des finances publiques 29

2.2.2. Les conditions d'une intervention sur un mode budgétaire 32

2.3. LES CAPACITES TECHNIQUES DU MEN DANS LA MISE EN ŒUVRE DE SA POLITIQUE 34

2.3.1. Documenter les contextes, prioriser les choix et suivre les résultats 34

2.3.2. Rendre plus efficaces les enseignements et les apprentissages 36

2.3.3. Suivre, piloter, accompagner 39

2.3.4. Améliorer l'efficacité de la dépense 41

2.3.5. Consolider la qualité des investissements 44

3. LE POSITIONNEMENT DU PROGRAMME PADES 48

3.1. ALIGNEMENT DE L'AIDE 48

3.2. THEORIE DU CHANGEMENT 49

3.3. UN DOUBLE INSTRUMENT 57

3.4. OBJECTIFS DU PADES 59

3.5. DIALOGUE DE POLITIQUE 61

4. CADRE DE RESULTATS ET DE SUIVI DU PROGRAMME 63

4.1. MATRICES DE L'APPUI BUDGETAIRE SECTORIEL (ABS) 63

4.1.1. Indicateurs de l'ABS 63

4.2. LOGIQUE D'INTERVENTION DE L'APPUI-PROJET 79

4.3. COMPOSANTES DE L'APPUI-PROJET 81

4.3.1. Composante 1 : Accompagnement du changement 81

4.3.2. Composante 2 : Appui à un pilotage rénové et aux initiatives des acteurs 96

4.3.3. Composante 3 : Pilotage du programme 98

4.4. CADRE DE RESULTATS DE L'APPUI-PROJET 99

4.4.1. Au niveau du pilotage 100

4.4.2. Au niveau des enseignements-apprentissages 103

4.4.3. Au niveau de la dépense publique 107

4.4.4. Au niveau de la communication et de l'implication des acteurs *109*
4.4.5. Au niveau de la mise en œuvre d'un pilotage rénové *110*
4.4.6. Au niveau du pilotage et du suivi-évaluation du programme *113*
4.5. PILOTAGE DU PROGRAMME 115
4.6. DISPOSITIONS GENERALES DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 116
4.7. DISPOSITIONS JURIDIQUES 118
4.8. MODES OPERATOIRES FIDUCIAIRES 118
4.9. SUIVI-EVALUATION 121
5. BUDGET 122
5.1. BUDGET GLOBAL DU PROGRAMME ET PREVISION DE VERSEMENTS 122
5.1.1. Budget global du programme *122*
5.1.2. Prévision globale de versements par an *123*
5.1.3. Décaissement prévisionnel de l'ABS *124*
5.1.4. Budget prévisionnel de l'appui-projet *125*
5.2. RISQUES 127
5.2.1. ENJEUX MACROS 127
5.2.2. RISQUES TECHNIQUES 128
5.2.3. RISQUES FIDUCIAIRES 130
5.3. CONDITIONNALITES ET ENGAGEMENTS 130
6. CALENDRIER ET ETAPES DE MISE EN ŒUVRE 131
6.1. CALENDRIER PRECEDANT LA MISE EN ŒUVRE DU FINANCEMENT : 131
6.2. ACTIVITES ANTICIPEES 131
6.3. CALENDRIER DE LANCEMENT DE L'EXECUTION DU PADES 132
LISTE DES ANNEXES 133
ANNEXE 1 - CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME PADES 134
ANNEXE 2 – STATISTIQUES DU MEN 154
ANNEXE 3 – BUDGET DE L'APPUI-PROJET SYNTHETIQUE 163
ANNEXE 4 – EXEMPLE DE TABLEAUX DE BORD 164

Liste des acronymes et sigles

ABS	Appui Budgétaire Sectoriel
ADEM	Appui au Développement de l'Enseignement Moyen
AEF	Assises de l'Education et de la Formation
BCI	Budget Consolidé d'Investissements
BFEM	Brevet de Fin d'Etudes Moyennes
BM	Banque Mondiale
CAPC	Cellule d'animation pédagogique et culturelle
CCHS	Comité conjoint d'Harmonisation et Suivi des réformes budgétaires et financières
CFEE	Certificat de Fin d'Etudes Elémentaires
CNAES	Concertation Nationale sur l'Avenir de l'Enseignement Supérieur
CP	Cellule Pédagogique
CRFPE	Centre Régional de Formation des Personnels de l'Education
DAGE	Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement
DCMP	Direction Centrale des Marchés Publics
DCS	Direction des Constructions Scolaires
DEE	Direction de l'Enseignement Elémentaire du MEN
DEMSG	Direction de l'Enseignement Moyen et Secondaire Général du MEN
DEPS	Direction de l'Enseignement PréScolaire du MEN
DEqS	Direction des Equipements scolaires
DFC	Direction de la Formation et de la Communication du MEN
DPRE	Direction de la Planification et de la Réforme de l'Education du MEN
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ESPIG	Education Sector Plan Implementation Grant
EFTP	Education et Formation Technique et Professionnelle
FASTEF	Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar
FC	Formation Continue
FI	Formation Initiale
FMI	Fonds Monétaire International
GFP	Gestion des Finances Publiques
GNPEF	Groupe National des Partenaires de l'Education
IA	Inspection d'Académie ou Inspecteur d'Académie
IEF	Inspection d'Education et de Formation ou Inspecteur d'Education et de Formation
IEMSG	Inspecteur de l'Enseignement Moyen et Secondaire Général
INEADE	Institut National d'Etude et d'Action pour le Développement de l'Education
ISPE	Instrument de Soutien de la Politique Economique/FMI
LLECE	Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación
LuxDev	Coopération Luxembourgeoise
MEFP	Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
MEN	Ministère de l'Education Nationale
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONG	Organisation non gouvernementale
PAEBCA	Programme d'appui à l'éducation de base en Casamance
PADES	Programme d'Appui du Développement de l'Education au Sénégal
PAQEEB	Programme d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité de l'Education

	de Base
PAQUET-EF	Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence du secteur de l'Education et de la Formation
PASEC	Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la Conférence des Ministres de l'Education des Etats et gouvernements de la Francophonie
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability Evaluation Framework
PIB	Produit Intérieur Brut
PIPE	Programme Intégré de Développement de la Petite Enfance
PIRLS	Progress in International Reading Literacy
PISA for D	Program for International Student Assessment for Development
PME	Partenariat Mondial pour l'Education
PSE	Plan Sénégal Emergent
PTF	Partenaires techniques et financiers
SES	Statut socio-économique
SIGIF	Système Intégré de Gestion de l'Information financière
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SNERS	Système National d'Evaluation du Rendement Scolaire
TBS	Taux brut de scolarisation
TF	Tranche Fixe de l'Appui budgétaire
TIMMS	Trends in International Mathematics and Science Study
TNEF	Test National d'Evaluation en Français
TV	Tranche Variable de l'Appui budgétaire
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence des Etats-Unis d'Amérique pour le Développement International
WDR	World Development Report de la Banque Mondiale

1. Contexte général

1.1 Situation générale du Sénégal

Selon le recensement réalisé en 2013, la population est estimée en 2018 à plus de 15 millions d'habitants, dont plus de 50 % sont des femmes et 64 % ont moins de 26 ans, ce qui correspond à un taux de dépendance démographique de 83 %. Chaque année, 100 000 jeunes arrivent sur le marché du travail, en 2030, ils seront 296 000. 54 % de la population est en âge de travailler mais seulement le tiers occupe un emploi (59 % pour les hommes, 38 % pour les femmes). L'analphabétisme reste élevé, à hauteur de 50 % de la population, dont 2 tiers sont des femmes, même s'il diminue fortement chez les générations plus jeunes : 38,9% chez les populations âgées de 15 à 19 ans, 50,2 % chez les 20 à 24 ans.

Le Sénégal connait une urbanisation accélérée, ce qui pose un défi pour l'aménagement du territoire et pour la prise en charge des services essentiels à la population dans un contexte urbain peu organisé. En 2017, la population urbaine représente 44,6 % mais il est anticipé qu'elle représentera 80 % des Sénégalais à l'horizon 2030, 51 % vivant dans quelques grandes villes, sur moins de 4 % du territoire national.

Depuis le démarrage de la mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent en 2013, le taux de croissance du PIB a été en moyenne de 6 %, ce qui place le Sénégal parmi les pays dynamiques du continent africain. Comme l'indique le Rapport provisoire sur la phase 2 du PSE (juillet 2018), « cette croissance repose sur la consommation, les exportations et l'augmentation des investissements dans les infrastructures économique et sociale (énergie, éducation, BTP) et sur une redynamisation de l'agriculture. L'investissement est essentiellement orienté vers l'agriculture, le logement et le renouvellement ou le développement de certains équipements industriels (textile, industries agro-alimentaires). »

Le PIB moyen par habitant a atteint 1033 USD à parité de pouvoir d'achat (PPA) en 2017 selon les chiffres de la Banque Mondiale, ce qui place le Sénégal parmi les pays à revenu intermédiaire de niveau inférieur. Le secteur primaire qui contribue pour 17 % du PIB occupe 48 % de la population en âge de travailler, 40 % pour les services qui contribuent à plus de 60 % du PIB. Le taux de chômage atteint 15,6 %. 89 % de l'emploi est informel, dont 50 % dans l'agriculture et 43 % dans le commerce, avec un faible niveau de productivité : l'éducation de base est pour cette population l'enjeu majeur d'une amélioration de leur productivité. Le ministère du Commerce, du Secteur informel, de la Consommation, de la Promotion des produits locaux et des Petites et moyennes entreprises (PME) estime que le secteur informel représente 53 % de la valeur ajoutée, et 49 % du PIB (propos recueillis en juillet 2016). D'après le recensement général des entreprises de 2016, 97 % des unités recensées sont informelles et représentent 16 % du chiffre d'affaire global (MEFP, 2016). Les transferts de fonds des migrants représentent 11 % du PIB, soit davantage que l'aide publique au développement et portent à plus de 70 % sur des dépenses de consommation courante des populations bénéficiaires.

Le contexte social est marqué :

- par la prévalence de la pauvreté : 47 % de la population est considérée comme pauvre selon le seuil de pauvreté national (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, ANSD, 2013 d'après les estimations en 2010) mais 52 % de la population est touchée par la pauvreté multidimensionnelle (PNUD, 2016). Le milieu rural est

particulièrement défavorisé, où 2 personnes sur 3 vivent dans la pauvreté, avec des disparités régionales fortes. « Les politiques redistributives mises en place ne parviennent pas à satisfaire les populations démunies et vulnérables. En 2015, 19 % d'entre elles seulement sont satisfaites des efforts publics pour combattre la pauvreté. L'ampleur des programmes sociaux est faible et leur mise en œuvre présente des dysfonctionnements. De plus, malgré un ciblage à trois niveaux (géographique, catégoriel et communautaire), l'éligibilité des familles est questionnable en raison de problèmes de gouvernance interne des conseils communautaires, parfois amenés à rendre éligibles des familles qui ne font pas partie des plus démunies » (OCDE, 2017),

- par les inégalités : l'indice Gini de consommation est de 36 en 2018 (40 en 2011). L'inclusion progresse mais reste insuffisante : l'IADS[1] est passé de 2,85 en 2013 à 2,06 en 2018.

Enfin, comme l'indique l'Examen multidimensionnel de l'OCDE, « le Sénégal est un État démocratique stable. En 2015, 65 % des Sénégalais interrogés par Afrobaromètre indiquait considérer le Sénégal comme une pleine démocratie ou une démocratie avec des problèmes mineurs, et 64 % était très ou assez satisfaits de la façon dont elle fonctionne. Les Sénégalais ont confiance dans les élections : en 2017, ils étaient 87 % à croire à l'honnêteté des scrutins électoraux (84 % en 2012, année de l'élection du président Macky Sall ; Gallup, 2017). Ce score est plus élevé que la moyenne qui est de 65% pour les 36 pays africains couverts par l'enquête. Le Sénégal se place au 60e rang de l'indice de paix mondial sur 163 pays en 2017 (et 10e d'Afrique subsaharienne). La liberté de l'information est garantie par la Constitution, et le pays se classe 58e sur 180 pays en 2017 pour la liberté de la presse (contre 65e en 2016, 81e pour la Côte d'Ivoire, 95e pour le Kenya et 133e pour le Maroc). »

1.2 Des réformes majeures en cours

Le Sénégal s'est engagé depuis plusieurs années, dans le cadre de sa stratégie Plan Sénégal Emergent (PSE), dans une série de réformes, dont certaines sont liées à des réformes de niveau régional (UEMOA), afin de moderniser sa gouvernance, sa gestion des politiques publiques, conformément aux standards internationaux et régionaux. Le pays a engagé une politique axée sur les résultats et développé des systèmes d'information, de gestion et de redevabilité, à tous les niveaux, notamment dans les ministères techniques dont une nouvelle phase d'intégration et de connexion s'ouvre afin de rendre la gouvernance des services publics plus efficiente et transparente. Cet agenda s'impose au secteur pour les prochaines années afin d'assurer une gouvernance publique à l'efficacité accrue et plus en phase avec les forces vives de la société.

Le PSE est entré dans une nouvelle phase (2019-2023) suite à un processus d'évaluation, dont l'Examen multidimensionnel du Sénégal conduite par l'OCDE avec le gouvernement et ses partenaires.

A- La réforme des budgets-programmes et la déconcentration de l'ordonnancement

La réforme des finances publiques en cours a pour objectif à la fois d'améliorer la mise en œuvre du cadre harmonisé des finances publiques, en s'appuyant sur les nouvelles normes et techniques de gestion des finances publiques et de s'aligner sur les meilleures pratiques

1 L'IADS est l'Indice africain de Développement social développé par la CEA et a pour but d'aider les pays membres à évaluer les progrès réalisés en matière de réduction de l'exclusion humaine (CEA, 2016).

internationales pour la gestion financière, mais également sur la gestion axée sur les résultats dans la conduite des politiques publiques. Deux réformes budgétaires des plus importantes sont en cours, avec des implications importantes pour la mise en œuvre des politiques publiques par les Ministères : le budget-programme (BP) le statut d'ordonnateur principal à conférer aux Ministres et aux Présidents d'Institutions constitutionnelles de la République (Déconcentration de l'ordonnancement, DO).

Le Budget-Programme introduit la pluri-annualité dans la budgétisation des dépenses, la budgétisation sous contrainte et le pilotage interne de la stratégie d'allocation des plafonds des dépenses à moyen terme notifiés, mais également la responsabilisation des gestionnaires publics et la reddition des comptes

La déconcentration de l'ordonnancement (DO), transfert de pouvoir d'ordonnancement du Ministre chargé des finances aux Ministres sectoriels et aux Présidents d'Institutions constitutionnelles de la République, avec des implications en termes de contrôle de la régularité, voire d'opportunité de la dépense budgétaire.

Ces deux réformes se mettent en œuvre par étapes depuis 2017 jusqu'en 2020 avec un premier groupe de cinq ministères pilote entrant progressivement dans le processus. Dans chacun des cas, le MEN, ministère pionnier des réformes depuis 2006 fait partie des pilotes.

La mise en œuvre des budgets-programmes liée à la réforme de la gestion des finances publiques définie au niveau de l'UEMOA est amorcée et doit entrer en vigueur à partir de janvier 2020. Elle instituera une gestion intégrée, axée sur les résultats et la performance et mettra en place des standards internationaux de transparence et de contrôle budgétaire. Le Ministère de l'éducation nationale (MEN) pilote six (6) programmes budgétaires.

Les acteurs des Ministères techniques ont été sensibilisés à la mise en place de cette réforme dans le cadre de sessions organisées par le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCRBF) avec l'appui de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) en sa qualité d'opérateur de formation. Le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP) n'a pas prévu d'accompagner en continu les Ministères techniques lors de la phase de préparation de la réforme (2017-2019)[2], d'où l'importance d'un renforcement des capacités dans ce domaine pour réaliser le changement de culture administrative passant de la logique de contrôle et de conformité à une logique de performance et d'évaluation comme levier de décision qui devra être accompagné et facilité entre 2018 et 2020 (mise en œuvre complète de la réforme).

Selon une étude récente de la DPEE[3] sur l'impact à terme de la mise en œuvre des budgets programmes dans certains secteurs (agriculture, infrastructures routières, énergie) et sous réserve de certains préalables (dont des moyens accrus pour le contrôle externe, la formation des gestionnaires publics en charge du budget, la modernisation de l'administration), cette réforme devrait permettre une amélioration de l'économie sénégalaise, avec une croissance de

2 Cependant, le MEFP accompagne les ministères techniques dans la prise en charge des innovations induites par le nouveau cadre harmonisé des finances publiques. Les ministères élaborent depuis 2015 leur DPPD et depuis 2016, les PAP. Ils ont saisi le budget programme depuis 2016, présenté par ministère, par programme en mettant en relief la budgétisation en catégories de dépenses et en autorisations d'engagement et crédits de paiement, AE/CP. Les cadres de mesure de résultats sont peaufinés au fur et à mesure.

3 *Passage des budgets de moyens aux budgets de programmes : quels impacts sur l'économie sénégalaise*, Document d'étude n° 39, MEFP/DPEE, janvier 2018.

0,57% du PIB en moyenne sur les 10 ans suivant la réforme et un bien-être accru des populations grâce à des services publics de meilleure qualité.

- L'acte III de la décentralisation

L'Acte III de la décentralisation est en cours et tend vers un approfondissement des compétences transférées aux collectivités territoriales (CT), notamment dans le champ de l'éducation (enseignements scolaires au premier chef) : la gestion des établissements préscolaires et élémentaires est transférée aux communes tandis que celle des collèges et des lycées est sous la tutelle des départements qui sont érigés en collectivités territoriales. Mais les collectivités territoriales peinent à s'approprier ces nouveaux mandats de même que le système éducatif tarde à engager un dialogue constructif avec elles.

Les transferts aux Collectivités Locales (CL) se composent du Fonds de Dotation de la Décentralisation (FDD), du Fonds de concours, du BCI décentralisé et des ristournes, mais aussi des appuis projets.

Les CT participent aux dépenses d'éducation, qui est un des domaines qui leur sont conférés (écoles préscolaires et élémentaires pour les communes). Toutefois, il n'est pas aisé pour le MEN d'avoir une vue exhaustive des dépenses d'éducation assurées par les CT. Plusieurs raisons l'expliquent : les FDD, dont une partie doit être dédiée à l'éducation, ne sont pas spécifiés par secteur de responsabilité quand ils sont notifiés aux CT. Ils représentent au total (2017) : 22,9 milliards auxquels s'ajoutent 11,6 milliards de fonds de concours (2017) sans affectation de destination, et les ristournes (fiscalité partagée sur les taxes véhicules, plus-values immobilières).

Pour le MEN, la seule façon pour l'instant d'avoir des informations est le recours aux enquêtes, ce qui est en cours dans le cadre des Comptes Nationaux de l'Education (CNE). Mais ceci ne peut être une solution durable. Les CNE devraient être à même, au fur et à mesure des exercices, de donner une représentation assez exhaustive du financement de l'éducation en y incluant les dépenses prises en charge par les CL. Mais la mise en place d'un dispositif régulier des CNE n'est pas aisée au niveau décentralisé.

La remontée des informations financières du secteur de l'éducation en provenance des CT devrait s'améliorer à terme :

- à travers l'évaluation de la performance des CT

L'évaluation régulière de la performance des CT devrait se développer dès 2018. Une notation sera établie par un évaluateur et le retour sera fait au MGLAT avec les exécutions budgétaires, les activités, programmes et secteurs. Ce sera un biais par lequel les informations financières seront disponibles. Cette activité va être développée dans le cadre du PACACEM (appuyé par la BM dès 2018).

- à travers le Trésor

La situation du reporting des CL est également une préoccupation du MEFP et plus particulièrement du Trésor. Le logiciel GFILOC de la comptabilité des CT a été réaménagé pour répondre à ce problème : le GFILOC va permettre d'avoir en temps réel des situations consolidées des exécutions des budgets des CT. Il est mis en production et déployé en 2018.

De plus, l'Observatoire des finances locales va permettre prochainement la disponibilité des données financières, budgétaires, ratios, et données spécifiques (population, environnement,..) des CL sur les 5 dernières années.

Il importe de développer les capacités des services déconcentrés du MEN (Inspections d'Académie, IA et Inspections d'éducation et de formation, IEF) à engager un dialogue avec les acteurs territoriaux autour de leurs stratégies d'amélioration de la prospérité éducative des élèves pour stimuler leur implication.

1.3.Situation de l'éducation au Sénégal

1.2.1. Orientations de la politique sectorielle

Le Sénégal fait du capital humain un ressort essentiel de sa trajectoire d'émergence (axe 2 du Plan Sénégal Emergent) afin de diversifier son économie, de développer l'harmonie sociale et la stabilité politique en vue d'atteindre « *un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire et un Etat de droit* ».

La politique du secteur de l'éducation s'incarne dans le Programme d'amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence de l'éducation et de la formation (PAQUET-EF) prévu pour la période 2013-2025 et révisé pour s'ajuster à l'agenda international (ODD 4, Stratégie 2030). Le PAQUET-EF est articulé autour de 3 objectifs :

Objectif 1 : relever radicalement et à tous les niveaux les performances en matière de résultats d'apprentissage, de pertinence des programmes, d'efficacité interne et externe du système de façon à assurer une éducation de qualité et une formation pour un emploi décent à toutes et à tous ainsi que la formation d'une masse critique de compétences, notamment professionnelles et techniques, scientifiques et technologiques, capables de réaliser la transformation structurelle de l'économie et les objectifs de développement durable

Objectif 2 : impulser, à tous les niveaux, la couverture, la diversification et l'intégration du système d'éducation et de formation afin de rendre effectifs le droit à l'éducation et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous et de doter le pays d'une masse critique de compétences nécessaires à son émergence

Objectif 3 : implanter une gouvernance sectorielle transparente et efficace, orientée vers les résultats, dotée de fortes capacités de pilotage, capable de parachever la décentralisation, d'établir des cadres fonctionnels de concertation et de partenariat avec les parties prenantes de la société et de l'économie, de favoriser l'appropriation des établissements par les communautés et les acteurs à la base et de sanctuariser les espaces d'enseignements-apprentissages grâce à la consolidation et à l'élargissement du dialogue social et de la communication multidirectionnelle.

Le PAQUET-EF révisé pour la période 2018-2030 maintient la structuration des objectifs. Ce programme concerne une population de jeunes de 0 à 26 ans qui représente 64% de la population totale, avec une croissance annuelle de 2,89 %.

Actuellement, le système éducatif sénégalais est structuré en 4 cycles dont 2 sont obligatoires (préscolaire : 1 an minimum entre 5 et 6 ans ; élémentaire : 6 ans entre 6 et 11 ans ; moyen : 4 ans entre 12 et 15 ans ; secondaire : 3 ans entre 16 et 18 ans). Il accueille 3 371 898 élèves.

De 2000 à 2016, l'accès à l'Enseignement et la Formation Technique et Professionnelle (EFTP) s'est également amélioré ainsi que la poursuite au cycle supérieur (passant respectivement de

300 à 402 étudiants en ETFP, qui n'accueille qu'environ 12 % des jeunes en âge de formation et de 906 à 1037 étudiants pour 100 000 habitants). L'enseignement supérieur conserve un faible TBS, de 7 % en 2017, ce qui ne permet pas au Sénégal de former suffisamment de cadres ou de techniciens supérieurs (filières courtes) dont les différents secteurs ont besoin pour gagner en productivité, attractivité et capacité d'innovation.

1.2.2. Bilan de la première phase du PAQUET

L'évaluation de la phase 1 du PAQUET (2013-2015) identifie des évolutions contradictoires du système éducatif en termes de :

- progression des taux brut de scolarisation à tous les niveaux et de l'équité de genre en faveur des filles MAIS avec une parité qui se fragilise du côté des garçons dans différentes régions et une proportion encore considérable de non et de déscolarisés : au total 37 % des enfants d'âge scolaire (6-16 ans) restent en dehors du système[4] ;
- développement de la carte des offres de formation à tous les niveaux MAIS dont la couverture ne permet pas d'accélérer le taux de scolarisation de manière forte en raison en partie d'un pilotage de l'ouverture des classes qui n'est pas régulier et de la faible proportion des classes multigrades en zone rurale ;
- diversification de l'offre scolaire et universitaire (formations courtes et longues) et développement de la formation par alternance pour répondre à l'hétérogénéité des publics et des besoins de l'économie MAIS un manque persistant d'attractivité des disciplines et filières scientifiques, technologiques et professionnelles aux niveaux secondaire et supérieur ou de formation professionnelle (FP), ne permettant pas d'insérer les jeunes de manière satisfaisante ni d'intégrer les jeunes qui sont hors du système ;
- amélioration des équipements et intrants scolaires, y compris pour la connexion à Internet au niveau secondaire et supérieur MAIS avec de fortes disparités dans l'allocation des ressources et la production de résultats à l'échelle du territoire ;
- développement d'une gestion basée sur les résultats et d'une plus grande déconcentration MAIS avec des résultats fragiles notamment en termes d'apprentissages des élèves dans l'éducation de base, en particulier au démarrage de la scolarisation primaire, et de réussite scolaire et dans les formations supérieures ;
- disponibilité des données statistiques et rationalisation de la gestion des ressources humaines MAIS sans assurer un pilotage du système efficace notamment dans l'utilisation des données produites pour son suivi-évaluation et son ajustement stratégique permanents : la croissance des dépenses publiques en éducation ne s'accompagne ainsi pas de progrès qualitatifs suffisants ;
- disponibilité de l'appareil juridique et réglementaire (finances publiques, passation de marchés, décentralisation) et des Normes et Standards de l'éducation MAIS l'application en est soit insuffisante, notamment dans son suivi et son contrôle (décentralisation) soit non engagée (mise en œuvre systématique des Normes et Standards).

4 L'étude sur les enfants et les jeunes hors du système, USAID, montre qu'en 2015/2016, sur une population scolarisable estimée à 4 022 229 d'enfants et de jeunes âgés de 6 à 16 ans, l'effectif des enfants scolarisés s'établit à 2 523 973, contre 324 209 enfants déscolarisés et un effectif d'enfants jamais scolarisés de 1 174 077.

1.2.3. Evolution des indicateurs de l'éducation

Pour l'année scolaire 2017-2018 (voir en annexe 2 les principales statistiques du secteur et leur évolution prévue sur la période), les évolutions des taux de scolarisation et achèvement des cycles ne s'améliorent que faiblement, même si l'évolution de long terme (ici entre 2000 et 2017) démontre des progrès marqués, y compris pour ce qui concerne la scolarisation des filles :

- la scolarisation primaire atteint un taux brut (TBS) de 87,3 % (ce qui représente une progression de presque 20 points en 18 ans, puisqu'elle représentait 68 % en 2000) avec une parité dont les enjeux se sont renversés et qui est désormais préoccupante pour les garçons (1,12),
- le taux d'achèvement de l'élémentaire est de 61,8 % (+ 1,9 point par rapport à 2016 et plus de 25 points depuis 2000),
- le TBS du moyen a fortement progressé entre 2008 et 2017, passant de 39,7 % à 54,4 % dont 55,4 % pour les filles (TBS du moyen de 51,2 % en 2016), parité également défavorable aux garçons,
- l'achèvement du moyen n'atteint cependant que 37,05 % (sans progression par rapport à 2016 mais avec un gain de 9 points depuis 2008),
- le TBS du secondaire double sur la période, de 16 % à 34,1 %, soit une hausse de 18,3 points en 9 ans mais sans progrès depuis 2016,
- la parité est pour la première fois atteinte (1,02) au secondaire général,
- l'orientation des élèves vers les filières scientifiques reste en deçà des objectifs à 34,8 % en 2017, ce qui ne permet pas de créer le vivier de jeunes formés en mathématiques, sciences et technologies pour irriguer les formations professionnelles et supérieures utiles à l'économie du pays,
- les taux de redoublement restent très importants au secondaire : 22,6 % au moyen, 20,4 % au secondaire, à l'inverse de l'élémentaire où ils sont marginaux (3 %).

Cependant le système ne parvient pas à stabiliser les performances des élèves d'une année sur l'autre ni à en consolider la progression. Pour ce qui concerne les examens, on note une réussite médiocre ou faible :

- au CFEE (élémentaire) : 56,7 % en 2017 (-3,2 points par rapport à 2016)
- au BFEM (moyen) : 45,1 % (-6,7 points par rapport à 2016)
- au Baccalauréat : 31,6 % (-4,9 % par rapport à 2016) et 44,3 % pour le baccalauréat scientifique (stabilité)

Les évaluations des compétences des élèves vont dans le même sens :

- en 2ème et de 6ème année du primaire (PASEC 2014) : le Sénégal conduit 60 % de ses élèves de 6ème année à la maîtrise des compétences attendues, mais seuls 29 % des élèves de 2ème année les maîtrisent en langue (français) et 62 % en mathématiques
- selon le SNERS (évaluation nationale) en 2017, 56 % des élèves de 4ème année du primaire atteignent le niveau minimum requis de maîtrise de la lecture et 51 % le niveau minimum requis de maîtrise en mathématiques.

Au cours des dernières années, des efforts importants ont été conduits pour améliorer les capacités du corps enseignant, grâce à un nouveau niveau de recrutement et la structuration d'une année de formation initiale dans les Centres régionaux de Formation des Personnels de l'Education (CRFPE) pour l'élémentaire selon un nouveau référentiel de formation et à

l'université (FASTEF) pour le moyen et le secondaire. Le renouvellement du corps enseignant est en cours (63 % des enseignants ont moins de 45 ans), avec un niveau de recrutement au niveau du Baccalauréat. La proportion d'enseignants qualifiés continue de progresser grâce à une politique volontariste de formation qualifiante d'instituteurs adjoints (corps enseignant ayant un statut inférieur à un instituteur titulaire) : ils représentaient en 2015 81 % des enseignants (76 % en 2013) mais sont encore 14 000 à intégrer au cours des prochaines années.

1.2.4. Orientations du PAQUET-EF révisé

La révision du PAQUET pour son extension sur la période 2018-2030 vise à prendre en compte les évolutions du système éducatif national et de l'agenda international, autour de la Stratégie Education 2030 et de l'Objectif de Développement Durable 4 (ODD4), et de l'agenda de réformes régional (réforme des finances publiques de l'UEMOA en particulier) dont le suivi doit être intégré à la matrice des indicateurs du PAQUET-EF. Cette révision a été réalisée pour l'ensemble du secteur, du préscolaire à l'enseignement supérieur, la formation professionnelle, l'alphabétisation et l'apprentissage. Le processus a été conduit de manière participative à toutes les échelles du système, à travers des concertations régionales puis nationales, incluant toutes les parties prenantes et types d'acteurs. Le PAQUET-EF a été endossé par le gouvernement et ses partenaires en août 2018, en saluant la qualité et l'ampleur du processus participatif mais en soulignant l'importance de poursuivre la définition des stratégies permettant de conduire la politique définie dans le PAQUET-EF, notamment pour la disponibilité des enseignants, la capacité à financer l'expansion continue et rapide du système et à avancer vers la scolarisation de base universelle d'ici à 2030.

Les orientations générales du PAQUET-EF 2018-2030 poursuivent les objectifs de qualité, d'équité et de bonne gouvernance initialement fixés mais renforcent leur focus sur l'équité de l'accès par la réduction des vulnérabilités, le développement du préscolaire et la consolidation du cycle fondamental (curriculum de l'enseignement de base de 10 ans + 1 an de préscolaire) en intégrant toutes les formes d'enseignement (y inclus le non formel) et en développant des passerelles, notamment à travers le développement de dispositifs de guidance vocationnelle pour favoriser l'orientation vers les filières professionnelles et techniques. En ce sens, le programme prévoit un fort appui au développement du niveau secondaire. La coordination des programmes doit être renforcée en lien avec une déconcentration plus forte et une décentralisation approfondie ainsi qu'un alignement sur les directives du cadre harmonisé des finances de l'UEMOA et du CASE.

L'expansion du système à tous les niveaux d'enseignement s'appuie sur un programme de constructions et d'équipement très ambitieux. La priorité donnée à l'éducation se traduit par un fort investissement budgétaire (23,3 % du budget de l'Etat est alloué au secteur en 2017 et 24,4 % en 2018), selon une trajectoire soutenue depuis plusieurs années. La part de l'éducation dans les dépenses publiques n'a cessé de croître (de 4.2 % du PIB en 2006 à 5,4 % du PIB en 2017 et 5,3 % attendu en 2020), faisant du secteur de l'éducation et de la formation le premier poste de dépenses publiques du Sénégal.

Le financement de ce secteur est d'autant plus important que le contexte démographique restera contraint par une croissance forte de 2,89 % par an, ce qui impliquera des efforts considérables en termes d'investissements et en recrutement d'enseignants (ils doubleront d'ici 2030). Il est attendu un besoin additionnel en éducateurs, encadreurs et enseignants (de la petite enfance au secondaire général) de 26 000 professionnels pour la phase 2018-2022. La stratégie déployée pour la couverture de ces besoins n'est pas finalisée.

Le PAQUET prévoit des besoins croissants au cours des prochaines années : de 747 Md FCFA en 2018 à 1 238 Md FCFA en 2022 et 1 851 Md FCFA en 2030, avec un scenario moyen de croissance annuelle du PIB de 4,9 %, le budget du secteur étant pris en charge par :

- l'Etat : 631 milliards (24 % du Budget du gouvernement HSD) en 2018 et atteindra 1559 milliards en 2030 (31,3 %) ;
- les Collectivités Locales : 26 milliards en 2018 et atteindra 34 milliards en 2030 ;
- les Ménages : 17 milliards en 2018 et atteindra 35 milliards en 2030 ;
- les Entreprises privées : 7 milliards en 2018 et atteindra 10 milliards en 2030 ;
- les Partenaires Techniques et Financiers hors loi des finances : 67,62 milliards en 2018 (10,7 %) et 50,76 milliards en 2030 (3,3 %) ;
- les ressources générées par les institutions, hors paiement des ménages (subventions) : 5 milliards en 2018 et atteindra 13 milliards en 2030.

20,6 % des coûts du PAQUET-EF sont consacrés aux stratégies d'amélioration de la qualité des enseignements et des apprentissages, 55,1 % aux stratégies d'accès équitable, 23,9 % aux stratégies de gouvernance transparente et seulement 0,4% à l'innovation.

La part du MEN représente 65 % du coût du PAQUET. Celle du cycle fondamental qui représente actuellement 31,3 % du besoin de financement global évoluera légèrement pour atteindre 40 % en 2022, en intégrant l'ensemble des leviers d'actions du MEN (offre formelle, daaras, programmes passerelles pour les décrocheurs avec l'EBJA) avant de se rétracter vers 2030. D'ici à 2030, l'universalisation du niveau primaire sera atteinte par le système éducatif sénégalais (taux d'achèvement du primaire de 97,4 %) en prenant en compte la variété des dispositifs de prise en charge des élèves dès 5 ans, avec une année au moins de préscolaire : offre formelle et non formelle, modernisation des daaras, écoles franco-arabes.

Environ 90 % de ce budget est consacré aux salaires et au fonctionnement du MEN, ce qui laisse une faible marge de manœuvre pour accompagner les besoins en investissements, en renforcement de capacités et en innovation. En ce sens, les financements externes qui représentaient entre 0,4 % et 0,7 % du PIB au cours des 5 dernières années et 14 % du budget du MEN en 2017 restent cruciaux pour accompagner la stratégie de croissance et de consolidation du secteur de l'éducation sénégalais. Ils couvriront 0,8 % du PIB et près d'un tiers du gap du financement du MEN (31 %) dans le PAQUET-EF révisé qui s'élève à 1373 milliards, soit 2,55 % du budget du gouvernement hors service de la dette.

1.3.Les partenaires du secteur

Les partenaires du secteur sont nombreux et leur coordination est animée par l'UNESCO en tant que chef de file des partenaires techniques et financiers du secteur de l'Education et de la Formation et en tant qu'Agence de coordination du GNPEF. Cette coordination donne lieu à l'animation de plusieurs sous-groupes sectoriels, avec l'appui de différents partenaires. L'UNESCO anime le dialogue stratégique en tant que chef de file autour de l'évolution du secteur et a coordonné avec le gouvernement le processus de révision du PAQUET-EF.

Les partenaires sont organisés en groupes sous-sectoriels, avec un chef de file par sous-secteur : USAID pour l'éducation, Affaires mondiales Canada pour la formation professionnelle, le chef de file n'étant pas encore désigné pour l'enseignement supérieur et la recherche. Cela permet une

coordination plus fine au niveau de chaque sous-secteur. Ces sous-groupes ont notamment pour mandat de :

- conduire les échanges avec le gouvernement lors de la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des actions concernant le sous-secteur,
- harmoniser les appuis fournis par les partenaires au niveau du sous-secteur,
- assurer la synergie des interventions des membres du groupe dans le respect des spécificités des agences,
- favoriser un dialogue entre les PTF sur les questions interpelant le sous-secteur,
- assurer la communication entre le groupe thématique et la coordination des PTF.

La plupart des partenaires techniques et financiers du secteur sont intervenus au cours des cinq dernières années avec une modalité projet, y compris le PME, à travers le financement PAQEEB, cofinancé avec la Banque mondiale, comme agent partenaire.

Seule la coopération canadienne met en œuvre son appui sous forme d'un appui budgétaire sectoriel (ABS) depuis 2007 :

- 2007-2011 : premier ABS en 2007 de 93 millions $ CAD avec un appui complémentaire de 11 millions $ CAD en Assistance Technique et renforcement de capacités (RCIAPDE), entièrement décaissé ;
- 2012-2017 : second ABS de 125 millions $ (CAD) en parallèle à un appui budgétaire général (ABG) de 50 millions de $ (CAD).

Les fonds sont versés directement au Trésor, selon deux tranches annuelles : une tranche fixe (dont les conditions sont un cadre économique sain suivi avec le FMI, une revue annuelle du secteur, une réforme de la GFP entamée et une amélioration des passations de marchés, le contrôle interne du secteur) et une variable autour de 3 thèmes (la déconcentration et les réformes entreprises ; notamment autour des moyens donnés aux IA et IEF pour accomplir leurs missions, la gestion des ressources humaines avec un accent particulier sur la promotion des femmes, l'acquisition des manuels scolaires et la mise en place d'un dispositif pérenne du livre scolaire (manuel de procédures, etc..) et d'un groupe de 5 indicateurs du secteur (taux d'achèvement, taux d'admission, et des indicateurs de finances publiques). Le dialogue de politique qui est conduit avec le gouvernement et avec les partenaires permet chaque année de faire évoluer les thèmes de la tranche variable.

Le programme vient de s'achever et les décaissements ont été bons (presque complets). Une évaluation est lancée fin 2018 pour analyser les résultats et préparer un nouvel appui du Canada au secteur selon une modalité qui n'est pas encore confirmée. En termes de résultats, il faut noter que cet appui aura notamment contribué à renforcer la structuration des revues sectorielles qui n'étaient pas régulières ni n'étaient documentées par un annuaire statistique couvrant tout le secteur, le contrôle interne (à travers l'inspection interne) dans une logique d'audit interne, au sein du MEN, la structuration de la chaîne du livre scolaire, la promotion des femmes dans l'administration éducative.

USAID est intervenu de trois manières dans l'Education au Sénégal au cours des dernières années : (i) un projet mis en œuvre par un partenaire exécutif, sélectionné par appel d'offres (AO), généralement américain qui travaille avec une ONG locale tel que le programme Lecture pour Tous en cours d'exécution depuis 2017, de 71 MUSD sur 5 ans, concernant le renforcement de l'enseignement de la lecture initiale à travers des nouvelles méthodologies et de matériel

connexe d'enseignement-apprentissage ainsi que l'utilisation des langues nationales dans 100% des écoles élémentaires publiques ayant des classes CI-CE1 dans six régions du pays (à peu près 4000 écoles) pour une amélioration de l'apprentissage de la lecture au cours des 3 premières années ; (ii) un mécanisme de remboursement forfaitaire FARA – Fixed Amount Reimbursement Agreement, basé sur un montant fixe prédéfini et sur l'exécution dûment constatée (au niveau technique et non financier) de l'activité ciblée, comme le programme MATCHING (de 2007 à 2016) pour la construction d'écoles) ; (iii) un mécanisme plus récent, le G to G (Gouvernement à Gouvernement), de remboursement d'activités conduites par le MEN sur la base de justificatifs de la réalisation physique et financière : un programme lecture de 5 MUSD démarrera sur cette base en 2018 pour 4 ans dans la région pilote de Saint-Louis.

La Banque Mondiale appuie l'éducation au Sénégal à travers le programme PAQEEB (Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité dans l'Education de Base), renouvelé en 2018 par un fonds additionnel IDA (60 MUSD). Il s'agit d'un complément au programme financé conjointement avec le PME à partir de 2013 sur la base d'une délégation de 46,9 MUSD, du don canadien pour le renforcement de capacités et d'un crédit IDA de la BM de 20 MUSD associé à un don du Fonds fiduciaire pour le renforcement des capacités du secteur de l'éducation de 2,8 MUSD, soit un total 69,7 MUSD. Le mécanisme de financement est un Financement de projet d'investissement (IPF) mécanisme classique de la BM pour financer des inputs d'un projet. Le projet intervient sur les 3 dimensions de qualité des apprentissages (focus sur les 3 premières années de l'élémentaire, sur la modernisation des daaras et sur l'enseignement rénové dans 100 collèges, l'équité à travers la construction et équipement d'infrastructures et le focus sur 5 régions en retard dans leurs indicateurs sectoriels, et sur la gouvernance avec l'appui à la contractualisation de la performance et aux projets d'établissement, appuyés contre financement additionnel). Le projet intervient au niveau déconcentré du MEN, les ressources sont affectées aux IA, et chaque structure est responsable de la mise en œuvre du projet à son niveau, y compris pour les infrastructures. Une évaluation interne du financement a été réalisée en 2016. Le rapport final d'exécution du financement PME-BM-Canada est annoncé dans les 6 mois après la clôture globale du programme en septembre 2018 (le financement du PME s'étant achevé en mai 2018). Un prochain financement sera instruit en 2019 pour l'éducation se faire selon le nouvel instrument P for R. Il sera sur 5 ans, pour avec un financement d'au moins 70 millions $US.

La JICA intervient sur don finançant des investissements et de l'assistance technique. Ces appuis ont notamment permis de soutenir des programmes de constructions et d'équipements scolaires avec une contrepartie nationale et d'appuyer un Projet d'Amélioration de l'Apprentissage des Mathématiques à l'Elémentaire (PAAME). Elle doit continuer à appuyer l'enseignement des sciences, techniques, mathématiques.

L'AFD a appuyé le secteur selon un mécanisme de projet depuis 2011 au niveau central (pour des appuis systémiques au renforcement de capacités et à la gouvernance) et au niveau déconcentré. Sont encore en exécution deux programmes : l'un en don de 12 M€ dans 3 Académies du grand Dakar (ADEM-Dakar) pour l'amélioration des conditions d'accueil et d'enseignement dans l'enseignement moyen, en appuyant la construction et l'équipement de collèges, l'appui à la formation des enseignants, notamment dans le domaine des sciences, et le pilotage académique (autour des projets d'établissement, du dialogue de gestion et du projet académique) ; l'autre en don de 6 M€ et prêt de 4 M€ dans 2 Académies de Casamance, Sédhiou et Ziguinchor (PAEBCA), pour le soutien à l'enseignement de base par la construction et

l'équipement d'écoles et de collèges, par l'appui à la formation des enseignants, notamment en français, et à leur dispositif d'appui pédagogique de proximité (à travers les cellules pédagogiques), par l'appui au pilotage académique par la mise en place de tableaux de bord. Les projets sont mis en œuvre par le niveau déconcentré (ou décentralisé pour les constructions scolaires en Casamance) avec l'appui du niveau central.

De nombreux autres partenaires appuient le Sénégal, notamment l'UNESCO, en particulier autour du renforcement des capacités pour l'éducation (CapED) sur l'ODD4 afin d'assurer le chiffrage des ressources nécessaires pour atteindre l'ODD4, l'UNICEF, la coopération coréenne, la BID, la coopération italienne, et les organisations de la société civile. Ces appuis multiples, financiers et techniques et au niveau du dialogue de politique, ont donné

Tableau des ressources externes en cours d'exécution au cours de l'année 2018 (FCFA)

Partenaires du MEN (par ordre alphabétique)	Total des financements en cours d'exécution en 2018
AFD : ADEM/ELAN/PAEBCA	8 401 020 004
Affaires Mondiales Canada	2 407 036 265
BID	3 249 929 590
BM : IDA/PAQEEB	959 746 804
BOAD	3 000 000 000
Coopération italienne/PASEB	5 634 661 656
FPSE	131 250 000
GPE/PAQEEB	1 350 538 723
JICA : PAAME	731 491 543
RAP/MAECD	648 856 764
UNICEF	1 350 250 000
USAID : NEL/PNLPT/MATCHING	13 880 097 850
Total	41 744 879 199

Programmes en cours sur tout ou partie de la période du programme PADES :

Nom du bailleur de fonds	Interventions principales	Volume financier (FCFA)	Années couvertes
Banque mondiale	Construction de lycées d'excellence, subventions aux écoles et collèges, programme de rattrapage des enfants hors système, renforcement de capacités des enseignants	33 000 000 000	2018-2021
USAID	Lecture pour tous	50 000 000 000	2017-2022
USAID	Insertion et réinsertion des enfants et des jeunes hors du système formelle, à travers la création de classes passerelle, d'écoles communautaires de base et de daara communautaires et de centre de formation professionnelle	12 500 000 000	2018-2023
Affaires mondiales Canada	Renforcement de l'appui à la protection des enfants dans l'Education au Sénégal (RAP)	4 620 000 000	2017-2021
UNICEF	Renforcement de l'appui à la protection des enfants dans l'Education au Sénégal (RAP)	1 980 000 000	2017-2021
Plan international	Renforcement de l'appui à la protection des enfants dans l'Education au Sénégal (RAP)	1 980 000 000	2017-2021
Coopération italienne	Construction d'infrastructures,	10 495 312 000	2017-2022
Fondation Master Card et Mécenes	Amélioration des performances de travail et d'entreprenariat	8 250 000 000	2016-2021

2. Les évolutions récentes du secteur

2.1. Analyse d'enjeux majeurs pris en charge par le PAQUET-EF

2.1.1. Le défi multiforme des vulnérabilités

Comme le bilan de la première phase du PAQUET l'a montré, les performances du secteur sont grevées par les fortes disparités entre Académies, entre zones (rural, urbain) et entre populations, au niveau de l'accès, de la rétention et de la réussite des apprentissages et des parcours :

- la prévalence de la pauvreté est forte sur l'ensemble du territoire avec néanmoins des zones critiques, y compris dans la grande banlieue de Dakar,
- l'insuffisance de disponibilité et d'accès des services sociaux de base renforce la vulnérabilité,
- plus de 200 points d'écart[5] séparent les élèves les moins performants des plus performants au Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la Conférence des Ministres de l'Education des Etats et gouvernements de la Francophonie (PASEC 2014),

5 Dans le cas des évaluations PISA de l'OCDE, un écart de 40 points est estimé équivalent à une année de scolarisation.

- à défaut de mesure socio-économique des élèves, on peut noter entre 67 (2ème année) et 71 points (6ème année) d'écart entre les élèves des zones rurales par rapport aux élèves urbains,
- les écoles n'accueillent pas tous les ans de nouveaux élèves en 1ère année (CI) : en 2017, 18 % des écoles n'ont pas inscrit de nouveaux élèves en CI,
- 37 % des enfants accueillis en CI n'ont pas de pièces d'état civil qui mettent en risque leur parcours scolaire et leur participation aux examens,
- les régions ont des difficultés variées : la région de Casamance s'illustre par exemple par des taux de scolarisation élevés mais des résultats d'apprentissage faibles, à l'inverse de l'Académie de Kaffrine.

Les régions ont donc par rapport à la demande d'éducation et à la réponse institutionnelle à y apporter et par rapport à la réussite scolaire de leurs publics hétérogènes, des caractéristiques spécifiques qu'il faut prendre en compte pour remédier aux difficultés, spécificités que le système a principalement gérées jusqu'à présent par une allocation priorisée vers les régions les plus en retard dans leurs taux moyens de scolarisation et d'achèvement, en particulier les 5 régions prises en charge par le précédent financement du PME, à travers le PAQEEB.

Or les vulnérabilités sont diffuses dans la société et dans le système éducatif et elles ne peuvent être prises en charge par le seul recours à des compensations dans l'allocation des moyens en fonction de moyennes nationales. De fait, les vulnérabilités sont cumulatives : à la pauvreté des familles peuvent s'ajouter le faible niveau d'éducation des parents (voire leur analphabétisme), les problèmes de santé et de développement lors de la petite enfance, les effets de relégation sociale liés à la vulnérabilité de leur territoire de résidence, la pratique du confiage des élèves à des familles d'accueil pour la poursuite de leur scolarité, les situations de handicap, les représentations sociales liées au genre, autant de facteurs complexes et interagissant qui ne peuvent être pris en charge par un suivi des moyennes régionales ou nationales. Ces vulnérabilités doivent donner lieu à un examen des écarts et une analyse plus fine des publics ou territoires les plus défavorisés et vulnérables pour lesquels le système éducatif peut aggraver leur exclusion, au lieu de trouver les moyens de renforcer leur inclusion.

Le suivi de cette dimension est un des défis les plus importants pour le MEN. Les données permettant ce suivi sont pour la plupart disponibles mais le modèle de prise en compte de celles-ci sur la base des moyennes régionales et plus encore nationales, avec peu d'informations désagrégées (uniquement selon le genre et éventuellement en recherchant les régions les plus en retard) ne facilite pas la mesure par les acteurs à tous les niveaux du système des défis liés à à la scolarisation des nouveaux publics scolaires, à la difficulté scolaire cristallisée dès le démarrage des scolarités et aggravée tout au long des parcours et à la responsabilisation des acteurs pour y répondre prioritairement et efficacement. Les indicateurs du PAQUET sont jusqu'à présent restés aveugles à l'appréhension de ces dimensions, critiques pour l'amélioration des performances du secteur. Le PAQUET-EF révisé intègre de manière centrale cette dimension et doit organiser ses mécanismes de suivi, de redevabilité et d'action en conséquence.

2.1.2. Le défi de l'éducation de base de 10 ans et de la réussite des parcours de tous

Le développement des scolarisations (allongement, diversification des parcours, enjeux de passerelles) et la diversification des publics conduisent le système éducatif sénégalais à devoir se développer à la fois en amont (préscolaire, notamment sous l'impulsion de partenaires), sur

ses marges (non formel, rattrapage, passerelles) et en aval de l'enseignement de base (enseignement secondaire, enseignement technique et professionnel vers la formation professionnelle et l'enseignement supérieur) ce qui rend difficile la priorisation. C'est une orientation forte du PAQUET-EF de valoriser le développement de l'ensemble du parcours scolaire et l'articulation de toutes les formes d'éducation pour réussir à conduire tous les enfants à la fin d'une éducation de base (10 ans) de qualité en multipliant les axes des parcours et leurs passerelles.

La mise en œuvre d'un curriculum de l'éducation de base est à finaliser alors que le cadrage de ce curriculum a été défini en 2015 mais tarde à se concrétiser. La réussite des élèves, - entendue comme acquisition des compétences permettant d'assurer une poursuite réussie de la scolarisation -, dès les premières années est essentielle à la réalisation de cet objectif du système, ce qui suppose de réduire drastiquement le niveau d'échec précoce des élèves et d'améliorer de manière durable le taux d'achèvement du primaire et le niveau moyen de performances des élèves de 6ème année. En effet, un nombre important d'élèves abandonne avant la fin de l'élémentaire (39 % ne l'achèvent pas), une proportion très forte n'atteint pas les compétences attendues (40 % selon le PASEC, près de 44 % pour ce qui concerne le CFEE), gage d'échec au collège ou de rupture dans la transition vers le collège.

La capacité du système à accompagner les transitions (élémentaire-moyen) ou à piloter l'orientation des élèves à partir du moyen vers le secondaire général ou les filières professionnalisantes courtes sera essentielle à la réussite globale de la mise en œuvre du PAQUET-EF pour soutenir les besoins d'un développement humain moins inégalitaire et d'un développement économique plus équilibré sur les territoires et plus diversifié selon les secteurs de l'économie. Cette action doit pouvoir se situer au niveau de tous les territoires scolaires en réduisant leurs écarts (organisation des bassins de recrutement des collèges et des lycées) de carte scolaire (qualité de la planification) et pédagogiques (entre les niveaux d'enseignement pour faciliter la transition, au niveau du curriculum pour éviter les gaps dans la progression des apprentissages et au niveau de la stimulation des disciplines scientifiques).

2.1.3. La consolidation d'un système d'information et de suivi intégré et ses usages

L'intégration des systèmes de données et la circulation de l'information sont des éléments clés pour permettre aux différents niveaux de décision de dialoguer sur des bases d'analyse communes, des établissements scolaires aux services déconcentrés et au niveau central. Le Sénégal bénéficie d'un système fonctionnel qui lui permet de disposer de nombreuses données, pourtant insuffisamment utilisées, surtout de manière itérative pour le pilotage et la définition par les acteurs de leur stratégie.

Le système fait remonter des informations en grand nombre : statistiques scolaires, données RH, rapports d'inspection, évaluations des apprentissages, et suit un grand nombre d'indicateurs. L'information est principalement ascendante. Les analyses qu'elle permet font l'objet de peu de retours vers les acteurs de terrain et sont peu utilisées pour orienter la prise de décision et l'ajustement des politiques, au niveau déconcentré, dans une logique d'adaptation des réponses aux contextes. Ce traitement des données pour la compréhension des enjeux des territoires (carte scolaire, situation et performance des établissements ou des inspections, croisement de données d'évaluation-statistiques-RH) reste à systématiser et approfondir à tous les niveaux du système.

Ce travail est engagé par le SIMEN et la DPRE : il doit permettre de donner accès à tous les outils et plateformes d'information et de gestion développés par le MEN au cours des 8 dernières années. L'inscription sur la plateforme de l'IEN initiée au mois de septembre 2018 a enregistré à ce jour à 68 437 enseignants et 28 674 élèves. Les enseignants inscrits peuvent d'ores et déjà utiliser tous les outils de collaboration et de partage de connaissances contenus dans la suite Office 365. La plateforme de gestion des ressources humaines Mirador sera également fonctionnelle pour tous les enseignants inscrits durant cette même période. Le SIMEN envisage d'enrôler tous les élèves et enseignants d'ici la fin 2018 ou au début 2019.

Par ailleurs, 5 académies (Sédhiou, Ziguinchor et les Académies du grand Dakar (Dakar, Pikine-Guediawaye et Rufisque) ont commencé à expérimenter l'utilisation de tableaux de bord intégrant les données disponibles (statistiques, RH, examens, données des inspections) et les structurant en un nombre limité d'indicateurs utiles à l'analyse et la prise de décision (allocation des ressources humaines et intrants, caractéristiques physiques de l'école – latrines, eau, électricité, internet -, caractéristiques des élèves et des enseignants, efficacité interne et externe en lien avec les examens et les évaluations, caractéristiques de gestion de l'établissement) sur la base des acquis du programme développé par l'UNICEF et l'UNESCO (Pôle de Dakar de l'IIPE) sur un financement du PME (GRA) dans différents pays (hors du Sénégal). Ces tableaux de bord sont utilisés dans les Académies du grand Dakar et ont notamment permis le développement du projet académique de Rufisque. Ce travail qui porte aussi bien sur le choix des indicateurs déterminants pour le dialogue de gestion (ce qui fait apparaître certains problèmes de collecte des données : par exemple sur le respect du quantum horaire dont la mesure actuellement collectée n'est pas strictement comparable d'un établissement à un autre) que sur l'automatisation du tableau de bord à achever fin 2018-début 2019, avec la stabilisation des outils permettant de prendre en charge une stratégie de déploiement (voir exemples de tableau de bord au niveau d'un établissement et du district d'un IEF en annexe 5).

De même, le partage des résultats des évaluations biannuelles SNERS et PASEC 2014 dans les régions n'est pas systématiquement utilisé par les Académies pour adapter leurs plans de formation et leurs actions de remédiation, notamment en appuyant les enseignants via les cellules pédagogiques en ciblant les principales faiblesses identifiées chez les élèves. Ce travail de définition des remédiations pédagogiques (outils et ressources pour la formation des enseignants et pour améliorer les enseignements) a été réalisé à l'échelle des établissements pris en charge dans le cadre du programme PAQEEB pour les premières années du primaire en lecture et mathématiques (utilisation des évaluations PAQEEB pour le design des actions de formation des enseignants) et dans les Académies de Sédhiou et de Ziguinchor où des ressources de formation et d'auto-formation des enseignants ont été déployées dans les cellules pédagogiques pour tous les niveaux de l'enseignement de base après avoir été développées sur la base de l'analyse des compétences chutées dans les évaluations PASEC 2014 et SNERS 2015. Des fascicules de remédiation dans toutes les disciplines au moyen ont également été développés dans les 3 Académies de Dakar. De même, des modules d'autoformation en français ont été conçus pour accompagner la prise en charge des enseignants ayant testé leurs compétences linguistiques via le test de positionnement des compétences des enseignants en français (TNEF) dont le Sénégal dispose depuis 2015.

La définition d'une politique nationale de l'évaluation dans ses multiples dimensions (niveaux, compétences ciblées et rythme) et formes reste un agenda ouvert, malgré la multiplicité des actions et des acteurs impliqués dans le système éducatif sénégalais, afin non seulement de

rendre disponibles des données et analyses pertinentes pour la compréhension des difficultés du système à produire équitablement de la réussite scolaire mais aussi afin de faciliter une chaîne vertueuse entre l'évaluation, l'identification des priorités, la définition des actions de remédiation (en direction des enseignants et des élèves et/ou établissements) et le suivi de leurs effets (dans les pratiques enseignantes et les résultats des élèves).

2.1.4. Les enjeux du soutien et de la professionnalisation des enseignants

Les textes réglementaires définissant la formation continue des enseignants existent et président au fonctionnement des différentes cellules d'appui aux enseignants. A l'élémentaire, au sein de chaque école : la CAPI (cellule d'animation pédagogique interne) planifie des activités validées par l'IEF tournées principalement vers un training destiné aux candidats aux examens professionnels par le biais de prestations de classe. Plusieurs écoles de proximité sont rassemblées autour de CAPC (C pour Culturelle) où s'effectuent également des prestations de classe mais où sont aussi traités des thèmes fournis par les CAPC elles-mêmes ou proposés par les IEF. Au Moyen, la FC se réalise au sein des CAP (cellule d'animation pédagogique) qui sont de trois types : cellule interne (à un établissement), zonale (plusieurs établissements) ou départementale. L'élaboration de progressions harmonisées et d'évaluations standardisées semblent être les activités dominantes ainsi que les prestations de classe, là aussi, en lien avec les candidats aux examens professionnels.

Une enquête approfondie en 2015 dans les académies de Sédhiou et de Ziguinchor en 2015 a confirmé que la plupart des cellules d'établissement ou de zone manquent de dynamisme, les plus dynamiques rassemblent des enseignants à la base motivés mais découragés par l'absentéisme non sanctionné de nombreux collègues. Les observations de terrain montrent que les inspecteurs et les formateurs CRFPE y sont peu présents, à l'élémentaire comme au Moyen, en raison de leur nombre insuffisant, de problèmes récurrents de déplacement et/ou de leurs multiples tâches. Il en découle que les enseignants fonctionnent très souvent en autonomie dans les cellules pédagogiques, sous la coordination d'un pair désigné ou nommé comme « responsable de la cellule ». La participation aux activités de la cellule pédagogique, bien qu'obligatoire (cf. l'arrêté n°003317 MEN 15-09-2011), n'est pas systématiquement contrôlée et l'absentéisme peut parfois être relativement élevé, en particulier en ville. L'enquête diagnostique de 2015 a relevé des taux de participation variant entre 50% à 98% selon les secteurs, les plus faibles se situant à Ziguinchor et Bignona.

Le cadrage académique de la formation relève depuis 2013 du PTA (Plan de Travail Annuel) avec un organisme le CRFPE (Centre régional de formation des personnels de l'éducation) qui assure en principe la maîtrise d'ouvrage de la FC. On reste le plus souvent au niveau des bonnes intentions. Les remèdes mis en œuvre par l'encadrement, en particulier une demande pointilleuse de remontée d'informations et de définition de plans d'action, ne résolvent rien. Certains plans annuels restent virtuels. Enfin l'activité dominante de « prestation » qui consiste pour tous les enseignants à aller voir enseigner un collègue pendant un temps long (souvent deux heures), sans méthodologie d'observation, oblige pour ce faire à renvoyer tous les élèves de l'école pendant la séance. Le débat qui suit entre enseignants, sans mémoire de l'activité en dehors d'une prise de notes souvent peu structurée, ne témoigne pas de l'analyse des stratégies éducatives ou de l'activité au sein de la classe mais porte sur les contenus enseignés.

Ce qui est en jeu c'est, sans toucher aux textes régissant les cellules, de concrétiser la dynamique d'inter-formation que permettent les cellules. Pour ce faire, la Casamance (IA de Sédhiou et de Ziguinchor) a engagé une démarche prometteuse en utilisant les ressources OPERA d'observation et analyse des pratiques enseignantes en relation avec les apprentissages (projet GRA financé par le PME), en les adaptant et en les enrichissant sur la base des évaluations PASEC et SNERS de ressources visant un renforcement didactique en mathématiques et en français. Des ressources pour la formation et l'autoformation des enseignants en français ont également été conçues. Elles ont donc permis d'outiller le dispositif d'encadrement pédagogique de proximité et de concevoir des ressources adaptées pour les activités de suivi et de formation par les encadreurs. Elles ont été déployées à travers les Cellules et les établissements par un équipement minimal en tablettes et video-projecteurs, permettant de filmer une séance de classe avec les élèves.

Outre qu'il y a moins de perte de quantum horaire en organisant le filmage de la prestation de classe, les outils d'observation et d'analyse proposés aux enseignants permettent de structurer l'analyse de sa pratique et proposent des discussions entre pairs sur les stratégies d'enseignement utilisées et alternatives. Les enseignants peuvent utiliser ces ressources en autonomie dans les cellules d'animation pédagogique. L'objectif est de renforcer la réflexivité des enseignants face à leur pratique de classe et d'enclencher une dynamique active en termes de réinvestissement professionnel.

Eléments des constats des évolutions dans le fonctionnement des cellules à partir de leur dotation en équipement et ressources et dans l'évolution des pratiques entre pairs des enseignants (J. Wallet) :

Observation d'une prestation lors de notre première mission (mars 2016)	**Observation d'une prestation médiatisée lors de notre mission (mai 2017)**
phases : prestation et exploitation 1 : prestation Tous les enseignants de la cellule suivent toute la prestation, les classes vaquent pendant la prestation 2 : exploitation les enseignants discutent et argumentent en utilisant les notes prises durant la prestation, la discussion part un peu dans tous les sens, les jeunes enseignants s'expriment peu, la discussion porte surtout sur le contenu de la leçon, très peu sur les pratiques de l'enseignant et encore moins sur les élèves	phases ; prestation, visionnement du film et exploitation 1. La prestation filmée s'est déroulée pendant que les autres enseignants dispensent leur cours avec leurs élèves respectifs. 2. les enseignants regardent le film collectivement, l'animateur de la réunion a visionné le film avant pour préparer la séance.. 3. exploitation les enseignants discutent et argumentent en utilisant les notes prises durant le visionnement, des séquences filmées peuvent être revues si besoin, la discussion s'organise autour des items des grilles d'observation de l'enseignant et des élèves, la discussion porte davantage sur les aspects pédagogiques et sur la relation enseignant/élève. Le sentiment d'efficacité est palpable. La participation de tous les enseignants est à souligner La conduite de réunion par l'animateur est efficace

Une capitalisation sur l'expérience de la revitalisation des cellules pédagogiques par Mme Muriel Nicot Guillerel vient également d'être produite dans le cadre d'un atelier national soutenu par le programme APPRENDRE afin d'orienter le déploiement des actions et leur renforcement à partir de 2019.

2.1.5. La qualité d'un pilotage contextualisé et priorisé : l'enjeu des inégalités et des disparités

Le MEN a mis en place ces dernières années différentes actions autour de la gestion axée sur les résultats : développement des projets d'établissement, définition de contrats de performance, mise en place de cadres d'évaluation de la performance et de cercles de qualité permettant aux Inspecteurs d'Académie de partager leurs pratiques, etc. L'évaluation de la mise en œuvre des contrats de performance dans le cadre du PAQEEB reste à faire. Leurs effets ont cependant été observés dans plusieurs analyses, dont celle ayant été développée autour du pilotage académique dans le cadre de l'instruction du PADES.

Les standards des divers contrats de performance (CDP[6]) ont été arrêtés dès 2013 mais diffusés seulement à partir de 2015. Les difficultés rencontrées dans ce processus ont moins porté sur la mise en place d'un cadre logique et d'une volonté de généralisation de la contractualisation de la performance, dans une dynamique de déconcentration et d'autonomisation des établissements parallèle à l'Acte III de la décentralisation, que sur la démarche elle-même, conduite dans une logique principalement top down et liée à des financements additionnels associés à des résultats prédéfinis. La conception fortement standardisée de l'ensemble de ces outils enfermait dès le départ les acteurs dans des priorisations strictement plaquées à la politique sectorielle avec des cibles pré-normées arbitrairement (selon une logique d'obligation de résultats), le plus souvent peu réalistes et sans tenir compte des disparités régionales ou locales, ne laissant ainsi aucune place à la nécessaire contextualisation qui fonde le principe même de subsidiarité.

Lors de l'implémentation des outils de la contractualisation au cours de l'année 2015-2016 au niveau des IA et des IEF mais aussi avec les CDP couplés au projet d'établissement, toutes les matrices ont généré des réactions d'incompréhension de la part des responsables de toute la chaine hiérarchique des IA jusqu'aux écoles, y compris autour de la complexité des outils et de l'importante collecte de données demandée, souvent redondante avec les outils déjà en place. L'intégration de ces outils dans le pilotage du système n'a pas suffisamment fait l'objet d'un accompagnement au changement et de la contextualisation nécessaire à la mobilisation des acteurs par rapport à leur situation.

Cette dérive bureaucratique et top down, caractérisée par une surproduction de normes, a dans un second temps buté sur l'impossibilité des services ministériels, impliqués dans la régulation du pilotage avec les services déconcentrés, de produire suffisamment régulièrement, et selon des échéances acceptables, les feed-back attendus, compte tenu de la masse de documents transmis, ce qui a achevé de démobiliser les acteurs déconcentrés.

L'insuffisance de feed-back descendants qualitatifs, associée à des injonctions réitérées de résultats à démontrer dans des délais très contraints, notamment par rapport aux examens nationaux (obligation de résultats), a, dès le début, provoqué la résistance des responsables à tous les niveaux du système, ce qui s'est traduit par exemple par la constitution d'une

6 Contrat d'amélioration de la qualité des chefs d'établissement (CAQ) à l'élémentaire et au moyen, Plan d'amélioration de la qualité (PAQ) des IEF, Contrat de performance des IEF et des IA (CDP), Rapport annuel de Performance (RAP) des IEF et des IA.

coordination nationale des Inspecteurs d'académie très vite relayée par celle des IEF, autour de l'appellation « cercle de qualité ». Les autorités de tutelles, notamment le Secrétariat Général du MEN, ont rapidement mesuré les inconvénients de ce déficit d'accompagnement sans pouvoir y répondre de manière satisfaisante, étant donné l'urgence des résultats attendus annuellement pour pouvoir obtenir les versements associés aux contrats de performance.

Il faut noter qu'a contrario, dans ce même contexte de réforme, les outils-supports de planification et de reddition de compte ont été fortement appréciés et validés par les acteurs, ce qui démontre bien que ce qui s'est joué dans la mise en œuvre des CDP est un ressenti de défiance de la chaine hiérarchique non pas par rapport à la validité même d'un processus de déconcentration, couplé à un processus de décentralisation (Acte de III) qui cherchait à ré-impliquer les collectivités territoriales dans un co-pilotage à renforcer mais par rapport à un processus trop normatif et top down qui ne permettait pas l'initiative des acteurs déconcentrés.

Ainsi, alors même que certains contrats étaient signés conformément au cadre fixé et dans une logique stricte de pure conformité de forme (avec des taux de réalisation sensiblement plus importants à l'élémentaire qu'au moyen), l'observation in situ des pratiques effectives en cours a mis en évidence l'absence d'espace d'analyse sincère des forces et des faiblesses des établissements scolaires bloquant les acteurs concernés (IEF, ICD, chefs d'établissement, planificateurs…) dans des rôles peu féconds et le plus souvent démobilisateurs.

Dans les projets d'établissements axés, par injonctions ministérielles, sur les sciences dès 2015, toute la démarche de projet a été instrumentalisée au bénéfice d'une cible unique, au détriment d'une logique de re-contextualisation des objectifs d'amélioration de la performance des établissements. Il aurait sans doute mieux valu demander aux équipes de développer un volet « sciences » dans leurs projets d'établissement, ce qui changeait alors la perception de la finalité de l'outil et replaçait l'outil par rapport à la finalité d'amélioration globale de la performance de l'établissement.

Il apparaît cependant de l'enquête conduite auprès des 16 IA et 59 IEF à partir de septembre 2017 par Thierry Hug et du processus d'accompagnement des Académies de Dakar dans la mise en place du dialogue de gestion que les acteurs déconcentrés sont désireux de plus d'autonomie pour prendre des initiatives adaptées à leurs contextes, tout en nouant avec le niveau central des relations de dialogue de gestion et de régulation concertée des moyens : selon eux, « la responsabilisation accrue des services déconcentrés devrait se fonder sur une démarche de contractualisation sur des objectifs en lien avec un diagnostic partagé, donc recontextualisé ».

Cet intérêt a conduit l'Académie de Rufisque à expérimenter le dialogue de gestion pour définir son projet académique : celui-ci a été élaboré par étapes formalisées dans une feuille de route depuis janvier 2018 et a progressivement renforcé sa légitimité en stimulant clairement de nombreuses initiatives :

- Séminaire ouvert par la SG qui a engagé les débats et mobilisé plus de 50 personnes
- Fora organisés par chacun des 3 IEF de l'IA de Rufisque sous des formes différentes avec tous les élus et les représentants de l'état (préfet, sous-préfet).
- Retour de nombreuses contributions (APE, associations, …)

Cette démarche à visée participative a bénéficié d'un appui technique (30 h/j d'expertise) et financier (8 Millions de FCFA) au cours de l'année 2018. Mais c'est la volonté de modification des pratiques managériales qui a primé, et non l'appui financier qui n'a jamais été une

conditionnalité. A titre d'exemple, les fora ont été entièrement financés par les collectivités territoriales qui ont, pour la première fois, été destinataires d'indicateurs partagés et invitées à co-construire un projet pour l'académie.

Sur la base du projet académique (PA), d'ici décembre 2018, toutes les IEF de Rufisque auront réalisé leur dialogue de gestion dans une logique qui conduit à la signature d'un contrat d'objectifs prenant appui sur un consensus concernant les axes et les actions conduits, à partir des éléments de contexte de l'autoévaluation de l'établissement, tout en s'inscrivant dans les priorités du MEN et du PA[7]. Cette démarche participative s'inscrit dans le cheminement d'une pensée globale à une action locale en responsabilisant tous les acteurs, des académies, des IEF, des collectivités et de l'établissement.

Les outils élaborés (fiches d'aide, guide du dialogue de gestion et de la contractualisation, guide du tableau de bord…) ainsi que les formations in situ (11 planificateurs, 11 IEF des 3 Académies de Dakar) accompagnent l'appropriation de la démarche (interprétation des tableaux de bord, modification des postures et conduite du changement). Les deux autres IA de la région de Dakar ont prévu de s'engager dans le processus en 2019. Ils seront appuyés par le Pôle de Dakar de l'UNESCO, à travers le programme Pilotage de la qualité.

L'amélioration de la gouvernance du secteur orientée vers les résultats est ainsi un enjeu de transformation des pratiques professionnelles et de pilotage et de vision commune à construire sur ce qui est entendu par résultats. Ceux-ci sont trop souvent orientés vers des cibles standardisées, le suivi de moyennes, le constat de fonctionnalité administrative des organes de gestion ou de conformité des actions. Or les enjeux d'amélioration durable des performances du système supposent d'approfondir la réflexion sur les écarts dans les performances, les disparités entre les territoires et les publics, la cohérence des actions menées avec les faiblesses constatées, la qualité du ciblage des priorités et la mobilisation des acteurs pour prendre des initiatives et en suivre les effets.

La littérature internationale montre en effet que la performance d'un système éducatif dépend singulièrement de deux caractéristiques :

- son degré de convergence et d'alignement sur la réussite des élèves en termes d'apprentissages et de bien-être. Le récent Rapport Mondial pour le Développement (WDR) de la Banque mondiale (BM) en fait un facteur déterminant de la réussite d'une politique[8]. De même, le modèle de Prospérité Educative développé par le Professeur Doug Wilms, Université de New Brunswick[9], met en évidence les interactions et causalités permettant de faire converger à la fois les déterminants du développement et de l'engagement de l'enfant et du jeune dans son parcours d'éducation qui sont liés aux politiques sociales, au soin assuré par les familles et à la qualité de la prise en

7 Dont une vigilance sur le parcours de l'élève et la réduction des disparités, les activités de remédiation à l'élémentaire et au début du collège, le quantum horaire et la présence des enseignants.

8 Voir World Bank. 2018. World Development Report 2018: *Learning to Realize Education's Promise*. Washington, DC: World Bank, p. 13. « Successful systems combine both alignment and coherence. Alignment means that learning is the goal of the various components of the system. Coherence means that the components reinforce each other in achieving whatever goals the system has set for them. When systems achieve both, they are much more likely to promote student learning. Too much misalignment or incoherence leads to failure to achieve learning, though the system might achieve other goals. »

9 Voir J. Douglas Wilms, *Les écarts en matière d'apprentissage : utiliser les données pour orienter la politique éducative,* Bulletin d'information n° 54, septembre 2018, ISU-UNESCO.

charge de la petite enfance (effet cumulatif) et les facteurs de sa réussite à l'école que les évaluations internationales identifient autour de 4 dimensions : la qualité des enseignements, le temps scolaire, la mise à disposition des ressources et intrants dans les écoles et l'environnement inclusif des apprentissages.

- sa capacité à réduire les disparités dans les apprentissages chez les élèves, en fonction notamment de leur statut socio-économique, et la distribution de la qualité de l'éducation entre établissements et territoires. Les études internationales basées sur les évaluations standardisées internationales ou régionales PISA, LLECE, PIRLS, TIMMS, PASEC, montrent notamment que les écoles performantes sont celles qui font réussir leurs élèves de niveau socio-économique faible et que les systèmes éducatifs performants sont ceux qui sont équitables et connaissent peu d'écarts entre leurs élèves de niveau socio-économique (SES) différents.

Globalement, c'est toute la chaîne de décision, au niveau pédagogique pour accompagner la réussite des élèves dans leurs apprentissages fondamentaux et complexes, en premier lieu les enseignants, en formation initiale et dans leur accompagnement professionnel continu, au niveau du pilotage des services, pour l'analyse diagnostique, la régulation et la planification stratégique, par les corps d'encadrement qui doit être renforcée. Cette cohérence et cette coordination des acteurs à chaque niveau, dans une logique de subsidiarité dans la prise de décision et le suivi, sont décisives. Il s'agit alors de dépasser :

- la manière dont le MEN fonctionne de façon assez cloisonnée autour de chaque direction et service, ceux-ci œuvrant à la réalisation de leur programme d'activités respectif, recherchant des moyens additionnels à travers les financements externes des partenaires, et évaluant son action en regard d'indicateurs spécifiques peu corrélés avec les autres directions et services, - ***les évolutions liées à la mise en œuvre des budgets-programmes, à la manière dont le MEN rendra compte de ses performances autour de ses grandes missions et à la conduite de son dialogue de gestion avec les Académies seront décisives pour surmonter ce cloisonnement qui limite les capacités de pilotage et de soutien aux écoles et aux territoires en fonction de leurs spécificités*** ;
- la juxtaposition des directions sans structuration stratégique handicape le pilotage concerté et priorisé : les enseignements scolaires fonctionnent par cycles séparés (petite enfance, élémentaire, moyen-secondaire, école non formelle) sans vision fédératrice des enjeux communs aux enseignements-apprentissages et à la construction des parcours, malgré l'objectif de l'éducation de base de 10 ans et sans recherche constante de la cohérence des fonctions de gestion et fonctions supports ainsi que du rôle des fonctions d'évaluation, de suivi et de prospective afin de renforcer l'efficacité interne du système, la capitalisation sur les innovations et expérimentations et l'anticipation des évolutions du système - ***une refonte de l'organigramme du Ministère est en cours qui doit permettre de clarifier ces différentes lignes de force du pilotage de la politique éducative*** ;
- l'agenda différencié des directions et la mobilisation d'agents autour de projets soutenus par les bailleurs (avec un agenda spécifique plus ou moins large) rendent plus difficiles la vision globale des performances et des dysfonctionnements du système, l'analyse de leurs déterminants et une action cohérente et congruente des acteurs du Ministère. Ainsi, chaque type d'acteurs a tendance à rechercher une solution qui lui sera propre ou lui permettra de rechercher des financements externes sans prendre en compte les déterminants multiples d'enjeux complexes ou rechercher les synergies ou mutualisations entre services. - ***l'exercice du dialogue de gestion entre le niveau central et les***

académies devrait contribuer à dépasser cette lecture morcelée des enjeux, les politiques des territoires scolaires étant par nature intégrées et supposant des réponses cohérentes ;

- les acteurs déconcentrés des Académies parlent à leurs interlocuteurs centraux de manière segmentée et les exercices de contractualisation n'ont pas donné lieu à un dialogue plus structuré au cours duquel les équipes d'une Inspection d'Académie (IA accompagné de ses IEF, CRFPE, IEMSG, IVS) pourraient parler à l'ensemble des directions et services centraux pour un examen conjoint de la situation contextualisée du territoire éducatif, de ses résultats et de ses objectifs d'amélioration. Or les territoires académiques et même ceux des IEF sont le plus souvent trop vastes pour rendre effectif un pilotage opérationnel de la performance, qui plus est depuis le niveau national - ***la proximité attendue doit s'organiser dans la collaboration renforcée d'équipes pluri-catégorielles autour de la direction d'établissement en y associant les formateurs des CRFPE et les inspecteurs de l'élémentaire (IEF, ICD) et de spécialité (IEMS, IVS) dans une réorganisation des champs d'intervention mais aussi des missions. De fait, l'obligation de performance nécessite, pour faire émerger un pilotage pédagogique efficace autour d'une cohérence éducative, la responsabilisation des acteurs de plus en plus autonomes et la prise en charge des élèves au plus près de leurs besoins, ce qui suppose d'arriver au niveau de l'établissement et de la classe et implique fortement les corps d'inspection. Cela suppose la combinaison d'une responsabilisation accrue des cadres intermédiaires (IA et IEF, ICD et IEMS, chef d'établissement) et l'extension des espaces d'innovation pour conduire l'action éducative dans les établissements scolaires en mettant en place de véritables espaces de dialogue de gestion participatif dont la fonction de régulation est essentielle. En parallèle, les cadres de concertation entre le MEN et les IA dans le cadre de la négociation-régulation des stratégies d'action priorisées des académies devraient permettre d'améliorer le fonctionnement administratif du MEN pour engager une dynamique de pilotage plus stratégique, pouvant associer les collectivités et les acteurs sociaux et communautaires (cadres de concertation aux niveaux nationaux et régionaux).***

C'est par rapport à l'ensemble de ces évolutions en cours, au contexte de réformes que connait le Sénégal et au défi d'accélérer les progrès du système éducatif à répondre aux attentes des populations et des acteurs sociaux et économiques du pays que le programme PADES est conçu : il propose ainsi une approche :

- qui s'aligne totalement sur le fonctionnement des institutions, la politique sectorielle et le système national des finances publiques,
- qui s'appuie sur les évolutions en germe dans le pilotage pédagogique et administratif du système et
- qui fait levier sur l'ensemble des stratégies d'amélioration du sous-secteur en s'inscrivant dans une logique d'accompagnement des capacités du système en termes de pilotage, de gestion et de suivi.

Etant donné son action à court terme (2019-2022), le PADES se propose d'installer des capacités-outils-modalités d'intervention et de suivi (principalement entre 2019 et 2020) et d'en accompagner le déploiement au niveau national tout en en organisant le suivi de la mise en œuvre et des effets en termes de transformation des pratiques (essentiellement en 2021 et 2022) et d'analyse des premiers résultats sur les performances du secteur. Ce processus s'inscrit

dans une dynamique de plus long terme rendue possible par des choix qui sont cohérents avec le PAQUET-EF (2018-2030) et qui sont soutenables par les ressources nationales.

Cette démarche doit permettre au PADES d'engager un dialogue de haut niveau autour de déterminants critiques de la réussite du système éducatif sénégalais et de son concours à l'atteinte des objectifs de développement du pays pour s'assurer de la cohérence des actions menées et des moyens alloués, notamment dans le cadre du suivi des performances du secteur et de l'allocation d'un financement suffisant et cohérent par le budget de l'Etat (Plan annuel de performance et Rapport annuel de performance du MEN pour la représentation nationale et la société civile, le vote du budget, le suivi des résultats et réalisations de la politique publique):

- entre le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, le Ministère de l'Education Nationale,
- au sein du GNPEF,
- entre le MEN et les partenaires du sous-secteur (groupe Education), pour développer la coordination et la complémentarité des interventions des partenaires,
- entre le niveau central du MEN et les services déconcentrés et leurs partenaires (principalement les CT).

2.2. Analyse des conditions de mise en œuvre d'un appui budgétaire sectoriel

Le PADES fait l'hypothèse que les avancées des conditions de mise en œuvre de la politique éducative par le MEN et les défis de sa performance permettent d'envisager d'agir à un niveau systémique plutôt qu'expérimental ou régional (en choisissant des régions, par exemple celles qui ont les performances les plus faibles ou le taux de pauvreté le plus marqué). Il choisit de s'appuyer sur les dispositifs et mécanismes nationaux, en faisant levier sur les importantes ressources budgétaires nationales mobilisées. En conséquence, étant donné que ces choix ne peuvent être vérifiés par une approche-projet, l'option examinée au cours de l'instruction a été de développer, sur la base de l'expérience canadienne avec le MEN, un programme structuré autour d'un appui budgétaire sectoriel et d'un appui-projet dédié au développement et à l'installation à court terme des outils, capacités et démarches permettant d'installer une dynamique de changement au sein de l'administration du système éducatif sénégalais.

L'objectif est enfin de rendre possible à terme la prise en charge de ces transformations sur le budget récurrent du MEN sans distorsion insoutenable pour les finances publiques.

Ces choix sont rendus possibles par la qualité satisfaisante de la gestion des finances publiques et la situation macro-économique du pays, permettant l'utilisation de l'outil budgétaire.

2.2.1. La gestion des finances publiques

La gestion des finances publiques a été positivement réformée sur plusieurs aspects au cours des dernières années, ainsi qu'identifié dans l'étude sur la gestion des finances publiques commanditée par l'AFD en novembre 2017. Le dernier exercice PEFA remonte à 2011 et a relevé un certain nombre de points critiques. Un nouvel exercice PEFA a démarré en 2018 et devrait s'achever en juin 2019. Il a donné lieu en amont à une auto-évaluation encadrée par un expert PEFA, achevée en octobre 2017 mais qui n'a pas encore été rendue publique.

Des avancées dans la gestion des finances publiques avaient été accomplies entre les deux exercices précédents (entre l'exercice PEFA de 2007 et celui de 2011), sur deux des piliers du

PEFA, qui concernent la crédibilité, la couverture et la transparence, même si des indicateurs restaient encore insatisfaisants dans ces domaines, de même que sur la budgétisation basée sur les politiques publiques. Ces avancées ont été poursuivies depuis 2011 : les directives de l'UEMOA ont été assez vite internalisées par le Sénégal, et dès 2012/2013 certaines ont déjà pu être mises en œuvre : en ce qui concerne les dépenses extrabudgétaires, le retour au compte unique du trésor, la cour des comptes, le contrôle interne (moyens, formation des inspecteurs...), les comités de modulation, l'amélioration de la Passation des Marchés (PM).

a- Crédibilité du budget

Des éléments positifs sont apparus avec la mise en œuvre de la réforme dès 2012, notamment concernant les actes modificatifs, et décrets d'avance : ils devront être ratifiés dans la Loi de Finances la plus proche même si des progrès sont encore à faire, du côté des écarts entre dépenses approuvées et effectives, tant au niveau des montants globaux que dans leur composition interne à une unité.

Les dépenses des unités extrabudgétaires : elles concernent les services rattachés aux Ministères (notamment EPA, agences). La réforme a permis un retour au compte unique du trésor : désormais ces structures disposent de comptes de dépôt au trésor, centralisant ainsi les transferts dans le compte unique du trésor, et par la même, améliorant la trésorerie de l'Etat.

De plus, ces unités extrabudgétaires, qui reçoivent des subventions de l'état, ont amélioré leur gestion financière et comptable principalement par la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable. Désormais elles doivent avoir un DG ordonnateur, un agent comptable principal, un budget approuvé par le CA, ou Conseil de Direction, et doivent chaque année déposer leurs états financiers avant juin à la Cour des comptes. Toutefois, le dépôt de ces états n'est pas encore exhaustif pour toutes ces structures,

Transparence des finances publiques : beaucoup de progrès sont réalisés en transposant la directive UEMOA sur le code de transparence, de nombreux documents budgétaires et relevant de la gestion des marchés publics et des contrats miniers sont mis en ligne, même si les délais de publication ne sont pas encore satisfaisants.

b- Contrôle

La cour des comptes (CC) : avec la réforme de la CC (depuis 2012/2013), une nouvelle chambre est consacrée pour les EPA et les agences. Les contrôles de CC sont élargis aux audits de performance et évaluations des politiques publiques : les magistrats ont pu être formés dans ces domaines (par le pôle PNUD de Dakar et par la Cour des comptes du Bénin). Un service de mise en œuvre du suivi des recommandations de la CC est mis en place et est opérationnel en réponse aux dispositions y afférentes du code de transparence des finances publiques. En ce qui concerne le statut des magistrats, plusieurs décrets ont été pris :

- sur l'ouverture du concours à des candidatures autres que ceux diplômés de l'ENA,
- sur les corps indiciaires,
- sur le statut des assistants de vérification,
- sur l'échelonnement indiciaire.

Par contre, le pouvoir législatif n'est toujours pas destinataire des rapports particuliers de vérifications effectuées par la CC et les structures de contrôle de l'ordre administratif (IGE, Inspection générale des finances et Inspection interne ministérielle).

c- Le contrôle interne

Il y a eu des progrès substantiels avec la mise en place de caisses d'avance, l'amélioration de l'équipement (informatique, véhicule) etc., pour que les inspecteurs internes puissent remplir leurs missions, la réalisation d'audits basés sur les risques (ABR), la formation des inspecteurs sur des modules comme la lutte contre la fraude et la corruption, la compréhension des états financiers, l'audit des marchés publics, etc.

L'IGE, institution supérieure de contrôle de l'ordre administratif, publie depuis 2014 un rapport annuel sur la gouvernance administrative et la reddition des comptes (Cf. site web IGE.sn). Les contrôleurs budgétaires ministériels (CBM) sont nommés.

d- Prévisibilité

La mise en place du comité de suivi d'exécution des dépenses (comité de modulation) évite le gonflement du stock des arriérés de paiements (rapprochement entre la gestion de la trésorerie et plafonds d'engagements). Et les stocks d'arriérés sont maintenant suivis et contenus (articulation des différents comités : comité de recettes, comité de trésorerie, comité de modulation et les plafonds d'instance de paiement).

e- La passation des marchés

La passation des marchés publics a été profondément révisée et améliorée depuis 2008 donnant lieu à un nouveau Code des marchés publics en septembre 2014 (révisé en 2017) qui suit les standards internationaux et est aujourd'hui opérationnel. Le niveau des recours contentieux est marginal et dans les quelques cas de recours récents, l'administration a été confortée dans sa décision par l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP). A noter également que les dossiers types de passation des marchés ont été révisés en mai 2017. Cependant, malgré cette modernisation du cadre réglementaire et cette conformité des actes, l'efficacité de la passation de marchés publics est encore limitée par des lenteurs et par une faiblesse des capacités techniques des structures responsables des marchés et des autorités contractantes.

Le cadre institutionnel mis en place (Code des marchés, arrêtés d'application, circulaire, DCMP, CPM, ARMP) a permis de développer la transparence dans la gestion des procédures de passation des marchés publics. La DCMP a introduit maintenant dans le plan de passation des marchés, un indicateur sur la nature : gré à gré, AO international, etc. Un plafond est désormais fixé sur les ententes directes : 10 % du total de la commande publique.

f- La programmation budgétaire

Elle s'est aussi améliorée à travers une meilleure articulation avec les politiques publiques : l'élaboration du DPBEP (document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle), mais aussi des DPPD (documents de programmation pluriannuelle des dépenses) par tous les ministères, élaboration de la liste des dotations/programmes, élaboration des Projets annuels de performances (PAP)). Il est à noter également un nouveau schéma organisationnel du MEFP (cf. décret 2017-480 du 3 avril 2017) avec notamment une direction unique chargée de la

programmation budgétaire, au lieu de deux services auparavant (la DB - pour les dépenses de fonctionnement et la DCEF pour les dépenses d'investissement), ce qui va renforcer la cohérence du pilotage et du contrôle général du budget et permettre de rationaliser au mieux l'allocation des crédits.

Concernant la mobilisation des recettes internes (MRI), bien que des mesures aient été prises (notamment pour la collecte des impôts et taxes, amélioration des systèmes d'information, élargissement de l'assiette (immatriculation, NINEA, etc.), la MRI reste toujours une préoccupation importante.

g- Le système d'information

Le Système Intégré de Gestion de l'Information Financière (SIGIF) se développe : l'information budgétaire et comptable au Sénégal est très fragmentée entre différents systèmes informatiques avec des applications qui ne communiquent pas entre elles, ce qui impacte les charges budgétaires d'entretien et de maintenance des applications métiers, la qualité de l'information financière (manque de précision et de fiabilité). Ceci affecte à la fois les décisions des autorités et l'efficacité des dépenses publiques, mais également la pertinence du contrôle interne et la transparence. Pour faire face à cette fragmentation et supporter la mise en œuvre des directives de l'UEMOA, il était nécessaire de développer un système intégrateur : le SIGIF, initié par le MEFP avec l'appui de la BM, qui va prendre en charge les procédures relatives à : la préparation du budget (BGE), l'exécution du budget jusqu'au paiement, et le contrôle du budget, la reddition des comptes et l'aide à la décision.

Le SIGIF intègre aussi le cadrage macroéconomique et le cadrage du budget. C'est une plateforme commune partagée par tous les acteurs de la dépense publique. Le SIGIF sera totalement opérationnel à partir de janvier 2019 pour la préparation du budget et à partir de janvier 2020 pour l'exécution budgétaire.

2.2.2.Les conditions d'une intervention sur un mode budgétaire

a- Les conditions macros

La situation de la gestion des finances publiques du Sénégal et l'existence d'un cadre macroéconomique stable, au vu notamment des revues récentes du FMI, permettent d'envisager une intervention en appui budgétaire. En effet, le Sénégal a conclu plusieurs accords ISPE (Instrument de Soutien à la Politique Economique) sans décaissement depuis 2008, dont le dernier a été approuvé le 24 juin 2015. La sixième revue du programme achevée en juillet 2018 au titre de l'instrument de soutien à la politique économique. Selon celle-ci, les perspectives de l'économie sénégalaise restent, dans l'ensemble, positives. Le Sénégal doit poursuivre la mise en œuvre de son programme de réformes structurelles afin de préserver le taux de croissance élevé enregistré ces dernières années. Le pays a progressé dans l'exécution des projets d'infrastructures, mais il doit à présent accélérer la mise en œuvre des réformes de structures pour améliorer le climat des affaires et attirer des investisseurs privés. Le principal enjeu macroéconomique du Sénégal à court terme sera de créer, sans compromettre la viabilité de la dette publique, l'espace budgétaire nécessaire d'une part à l'investissement en infrastructures pour faciliter le développement du secteur privé et, d'autre part, aux dépenses sociales.

Le Sénégal connaît une situation macroéconomique stable. Depuis trois années consécutives, la croissance économique se maintient au-delà de 6 % du PIB, générée par l'investissement public

et l'amélioration de la productivité agricole dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (PSE). En 2017, le taux de croissance s'est établi à 7,2 %, contre 6,5 % en 2016. Des taux compris entre 6.3 % et 7,1 % sont attendus sur la période 2018-2022 (FMI, 2017). Le taux d'inflation, maîtrisé à 1,9 % en 2017, reste inférieur au critère de convergence de l'UEMOA. Le PIB moyen par habitant a atteint 1033 USD (Dollars des États-Unis) parité pouvoir d'achat (PPA) en 2017 selon les chiffres de la Banque Mondiale.

Néanmoins, après une réduction de moitié au cours des quatre dernières années, passant de près de 11 % du PIB à 5,6 % du PIB en 2016 en raison de la baisse des prix du pétrole et de la progression des exportations, le solde courant, structurellement déficitaire du fait de l'important déficit commercial, pourrait se creuser à nouveau à 7,8 % du PIB à partir de 2017. À moyen terme, les importations de biens d'équipement devraient se poursuivre à un rythme soutenu et les exportations devraient se ressaisir.

La dernière analyse de viabilité de la dette publique du Sénégal réalisée par le FMI en juillet 2018 souligne la nécessité d'une stratégie équilibrée et transparente de la gestion de la dette pour assurer sa viabilité, compte tenu de la variation constatée ces dernières années dans la composition des sources de financement intérieur et extérieur du secteur public. Le Sénégal a émis des Eurobonds tous les trois ans depuis 2011. En 2018, il a fait appel aux marchés internationaux, avec une deuxième émission de 2,2 Mds USD. La restructuration de la dette extérieure a contribué à lisser la hausse du service de la dette et l'allongement des échéances, mais la tendance persistante à recourir à la dette extérieure non concessionnelle constitue une source de vulnérabilité. Le FMI a insisté sur l'importance de recourir autant que possible à des emprunts concessionnels. Le retour du pays sur le marché obligataire régional de l'UEMOA en 2019 permettrait de rééquilibrer la composition de la dette de l'État et de contribuer au développement du marché de façon générale. Ainsi, les perspectives demeurent globalement positives, mais exposées à des risques. Le recours à de la dette concessionnelle est donc fortement encouragée par le FMI.

Le Sénégal continue donc à faire face à un faible risque de surendettement (« vert ») dans le scénario de référence où les réformes sont mises en œuvre comme prévu afin d'appuyer une croissance économique robuste. Dans l'ensemble, les risques qui pèsent sur la viabilité de la dette restent faibles, mais les tests de résistance soulignent l'importance des efforts persistants pour réduire le déficit budgétaire, accroître les recettes, maintenir une croissance économique robuste et contrôler rigoureusement les montants et les conditions d'emprunts non concessionnels.

Enfin, l'existence d'une politique du secteur de l'éducation (PAQUET-EF 2018-2030) définie de manière concertée au cours de la période 2016-2018 suite à un processus participatif et de dialogue de haut niveau, et dotée de moyens pour son action (priorité budgétaire réaffirmée) et pour son suivi, permet d'intervenir dans le cadre d'un appui budgétaire sectoriel et de créer un levier pour l'amélioration du système éducatif dans son ensemble (procédures, capacités, pilotage) et pour soutenir la qualité du dialogue entre ministère technique et ministère chargé des finances.

b- L'expérience de l'appui budgétaire au Sénégal

L'appui budgétaire (AB) est bien connu au Sénégal, en particulier au MEFP, mais également au MEN où il est déjà utilisé (appui du Canada) et va l'être davantage prochainement (avec un Project for Results de la BM qui utilise un circuit budgétaire même s'il ne s'agit pas d'un AB au

sens strict). De manière plus globale, le pays a une bonne expérience de l'AB, il en a reçu en moyenne annuelle 88 milliards de 2011 à 2017 :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
prêts	39,7	117,58	52,82	19,68	29,5	52,4	56,4
dons	49,91	48,85	19,8	43,8	31,8	37,7	16,7
total	89,61	166,43	72,62	63,48	61,3	90,1	73,1

Source : Comité de Suivi de l'Appui Budgétaire /MEFP

Ces AB sont des dons dans 40 % des cas. En 2018, 98,5 milliards sont prévus. Le pays en général, et le secteur de l'éducation en particulier, sont donc suffisamment en situation de travailler avec cet instrument, notamment sur la base de la réforme des finances publiques en général et de son implémentation au MEN en particulier.

2.3. Les capacités techniques du MEN dans la mise en œuvre de sa politique

2.3.1. Documenter les contextes, prioriser les choix et suivre les résultats

Les outils de pilotage et de suivi du système sont nombreux et de plus en plus intégrés : le Sénégal a fortement progressé dans ses capacités de suivi du système et dans la communication de ses résultats à travers des revues sectorielles régulières qui se sont également développées au niveau régional. Le système d'information et de gestion tend désormais vers l'intégration des fonctions (SIMEN) :

- Les données statistiques scolaires (StatEduc) sont produites régulièrement et donnent lieu à la production d'un rapport annuel de performances du système et permettent d'expérimenter des tableaux de bord afin d'identifier les écarts significatifs (et susceptibles de décisions et d'actions à différents niveaux du système) entre allocation des moyens, efficacité interne et externe de l'établissement ou du territoire et performance des élèves. A la suite de l'épuration en cours de la base de données issue du recensement scolaire 2018 et l'élaboration des cubes OLAP prévue en novembre 2018, les indicateurs de développement du système éducatif devant figurer dans les tableaux de bord à déployer seront stabilisés en décembre 2018 pour permettre l'automatisation de leur mise à jour. La formation et l'accompagnement des acteurs à leur utilisation durant le premier semestre 2019.
- L'outil de gestion des ressources humaines (Mirador) déployé depuis plus de 5 ans a permis de procéder à l'immatriculation de la quasi-totalité des personnels enseignants, notamment les maîtres et professeurs contractuels (95%) et d'améliorer leur taux d'utilisation ainsi que de fluidifier et déconcentrer certains actes de gestion du personnel. Les prochaines avancées portent sur :
  - la dématérialisation du fichier, des procédures et processus,
  - l'interconnexion des différentes bases (MEFP (solde), MEN et Fonction Publique),
  - la mise en place de toutes les fonctionnalités d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC),
  - la production de tous les actes de gestion RH à partir de MIRADOR,
  - la mise en place d'un dispositif de suivi et d'alerte pour les actes de gestion.
- La gestion des élèves et des établissements (Planète) sert de base à une structuration de l'information sur les élèves, les enseignants et les écoles, leurs résultats aux examens et

le suivi de l'efficacité interne des établissements. La plateforme PLANÈTE est déjà testée dans 22 établissements. Son déploiement et la formation des chefs d'établissement et des personnels à des fins d'administration et de suivi du fonctionnement des écoles est prévu en quatre phases étalées sur la période de novembre 2018 à février 2019.

- L'évaluation des apprentissages est déployée à de multiples niveaux : SNERS (compétences des élèves en langue, mathématiques et ESVS tous les deux ans en deuxième et quatrième de l'élémentaire), PASEC 2014 et 2019 (deuxième et sixième années de l'élémentaire), PISA for Development 2018 (jeunes de 15 ans), TNEF (compétences des enseignants en français) en 2016, PAQEEB entre 2015 et 2017 (compétences des élèves de 1ère, 2ème et 4ème années de l'élémentaire en lecture et mathématiques).

  En 2019-2020, le Sénégal disposera donc d'importantes données pour analyser les performances des élèves à différents niveaux de l'éducation : PISA-D pour les élèves de 15 ans en 2019, PASEC pour les 2ème et 6ème années en 2020, SNERS pour les 2ème, 4ème années en 2020, sans compter les évaluations EGRA CP et CI en 2019 et l'EGRA CI en 2020 conduites avec l'appui de Lecture pour Tous sur la base d'un échantillon représentatif de toutes les écoles élémentaires des 6 régions ciblées par le programme. Les données seront disponibles entre 2019 et 2020.

  Sur la base de ces nombreuses données, il sera possible i) de prévoir l'information au niveau des établissements et des services déconcentrés des performances comparées du système, ii) de construire systématiquement des ressources pour les enseignants et les élèves adaptées aux difficultés d'apprentissage et non pas seulement centrées sur la couverture du curriculum, iii) d'identifier les publics, les établissements et les régions qui ont besoin de plus d'appui (pédagogiques, intrants, accompagnement). Les dynamiques lancées autour des cellules pédagogiques permettront de diffuser ces ressources à tous les niveaux du système et sur tout le territoire, afin d'appuyer l'ensemble des enseignants et des écoles/établissements.

L'enjeu est donc de contribuer au partage, à tous les niveaux du système, de l'ensemble de ces données intégrées, en automatisant leur production et leur utilisation par des cadres capacités à leur analyse et leur usage dans la prise de décision afin de rendre possibles :

- L'évaluation des politiques publiques qui est essentielle dans les démarches de performance et est aujourd'hui devenue un outil fondamental du management public. Sa mise en place doit s'accompagner de nouveaux outils de pilotage pour viser une amélioration de la qualité du service rendu à l'usager en identifiant un triangle efficacité/efficience/pertinence, et en réinterrogeant éventuellement les moyens alloués en fonction des objectifs visés. Cela implique d'instituer au sein du MEN des indicateurs d'objectifs et un suivi structuré en temps réel des indicateurs des tableaux de bord pour analyser plus efficacement les contextes, les conditions de performances des établissements et des territoires scolaires et pour orienter l'allocation des moyens, ressources et la mise en œuvre des interventions pour contribuer à la réussite de tous les élèves.
- La prise en charge de tous les élèves dans un contexte d'universalisation des scolarisations implique d'engager une meilleure compréhension de la diversité des publics et une analyse des vulnérabilités des publics et des contextes : nombre d'écoles et d'enseignants qui ne parviennent pas à contenir ou réduire l'abandon scolaire ou qui n'accompagnent pas le redoublement de dispositifs d'appuis aux élèves. La vulnérabilité

de genre, la pauvreté, la minorité ethnique, le handicap et l'interaction de ces caractéristiques typiques de la vie des enfants altèrent l'entrée, la progression et la réussite scolaire, de base et supérieure.

Les déterminants de la progression scolaire interagissent avec les stratégies familiales (Laugharn, 2001) et les activités économiques (Rose and Al-Samarrai, 2001). L'équipe CREATE (Lewin 2007) utilise le concept de 'zones de vulnérabilité' pour décrire les espaces dans le parcours scolaire où les enfants sont inclus, exclus, ou à risque d'exclusion. Identifier ces zones de vulnérabilités doit permettre de mieux cibler le pilotage et les interventions du système.

Une cartographie des vulnérabilités associe la diversité des données disponibles dans le pays (statistiques scolaires rattachées aux établissements et aux territoires scolaires, données démographiques, sanitaires et sociales associées aux territoires, données des évaluations et examens associées aux établissements ou aux territoires) afin de décrire le contexte de naissance et de développement social et physique des enfants, le contexte social dans lequel les écoles travaillent, les intrants et conditions dont elles bénéficient et les résultats qu'elles obtiennent ainsi que, sur la durée, les parcours scolaires de leurs élèves.

Ces descriptions ont pour objectif d'analyser les risques d'échec fonctionnel des écoles et de leurs élèves et de mieux planifier le déploiement et l'allocation de ressources ciblées pour répondre aux besoins spécifiques. Cette cartographie doit devenir un instrument de recherche et de pilotage de la qualité de l'éducation dont les résultats devraient pouvoir être étudiés au-delà des acteurs éducatifs en associant la recherche universitaire.

2.3.2. Rendre plus efficaces les enseignements et les apprentissages

La qualité des apprentissages des élèves est inégale et surtout inéquitablement répartie dans le système éducatif sénégalais. Etant donné les constats faits et les capacités actuellement installées dans le système, la capacité de l'école à développer les compétences attendues chez les élèves doit pouvoir s'appuyer, de manière intégrée et alignée, sur deux dimensions nécessaires pour adapter l'intervention des acteurs et le soutien des élèves à la diversité des contextes et des publics :

- d'une part l'utilisation des résultats des évaluations pour orienter la conception des outils de formation et des ressources pour les élèves et pour accompagner les établissements et les publics en difficulté,
- d'autre part l'évolution des postures et des gestes professionnels des enseignants grâce à la compréhension et la prise en compte des difficultés d'apprentissages des élèves pour être plus efficaces : cette évolution des pratiques enseignantes suppose en parallèle l'évolution des pratiques de l'inspection pédagogique et des cadres (directeurs d'écoles ou chefs d'établissement, formateurs) afin de mieux accompagner les enseignants.

➢ Utiliser les résultats des évaluations pour orienter la conception d'outils au service des enseignants et des élèves

- le système d'évaluation des compétences des élèves doit être rationalisé pour apporter tous ses enseignements (par les tests, les données de contexte, les données sur les difficultés des élèves et les mesures préconisées pour les remédiations) tout en s'assurant de sa faisabilité (y compris en termes de capacités RH) et de sa soutenabilité (éviter les doublons mais s'appuyer sur la complémentarité des

évaluations et de leur croisement avec toutes les données disponibles), l'inscription de moyens dans le budget du MEN alloués à la politique d'évaluation étant une condition du financement du PADES,

- les évaluations seront utilisées pour contribuer à l'amélioration des apprentissages des élèves dès les premières années en soutenant un enseignement efficace de la lecture, en tant que prédicteur puissant de la réussite des élèves dans leur parcours scolaire : mieux évaluer les compétences des élèves en lecture en assurant une comparabilité des mesures dans l'avancement de la scolarité (mesure en CI, CP et CE1) et par rapport aux tests SNERS (CP, CE2, CM2), dans une perspective de développement des remédiations pédagogiques nécessaires à l'accompagnement de la difficulté scolaire ou des vulnérabilités des élèves. Il s'agit d'outiller les enseignants à intervenir précocement et de permettre aux pilotes du système (au niveau des Académies et au niveau central) de suivre les progrès dans les performances du système en fonction des contextes scolaires et des publics, en développant de manière cohérente et comparable, sur la base des travaux initiés par Lecture pour Tous et l'INEADE :
    - un test diagnostic en début de CI (unique test de début d'année scolaire), c'est-à-dire auprès d'élèves qui ne sont pas encore lecteurs et n'ont pas tous suivi un enseignement préscolaire,
    - un test de bilan de compétences en lecture en fin d'année de chaque niveau (pendant les 3 premières années de l'élémentaire), en s'assurant de la cohérence du test avec le curriculum enseigné (approche par compétences). L'analyse des résultats des évaluations doit permettre d'identifier les difficultés que rencontrent les élèves et d'orienter le soutien aux enseignants et l'adaptation des stratégies d'enseignement. Ces analyses doivent servir à mieux piloter, au niveau central et déconcentré (IA), en ciblant les actions de renforcement de capacités des enseignants et d'allocation des appuis à apporter aux écoles dans les académies,
    - la mise à disposition pour les enseignants (et leur formation à cet effet) d'un test diagnostic des compétences en lecture de leurs élèves, à utiliser dans les classes sans remontée d'information sur les résultats des élèves au niveau du pilotage du système (hormis sur le suivi de l'utilisation du test) afin de les orienter dans le choix des ressources et des stratégies différenciées pour répondre aux difficultés de leurs élèves tout au long de leurs apprentissages. Cet outil destiné aux enseignants dans les classes sera expérimenté au cours du programme et adossé à la conception de ressources pédagogiques adaptées mais il est estimé que sa pleine mise en œuvre au niveau du système prenne plus de temps que la durée d'intervention du PADES.

➢ Faire évoluer les pratiques des enseignants et de leurs accompagnants (inspecteurs et formateurs)

L'amélioration des enseignements-apprentissages dans l'ensemble du système ne peut reposer uniquement ni sur les évaluations ni sur des moments de formation des enseignants pris en charge directement par les inspecteurs et les formateurs, dispositifs que le système ne peut pas financer à l'échelle du système pour suffisamment consolider les compétences de dizaines de milliers d'enseignants et, surtout, pour modifier leurs pratiques.

Le système éducatif sénégalais est organisé en services déconcentrés concentriques autour des établissements scolaires (réseau des écoles et établissements, ICD au niveau du district, IEF au niveau département, Académie au niveau régional) mais l'expansion du système et l'effort fait sur le recrutement des enseignants (encore insuffisant pour couvrir les besoins) font que **le Sénégal compte seulement 1 inspecteur pour 200 enseignants**, ce qui limite les capacités d'appui et de suivi du système. De plus, si le niveau élémentaire est assez bien couvert sur le territoire, il n'en est rien du niveau moyen-secondaire où les inspecteurs de spécialité de ce niveau (IEMSG) sont en nombre réduit : 62 IEMSG sont en fonction, avec des disciplines qui aujourd'hui ne sont plus couvertes ou déséquilibrées par rapport aux besoins, et seulement 14 inspecteurs de vie scolaire, en charge du suivi des établissements du moyen-secondaire. **Les enseignants ne sont donc que rarement accompagnés par les personnels d'encadrement** qui sont avant tout mobilisés par l'administration du système et par les formations qualifiantes dédiées à l'intégration des personnels sans qualification (encore 14 000 sont à intégrer au cours de ces prochaines années), sauf dans les régions appuyées par Lecture pour Tous où les écoles bénéficient de visites trimestrielles par les inspecteurs, sans compter le travail des cellules et des grappes d'écoles.

Comme noté plus haut, les cellules d'animation pédagogiques, au niveau des écoles ou de zones (4-5 écoles) pour l'élémentaire et au niveau des collèges, fonctionnent donc surtout en autonomie, avec peu ou pas d'appuis ou de ressources apportés par les inspections et formateurs des CRFPE. Insuffisamment utilisé en termes de diffusion de ressources et de démarches permettant aux enseignants de se professionnaliser, ce dispositif de proximité fonctionnel est une opportunité pour atteindre et appuyer en continu l'ensemble des enseignants et des classes en l'absence d'un réseau d'inspecteurs et de formateurs insuffisamment étoffé et incapable en outre de répondre efficacement à la croissance des besoins.

Le développement chez les enseignants de gestes professionnels efficaces impactant sur l'amélioration de l'enseignement-apprentissage et la réduction des difficultés scolaires doit pouvoir s'inscrire à la fois dans la formation initiale et en continu, à travers le dispositif d'accompagnement et de proximité qui permet d'agir au plus près des contextes professionnels des enseignants :

- appuyer et outiller les enseignants dans l'identification et la remédiation des difficultés d'apprentissage des élèves en lecture en début et au cours de leur scolarité en exploitant les données des évaluations (évaluations des premières années en lecture, PASEC, SNERS, autres) en parallèle à l'analyse des vulnérabilités qui touchent les établissements : développer des outils complémentaires pour les enseignants i) pour l'évaluation diagnostique en lecture des élèves, accompagnée de ressources pour les remédiations, ii) pour l'adaptation des démarches pédagogiques aux difficultés des élèves en fonction de ce que révèlent les évaluations, en leur proposant des ressources ciblées et utilisables en autonomie au niveau des cellules et des établissements (démarche adoptée avec l'appui de l'INEADE, de la DEE et de la DEMSG en Casamance pour concevoir des ressources pédagogiques autour des compétences chutées des élèves utilisables en autonomie dans les cellules pédagogiques). Ces outils et ressources seront développés de concert par les services pédagogiques (directions, CRFPE, inspections) et l'INEADE, en charge de l'évaluation,
- redynamiser les dispositifs de proximité (cellules pédagogiques) pour accompagner le développement professionnel des enseignants à partir d'un travail réflexif et structuré

entre pairs et au sein des établissements, en stimulant l'analyse des pratiques enseignantes et la réflexion sur leur efficacité par rapport aux difficultés d'apprentissage et leur remédiation, l'objectif étant une amélioration collective et entre pairs des pratiques professionnelles et non pas seulement la réalisation de formations. Ces dynamiques sont d'ores et déjà amorcées dans les académies de Sédhiou et de Ziguinchor autour des cellules et dans les 6 académies (Diourbel, Fatick, Kaolack, Kaffrine, Louga, Matam) où intervient Lecture pour Tous autour des établissements,

- appuyer et outiller les enseignants avec des ressources documentaires et pédagogiques et des outils d'auto-formation qui s'inscrivent dans un processus de développement professionnel réflexif : des outils pour préparer ou pour faire la classe en particulier en lecture, en mathématiques et dans l'enseignement des sciences (fiches pédagogiques, supports didactiques pour des activités disciplinaires précises, épreuves d'évaluation, ressources pour la remédiation, structuration de la progression de l'apprentissage de la lecture en français),
- accompagner la révision de l'enseignement des sciences, notamment au moyen, pour favoriser l'attractivité de ces disciplines et l'orientation des élèves vers ces filières,
- développer les capacités des corps d'inspection et des formateurs à mieux accompagner les enseignants, en s'appuyant sur la compréhension et l'analyse de leurs pratiques effectives (à la fois accompagner chaque enseignant et accompagner un collectif dans les établissements scolaires et dans les cellules pédagogiques),
- structurer les fonctions et la cohérence inter niveaux de l'inspection (Inspection Générale, IA (académie), IEF (département), IEMSG (enseignement moyen et secondaire), IVS (vie scolaire), renforcer les compétences de soutien et d'accompagnement pour un appui et un suivi efficaces du changement des pratiques dans l'objectif de réduction de l'échec scolaire, faire évoluer le positionnement de l'inspection dans l'accompagnement des équipes pédagogiques des établissements (dans un processus d'amélioration continue des performances associé à la réduction des vulnérabilités plutôt que selon une logique de contrôle de conformité), dans le développement d'outils, de ressources et d'ingénierie de formation pour déployer cet accompagnement.

2.3.3. Suivre, piloter, accompagner

Les interventions publiques sont hétérogènes en fonction des régions et contextes. Elles dépendent également de la présence, plus ou moins décalée par rapport au fonctionnement usuel du système, de projets régionaux. Piloter et évaluer les politiques publiques doit pouvoir passer d'un niveau national, qui écrase les différences et est souvent vu comme trop technocratique, à un niveau local qui permet de prendre en compte une dynamique de contextualisation des problèmes et des solutions et une logique participative prenant en compte le point de vue des acteurs, des citoyens et des usagers des services publics.

Le management par la performance induit la nécessité d'un dialogue avec les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de stratégies pour l'atteinte des résultats. La politique de décentralisation et la technique de déconcentration, engagées dans le secteur de l'Éducation, impliquent une concertation des parties prenantes, avec un renforcement des pouvoirs des acteurs et responsables locaux ainsi qu'une responsabilisation plus accrue des collectivités locales pour une gestion de proximité.

Actuellement, le MEN a engagé cette démarche par la contractualisation entre le MEN et les IA autour de deux outils : le contrat de performance (CDP) dont on extirpe annuellement un Plan d'actions (PTA) qui fait l'objet d'une évaluation annuelle entre les deux parties. Pour éviter la logique « top down » d'objectifs assignés aux territoires et aux établissements et pour stimuler les initiatives des acteurs, l'élaboration d'un projet académique nécessite d'impliquer tous les acteurs de la communauté éducative, en prenant appui sur un état des lieux exhaustif de la situation éducative de l'Académie pour établir un diagnostic précis permettant d'identifier des axes stratégiques pertinents en réponse au contexte et aux besoins spécifiques du territoire et définir le Projet d'action de l'académie. Il s'agit de repérer les marges de progrès spécifiques pour accompagner tous les élèves, agir sur l'ensemble des offres éducatives dans leur complémentarité (offre formelle publique et privée, offre non formelle dans sa diversité) et de donner aux acteurs de terrain une autonomie et une responsabilité particulières pour faire progresser les élèves en optimisant l'utilisation des moyens.

Le contrat apparaît, in fine, comme l'outil permettant de formaliser les engagements réciproques. Il s'agit du point de rencontre de la politique nationale et du projet académique. Il permet d'en mesurer les résultats et de formaliser les principaux leviers d'actions de l'académie afin d'assurer la continuité de la stratégie académique et de mieux prendre en compte les contraintes réciproques des académies et de la centrale. Cependant, à la différence des CDP mis en œuvre à partir de 2015, le contrat ne peut pas porter sur les seuls résultats attendus de l'académie. Il importe qu'il traite de 3 sujets essentiels :

- la politique pédagogique et les indicateurs cibles de résultats en fonction du contexte académique ;
- l'emploi des moyens attribués sur une base de transparence et d'équité et dans une recherche d'efficience ;
- la politique de GRH.

L'administration centrale doit ainsi s'engager sur des modalités d'accompagnement : expertise, analyses, formation, possibilité de transformation de certains emplois, calibrage des recrutements et des mouvements, au regard des engagements de l'Académie à atteindre ses objectifs.

La rédaction du contrat qui est l'aboutissement de la démarche propose des objectifs opérationnels, des leviers d'actions et des indicateurs de progrès en explicitant le sens des choix opérés. Cette formulation définitive des trois ou quatre axes (ambitions) du projet académique, prend appui sur une démarche participative et se nourrit des différentes contributions (séminaire, consultations des collectivités territoriales, des représentants des parents d'élèves et des partenaires).

Ce changement de pratique dans le pilotage doit conduire les services déconcentrés à élaborer un projet académique dans le même esprit que celui des projets d'établissement. C'est à partir de ce projet que les directions du MEN peuvent programmer le contenu du dialogue et de la négociation pour s'appuyer sur les spécificités de l'académie et de ses acteurs.

La démarche du projet académique est en complète synergie avec l'objectif du PAQUET-EF de réduire les disparités entre les élèves, entre les écoles, et à terme entre les territoires, car il identifie et cible les faiblesses des territoires et les leviers d'amélioration dans le cadre d'une démarche diagnostique stabilisée et partagée à tous les niveaux du système. Le croisement des analyses à différents niveaux hiérarchiques devient alors une richesse.

Le dialogue de gestion et la contractualisation IA-MEN qui en découlent prennent alors appui sur le projet académique et sa stratégie pour réduire les vulnérabilités et pour atteindre les objectifs du ministère dans le cadre de l'allocation des moyens et ressources du MEN (dans une logique de droit commun). Ils marquent le passage d'une gestion directive à une gestion participative pour un changement de pratique et de nouveaux rapports entre les acteurs :

- Il permet d'apprécier la situation globale et spécifique de chaque niveau et d'expertiser la situation contextuelle dans une optique de résolution de problèmes,
- Il s'inscrit dans une chaîne de pilotage cohérente et efficace,
- Il conduit à une régulation par un suivi évaluation des effets des stratégies et une capitalisation des réussites et des contraintes.

C'est dans cette nouvelle logique qu'est actuellement engagé le MEN à travers le développement du projet de l'Académie de Rufisque et du déploiement de cette démarche dans les 2 autres académies de Dakar (Académie de Pikine-Guediawaye et Académie de Dakar), avant d'engager le dialogue contractuel avec le niveau central du MEN. La stabilisation de cette démarche est en cours et devrait aboutir début 2019, en s'appuyant sur l'ensemble des outils développés par le système (guides, outils de formation).

2.3.4. Améliorer l'efficacité de la dépense

A – Mieux gérer et contrôler la dépense publique en accompagnant la réforme de l'UEMOA

Actuellement, comme cela a été noté plus haut, ce n'est pas la faiblesse de la gestion des finances publiques (GFP) au MEN qui pourrait expliquer les contre-performances du secteur de l'éducation au Sénégal. Les processus et outils de la GFP sont suffisamment clairs et compris des acteurs au sein du MEN, ainsi que leur rôle. En 2016, la revue des capacités des institutions publiques traitant des conditions dans lesquelles les ministères et institutions gèrent leurs budgets a classé le MEN dans le premier groupe de ministères et institutions dont les compétences et organisations ont été identifiées comme solides du point de vue de la maitrise avérée des procédures, la bonne connaissance et compréhension des implications de la réforme, l'anticipation des innovations techniques, et l'existence de personnels compétents.

Des progrès en GFP ont été accomplis au cours des dernières années au sein du MEN comme le montrent les taux d'allocations budgétaires, les taux d'exécution sur base liquidation ou ordonnancement qui sont satisfaisants, la mise en œuvre de moyens pour le développement des contrôles, les réalisations telles que l'audit basé sur les risques, et le plan de mitigation des risques, l'amélioration des durées des procédures tout au long de la chaine de la dépense ainsi que la PM.

L'enjeu des capacités porte prioritairement sur la mise en œuvre de la réforme des finances publiques de l'UEMOA, autour du budget programme et de la déconcentration de l'ordonnancement.

Si, dans la situation actuelle, l'implémentation au MEN de la réforme des FP s'est traduite par des progrès, les prochaines phases de cette réforme vont nécessiter un accompagnement des services du MEN. Les prochains défis qui attendent le MEN dans le cadre de la GFP sont à la fois la mise en œuvre effective des BP (programmation et exécution) et de la déconcentration de l'ordonnancement (DO), c'est-à-dire des mesures qui vont avoir des implications importantes en matière de contrôle. Celui-ci a été amélioré mais désormais la question du contrôle interne et du

contrôle de gestion vont se poser en même temps que vont se développer de nouvelles chaines de responsabilités pour les acteurs et services.

Globalement, pour l'ensemble des ministères et institutions concernés, les besoins en recrutement dans le domaine du contrôle vont être importants vu le nombre de programmes : il est possible que, pour des raisons de contraintes de ressources, il soit difficile, tout au moins dans un premier temps, d'avoir un contrôleur interne et un contrôleur de gestion pour chacun d'eux et qu'il soit nécessaire de s'appuyer sur l'existant pour créer un service partagé (soit un pool d'inspecteurs internes) par exemple. Les besoins en formation seront inhérents à cette réforme.

L'étape ultime à terme sera la mise en place d'un véritable dispositif de contrôle interne et de gestion au sein même des entités, notamment afin de ne pas revenir sur les anciennes pratiques c'est-à-dire une gestion par les moyens. Pour le MEN, cela signifie de développer ce dispositif au niveau central et déconcentré.

Les ministères du secteur doivent être accompagnés pour mettre en œuvre la DO : formation des responsables de programmes, futurs ordonnateurs délégués dans le cadre de la DO, accompagnement des différents niveaux (IA, IEF) au développement d'un dispositif de contrôle interne et de gestion (élaboration d'outils dont manuel de procédures, formation,..).

Cependant, le budget du MEN étant pour l'essentiel (plus de 85 %) un budget de personnel, il reste peu de place pour le fonctionnement courant et l'investissement à gérer par le MEN, ce qui peut créer des difficultés pour atteindre la performance escomptée sans pour autant que la compétence des services et/ou la qualité des processus de la GFP puissent être mises en cause.

Il s'agit, avec la réforme de l'UEMOA, de passer des budgets gérés en fonction des moyens aux budgets gérés en fonction des résultats en mettant l'accent sur l'efficacité de la dépense publique en fonction de la qualité de ses stratégies, de l'efficacité de ses réalisations et du niveau de ses performances, notamment au niveau des bénéficiaires finaux (élèves, communautés, secteur privé).

B – Rendre plus efficiente la dépense publique

Les leviers pour développer l'efficience de la dépense publique sont multiples et plus ou moins complexes à actionner étant donné leur caractère multidimensionnel.

L'ABS du Canada a travaillé au cours des dernières années sur la politique du manuel scolaire afin de la rendre à la fois plus efficace (dans la mise à disposition des ressources pédagogiques dans les écoles pour les élèves) et plus efficiente dans la gestion de politique d'achat.

Le Sénégal s'est également lancé dans la modernisation et l'intégration de son système d'information et de gestion avec le programme SIMEN, dont l'étude conduite par le MEN avec le soutien de l'UNICEF en juin 2018 analyse les gains d'efficience : « *Avant la mise en œuvre du SIMEN on projette les coûts liés au système d'information du MEN à 60 838 029 631 F CFA à l'horizon 2030 (2018 à 2030). Avec la mise en œuvre du SIMEN ces coûts sont estimés à 18 251 408 889 F CFA »* (baisse annuelle relative de 70 %). L'appui du PADES au déploiement des outils du SIMEN, à l'automatisation de la collecte et du traitement des données, à l'itération dans l'utilisation des données pour le pilotage doivent accélérer ces gains d'efficience en même temps qu'ils constituent un levier essentiel d'une politique mieux priorisée.

Le Sénégal a fortement diminué le redoublement au niveau élémentaire, mesure administrative relativement aisée à prendre mais qui, sans accompagnement pédagogique suffisant pour aider les élèves en difficulté et pour adapter les enseignements à la diversité des publics, entraîne trois conséquences qui sont sources d'inefficience : le risque d'abandon précoce qui porte sur plus de 10 % des effectifs, le fort échec en fin d'élémentaire (taux au CFEE de 56,7 %, taux d'abandon de 23 % en 6ème année) et le fort échec ou abandon au niveau moyen (taux d'abandon de 11,7 % et taux de redoublement de 19,1 %).

La réduction du gaspillage des ressources induit par l'échec précoce des élèves ou leur sortie sans diplômes ou sans compétences est un défi important pour le système qui s'il est relevé pourrait contribuer à une légitimité sociale renouvelée autour de l'école. Un modèle de flux construit sur la base des données des recensements scolaires de 2016 et 2017 montre qu'en faisant parcourir le cycle élémentaire à une cohorte de 1000 élèves, dans les conditions actuelles de leur parcours, en considérant spécifiquement l'abandon et en appliquant le coût moyen par élève de l'élémentaire tel qu'estimé dans les comptes nationaux de l'éducation, les pertes sont considérables :

Niveau d'études	Nbre d'années d'études	Taux d'abandon	Nbre d'abandons en fin d'année scolaire	Nbre d'années-élèves consommées	Coût moyen par élève du cycle élémentaire	Coût global (FCFA)
CI	01	12,6%	126	126	116 000	14 616 000
CP	02	4,1%	35	70	116 000	8 120 000
CE1	03	8,8%	69	207	116 000	24 012 000
CE2	04	3,1%	22	88	116 000	10 208 000
CM1	05	18,6%	120	600	116 000	69 600 000
CM2	06	23,0%	117	702	116 000	81 432 000
Total pour 1000 élèves						**207 988 000**

Pour un effectif de 365 129 élèves recensés en classe de CI des écoles publiques en 2016 et qui parcourrait le cycle en enregistrant les valeurs d'abandon constatées, les pertes au bout des 6 années d'études élémentaires s'élèvent à : (365 129/1000)* 207 988 000 = 75 942 450 452 FCFA, soit en moyenne 12 657 075 075 FCFA par année.

Rapportées à une allocation de 159 865 901 860 FCFA à l'Enseignement élémentaire en 2016, ces années-élèves perdues, liées à l'abandon scolaire, représentent 7,9% du budget alloué à ce sous-secteur. Si l'on prend par ailleurs en compte les 40 % d'élèves qui, en fin d'année de 6ème, ne maîtrisent pas les compétences attendues en langue et mathématiques et sont donc en risque d'échec au niveau moyen, on mesure le niveau majeur d'inefficience de la dépense publique et la capacité de retrouver, outre les effets attendus sur les élèves, plus de marges de manœuvre dans

le financement du sous-secteur par le renforcement de la réussite précoce des élèves et la réduction de leur abandon dès l'élémentaire.

Le second défi est de répondre plus efficacement aux besoins massifs d'infrastructures scolaires pour accroître l'accès à l'éducation à tous les niveaux du système en optimisant la dépense du MEN allouée à cet effet (8,36 % de son budget en 2017 et un besoin de 1 265 Md FCFA d'ici à 2022).

La passation de marchés doit être renforcée à tous les niveaux du MEN pour gagner en efficacité. Les modalités de passation de marchés (PM) ont beaucoup évolué au niveau national et au MEN, tant en rapidité qu'en transparence avec un renforcement significatif du cadre de la PM. Toutefois, malgré la diligence des services directement concernés, les délais moyens pour l'ensemble du processus, c'est-à-dire depuis le lancement de l'appel d'offres jusqu'à l'avis d'attribution définitive des marchés, même s'ils ont diminué au MEN, restent encore très importants. Des lenteurs administratives, structurelles, peuvent en effet impacter de manière indirecte les temps d'instruction des dossiers.

Par rapport aux marchés d'infrastructures, ces retards ont de lourdes conséquences sur la réalisation des programmes qui ne sont pas achevés avant la clôture des budgets annualisés et dont la reprise est mise en risque d'une année sur l'autre. Les retards sont notamment liés à des réaménagements de Dossiers quantitatifs soit pour rester dans la limite des budgets soit du fait d'études de mauvaise qualité conduisant à des programmes inadaptés.

Outre le développement des capacités, il est préconisé de relancer la mise en place d'un outil d'alerte et suivi des dossiers de PM qui avait été lancé dans le cadre du programme RCIAPD en 2015 (appui canadien). L'outil n'a pas été maintenu car peu convivial et d'exploitation relativement contraignante. L'enjeu sera d'éviter la superposition d'outils et de former une masse critique d'agents à l'utilisation des outils développés.

En parallèle à cette amélioration de la qualité de la dépense au MEN, les CT doivent être appuyées pour renforcer leur intervention et la qualité de l'exécution de ces dépenses : le ministère en charge de la gouvernance locale et aménagement du territoire et le MEFP mettent en place des outils pour une amélioration substantielle de la remontée des informations financières des CT et des partenaires externes qui soutiennent la décentralisation.

2.3.5. Consolider la qualité des investissements

Suite à l'analyse des conditions d'exécution des programmes d'investissement récents du MEN, les enjeux de renforcement de capacités et de consolidation des procédures sont de multiple nature et concernent l'ensemble du processus de mise en œuvre :

- Le besoin de clarté des rôles et responsabilités des différents intervenants (DPRE, DAGE, MOD, DCS, IA, CTR, ARD, CL, etc.), leur coordination ainsi que la standardisation des pratiques définies dans un manuel d'exécution opérationnel qui décrit les procédures à suivre, fixe les obligations de résultats à atteindre et les indicateurs de performance pour les différentes phases du processus d'exécution (de la passation des marchés à la réception définitive des travaux et des équipements) et renferme divers documents types (PV de réception, PV de réunion de chantier, rapport périodique, etc.) ce qui permettra aussi de faciliter le suivi-évaluation de l'exécution des missions,

- la définition documentée, consensuelle, crédible et soutenable d'un programme d'investissements : les principes de définition stratégique des programmes d'investissements existent à travers les critères de la carte scolaire mais, les besoins étant largement supérieurs aux ressources mobilisables. L'élaboration d'un programme d'investissement prioritaire ne peut se faire sur la seule base des données statistiques de la carte scolaire et nécessite une démarche de concertation et d'arbitrage élargie, à organiser au niveau local le plus approprié en fonction de la nature des infrastructures à construire. Une fois défini le montant du financement alloué aux investissements dans la période d'intervention du PADES et leurs tranches budgétaires annuelles, des ateliers régionaux et/ou départementaux de micro-planification dans le modèle de ceux tenus en octobre 2011 par le DPRE pour le BCI décentralisé (régions de Louga, Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine) devront être organisés. Ces ateliers devront se tenir sur la base de documents de travail élaborés par la DPRE et comporteront des propositions et des critères de sélection basés sur les données statistiques et la cartographie des vulnérabilités. Ils regrouperont les autorités administratives (gouverneurs, préfets, sous-préfets), les responsables des CL (départements et communes), les services déconcentrés du MEN (IA, IEF, CTR), les services techniques déconcentrés de l'Etat (Urbanisme, Domaines, Habitat, Environnement), les acteurs de l'école (APE, ONG),
- l'adaptation et l'application des normes et procédures réglementaires existantes : normes d'urbanisme et de construction, normes d'infrastructures et d'équipement (prototypes, revisités en fonction de leur efficacité énergétique), normes de passation des marchés, normes environnementales et sociales, en formant l'ensemble des acteurs, en particulier déconcentrés, à ces normes et à leur mise en œuvre,
- l'exécution efficace de la passation de marchés, trop longue et décalée par rapport au calendrier budgétaire,
- la qualité des critères de qualification pour qu'ils soient appropriés et réalistes (en adéquation avec la nature et la consistance des travaux et des prestations) et vérifiés avec rigueur lors de l'évaluation des offres et des propositions techniques puis lors de l'exécution des travaux,
- la qualité et le financement des études à mener jusqu'à la définition de l'avant-projet détaillé, en intégrant des études topographiques et géotechniques permettant (i) une estimation des quantités suffisamment fiable ; (ii) une optimisation des coûts en évitant des surdimensionnements inutiles et un surenchérissement des coûts des infrastructures ; (iii) une gestion des chantiers plus facile en évitant de dépendre d'entreprises qui n'ont pas de capacités techniques pour la production de documents d'exécution de qualité, dans des délais prescrits. De la sorte, les modifications techniques et les variations de quantités nécessitant des avenants aux marchés seraient réduites au minimum, de même que les suspensions de travaux pour des études complémentaires :,
- le suivi rigoureux des travaux jusqu'à la livraison finale afin de tenir les délais, de s'assurer de la qualité et de la conformité des réalisations et du respect des normes, d'appliquer strictement les pénalités et de procéder en temps utile aux ajustements techniques : la qualité des infrastructures réalisées permettra de garantir leur durabilité,
- le paiement à temps des acomptes,
- la réalisation d'audits techniques indépendants réguliers pour permettre au maître d'ouvrage de bénéficier d'un avis extérieur indépendant sur l'exécution des missions déléguées et la conformité des travaux exécutés avec les dispositions contractuelles. Les audits doivent servir à identifier les dysfonctionnements éventuels du dispositif de suivi

et de supervision et à recommander des mesures correctrices permettant d'en améliorer l'efficacité.

Il s'agit par ailleurs, au-delà de la définition en cours des procédures d'exécution, des documents types, des critères de qualification des entreprises et de la formation des acteurs à tous les niveaux (manuel d'exécution des programmes d'investissement dont l'achèvement est prévu fin novembre 2018), de définir des indicateurs de performance pour l'ensemble des acteurs, notamment en matière de passation des marchés, de sélection des entreprises, de respect des délais et des normes, de qualité du suivi technique et de réaliser des audits techniques réguliers afin d'engager un processus d'amélioration continue permettant les gains d'efficience recherchés.

Jusqu'à présent, les programmes d'infrastructures conduits par le MEN ne font pas l'objet d'études préalables ni de suivi technique de leur exécution, faute de budgétisation de la prise en charge de ces coûts. Dans le cas de ressources externes, les problèmes se situent autour de la passation de marchés, de la qualité des études et des modifications dans les programmes.

Il s'agit de remédier aux multiples difficultés rencontrées dans la mise en œuvre efficace et efficiente des ouvrages scolaires :

- des retards importants dans la passation de marchés (de 18 à 88 jours pour chaque étape au regard des 15 jours fixés dans le CMP), ce qui, étant donné l'annualité budgétaire, limite la capacité annuelle de réalisation des programmes d'investissements et met en risque la finalisation des ouvrages.
  A titre d'exemples, sur les récents programmes développés et quelles que soient les ressources et les modalités de mise en œuvre utilisées (nationales pour le BCI ou externes pour ADEM, PAQEEB, PAEP et ARD sur Fast Track), les délais de la seule passation de marchés occupent entre 93 et 264 jours :

Délai	***ADEM Phase 1 (1)***	***BCI 2016***	***PAQEEB Kaolack***	***PAEP lot1 travaux***	***ARD Kaolack Fast Track***
Evaluation (de l'ouverture des offres à l'ANO de la DCMP)	*72*	*18*	*30*	*63*	*88*
Durée totale : de l'ouverture des offres à l'approbation marché	*247*	*93*	*264*	*136*	*131*

- des surcoûts et des retards (de plusieurs mois à plusieurs années) liés à un mauvais dimensionnement des quantités pour les ouvrages, obligeant à des modifications techniques en cours d'exécution de travaux, avec la passation laborieuse d'avenants aux marchés : dans le cas d'ADEM (AFD), les travaux de 3 marchés sur 4 ont été suspendus pendant la phase 1 sur des durées de 5 à 9,5 mois (sur un contrat prévu pour 1 an) et des avenants ont été passés sur 5 marchés sur les 6 (phases 1 et 2) avec un surcoût de 17% par rapport au montant total des marchés.
  Plus généralement, en 2017, sur les 61 marchés de travaux lancés par la DCS, 49 ont été approuvés (80,3 %) et 12 d'entre eux ont été suspendus (24,5 %) faute de couverture budgétaire soit un taux d'exécution dans l'année de 75,5 % de travaux ; en 2018, ce sont 64 % des travaux qui n'ont pu être achevés, soit un taux d'exécution de 36 % (les crédits 2018 étant utilisés en priorité pour couvrir les travaux inachevés en 2017),

- des travaux suspendus parce que les marchés ont été approuvés trop tard et que leur exécution est suspendue à la clôture du budget, en attendant de nouvelles allocations de crédits sur le budget de l'année suivante : sur le terrain, on constate des travaux commencés depuis 3 ans qui sont encore en cours, au ralenti, des cas de chantiers abandonnés ou de marchés résiliés après de longues durées d'arrêts des travaux,
- des ouvrages de mauvaise qualité et peu durables, faute de contrôle des entreprises et de réception rigoureuse des ouvrages qui ne permettent pas au MEN de faire jouer les garanties. Les malfaçons et vices constatés ne sont pas réparés par les entreprises, ce qui réduit la fonctionnalité des ouvrages ou la durée de vie escomptée,
- des coûts de maîtrise d'ouvrage déléguée qui pourraient être réduits de 4 à 6 % du montant des investissements si le MEN assurait une maîtrise d'ouvrage efficace (permettant d'éviter la contractualisation d'une Maîtrise d'ouvrage déléguée qui est de 4 à 6 % plus coûteuse que celle du MEN, pour autant que celle-ci soit efficace).

Le volume d'investissements qui est attendu pour mettre en œuvre le PAQUET-EF est tel qu'il est urgent pour le MEN de gagner en efficacité et efficience, y compris pour mieux exécuter et suivre les ouvrages financés sur ressources externes. Les principaux changements dans la réalisation des investissements visent :

- une réalisation d'études de qualité pour s'assurer d'un bon dimensionnement des coûts des travaux ;
- une plus grande efficacité de la passation des marchés de travaux et d'équipements ;
- un suivi et un contrôle des travaux et des achats plus efficace pour assurer la durabilité et la fonctionnalité des ouvrages ou équipements.

Les performances attendues porteraient sur ces dimensions et s'illustreraient par les indicateurs suivants (stabilisés dans le manuel d'exécution du programme d'infrastructures) :

- % d'études terminées dans les délais contractuels ;
- % de contrats de travaux exécutés dans les délais contractuels ;
- % de contrats de travaux exécutés sans augmentation de coûts ;
- délai moyen de traitement des demandes de paiement des entreprises, fournisseurs et prestataires de services au sein du MEN ;
- % de la passation des marchés d'études qui ne dépassent pas le délai d'adjudication (de l'ouverture des propositions à la signature du contrat) de 2 mois et 2,5 mois jusqu'à l'approbation pour les consultations nationales (hors délais d'approbation) ;
- % la passation des marchés de travaux et de fournitures qui ne dépassent pas le délai d'adjudication (de l'ouverture des propositions à la signature du contrat) de 2 mois et 2,5 mois jusqu'à l'approbation pour les consultations nationales (hors délais d'approbation) ;
- % de rapports d'avancement produits dans les délais.

Comme on l'a vu, les gains en termes financiers comme en termes de disponibilité d'ouvrages de qualité dans les temps prévus pour assurer un accueil rapide des élèves sont substantiels. Les améliorations attendues impacteraient l'ensemble des programmes du MEN, sur ressources nationales ou externes, dont on voit dans les données ci-dessus qu'elles souffrent tout autant que les programmes nationaux d'une inefficience généralisée.

Le suivi du programme d'investissements du MEN, appuyé par le renforcement des capacités et les audits externes du PADES, ainsi que par le suivi de l'inscription dans les lignes budgétaires

des moyens alloués à ce suivi (condition de mise en œuvre du financement), portera sur l'ensemble de sa programmation sur ressources nationales (BCI), soit une prévision de 135 Md FCFA sur la période 2019-2021 (la prévision 2022 sera définie en 2019). Par contre, le PADES ne financera pas directement les investissements du MEN (constructions scolaires, équipements, manuels) étant donné qu'il s'agit d'un ABS non ciblé.

3. Le positionnement du programme PADES

3.1. Alignement de l'aide

Les programmes du PME au Sénégal ont toujours été alignés sur les orientations stratégiques du secteur et leur plan sectoriel et mis en œuvre par les structures nationales (MEN). De nombreux PTF interviennent dans le secteur en appui au programme sectoriel, principalement sur un mode projet. In fine, le fractionnement de l'aide est important pour une efficacité des interventions réelle, mais ponctuelle et limitée dans le temps, au détriment de la pérennité et de l'harmonisation des actions du MEN. Pour les services du Ministère, quand ils sont impliqués dans la gestion de ces financements, en particulier ceux qui sont en charge des budgets et finances et de la passation de marchés, cela peut se traduire par une mobilisation importante des agents qui doivent gérer les ressources financières selon des modalités diverses, c'est-à-dire à la fois les ressources internes avec les procédures institutionnelles nationales et les ressources externes, selon des modalités spécifiques à chaque bailleur.

Ce nouveau financement entend aller plus loin dans l'alignement que le précédent financement du PME qui fonctionnait sur un mode projet pour contribuer au renforcement des capacités et du pilotage du secteur à une échelle systémique : en intervenant via un appui budgétaire (AB), instrument puissant en cohérence avec la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Ce nouveau financement du PME, associé au financement de l'AFD, adopte en conséquence une approche alignée sur 3 dimensions :

- la contribution à l'effort budgétaire de l'Etat de manière non ciblée en s'assurant de la cohérence de l'allocation budgétaire au regard de la politique du PAQUET-EF et de la discipline budgétaire dans la composition des dépenses en faveur du secteur, et en soutenant la qualité de la gestion budgétaire,
- l'utilisation des procédures et modalités nationales de gestion et de contrôle et la responsabilisation des services des ministères (MEN et MEFP),
- l'utilisation des indicateurs de politique sectorielle définie dans le PAQUET-EF révisé et le suivi de la mise en œuvre de la Politique sectorielle et des réformes soutenues via le rapport de performance et le plan de performance produits annuellement par le MEN pour la préparation du cycle budgétaire et le vote de la LFI ainsi que la participation au dialogue de politique dans le cadre sectoriel (revue sectorielle, GNPEF, sous-groupe Education).

Le cadre institutionnel et technique de définition et de mise en œuvre du programme est totalement aligné sur le fonctionnement du MEN et son dialogue partenarial (avec le GNPEF mais aussi au niveau des cadres de concertation avec les acteurs sociaux et avec les collectivités territoriales) : il s'appuie sur et œuvre à renforcer les structures nationales et les CT en respectant leur mandat, leurs fonctions et l'ensemble de la chaîne de gestion et de pilotage, afin de garantir une pertinence et une appropriation maximales du Programme.

L'ABS est décaissé sur la base de 4 conditions générales permettant :
- de suivre la qualité de la mise en œuvre de la politique sectorielle que finance l'ABS à travers la tenue et la documentation de la revue sectorielle en amont du cycle budgétaire pour l'examen des réalisations et performances du secteur et du système éducatif en particulier en suivant les écarts ou les avancées dans la mise en œuvre de la stratégie sectorielle, via l'aide-mémoire conjoint de la revue sectorielle (Gouvernement et partenaires) et le rapport de performance du MEN destiné à l'Assemblée nationale, tel que prévu par la loi,
- de limiter le risque fiduciaire et de s'assurer de la bonne qualité de la gestion des finances publiques permettant de sécuriser l'allocation budgétaire aux priorités stratégiques du Sénégal, en vérifiant : le cadre macro-économique du Sénégal, via le rapport de la dernière revue de l'ISPE / FMI ; la qualité de la gestion des finances publiques, via le plus récent compte rendu du Comité de coordination harmonisée de suivi des appuis budgétaires, présidé par l'UE (CCHS) ; et la transparence du budget, via la publication web du dernier rapport trimestriel d'exécution.

Le programme est globalement mis en œuvre dans une logique de consolidation de l'alignement de l'aide en renforçant le pilotage du secteur par le dialogue de politique multi-acteurs et les instances de concertation sectorielle.

3.2. Théorie du changement

La théorie du changement du Programme PADES s'appuie sur :

- Des évolutions profondes et structurantes du système éducatif et de la gouvernance publique sénégalaise au cours des dernières années, qui modélisent la politique sectorielle et l'évolution des institutions publiques : logique de la performance et de la contractualisation, intégration des systèmes d'information (SIMEN), développement des programmes d'évaluation,
- Une analyse approfondie des conditions de fonctionnement du système dans le cadre de l'instruction du programme : études conduites sur l'exécution des programmes d'investissement, sur la gestion des finances publiques, sur le pilotage des académies et services déconcentrés, sur les enjeux des vulnérabilités,
- La capitalisation sur des démarches innovantes récemment développées dans le système : dynamisation des cellules pédagogiques (2 Académies) en s'appuyant sur l'analyse des pratiques enseignantes, suivi ciblé de l'apprentissage de la lecture et des mathématiques au cours des 3 premières années de l'élémentaire et en lien avec les langues nationales, développement du dialogue de gestion (3 Académies du grand Dakar), rénovation de l'enseignement des sciences (nombreuses académies), développement des tableaux de bord (5 académies) et du dialogue de gestion (3 académies) donnant lieu à un projet académique (1 académie).

Le PADES s'inscrit dans une perspective d'appui de long terme dont il constitue une première étape en termes d'outillage, de développement des capacités des acteurs et d'accompagnement des évolutions et des pratiques. En effet, les transformations soutenues mettront plus de 4 ans à se « routiniser » dans le système, même si on pourra en observer les premiers effets structurants au cours de la mise en œuvre du programme, ainsi qu'il apparait à travers les expérimentations conduites au cours des 5 dernières années dans plusieurs académies.

Sur ces bases, le parti pris du programme PADES est de considérer que :

- L'intervention du programme doit se situer au niveau systémique en s'adossant au fonctionnement réel du système pour faire levier sur l'ensemble des acteurs et des contextes : intervenir sur un aspect isolé ou selon une échelle réduite au regard des problèmes rencontrés ne peut pas avoir d'effets structurants durables et provoque l'empilement de solutions différentes selon les régions ou les sous-secteurs,
- L'intervention doit porter de manière intégrée et alignée sur plusieurs dimensions en créant un lien structurel et fonctionnel entre elles (qualité des apprentissages, distribution équitable de la qualité, réduction des vulnérabilités, qualité de la gestion du système pour une plus grande efficience de la dépense) pour dépasser le cloisonnement du fonctionnement administratif de l'institution et engager, profondément et durablement, un processus d'amélioration continue des performances du système tant en termes d'inclusion de tous les enfants et de réussite des élèves que de qualité et efficacité de la dépense publique,
- La transformation des pratiques qui est recherchée dans le pilotage et la gestion du système afin d'aligner son action sur la recherche d'une amélioration continue des apprentissages et des parcours des élèves et sur la réduction des écarts et des vulnérabilités doit s'appuyer à tous les niveaux du système sur des dynamiques collectives inter-acteurs qui jouent à la fois sur une stimulation top down (une incitation à l'initiative, des outils, des ressources, des exemples ou échanges de pratiques) et sur une mobilisation bottom up (soutien à l'initiative des acteurs en réaction à un contexte documenté – évaluations, indicateurs, observations - et en définissant de manière concertée et priorisée les objectifs d'amélioration et les stratégies d'intervention).

En conséquence, le PADES adopte la logique suivante :

- c'est en analysant finement les vulnérabilités et en agissant sur leur réduction que le système éducatif sénégalais, fortement inégalitaire et instable dans ses performances et en même temps capable d'excellence pour une faible proportion d'élèves, améliorera sa performance globale en termes d'inclusion des élèves les plus fragiles (quel que soit le facteur de vulnérabilité) et de réussite dans leurs parcours de scolarisation, en limitant l'échec précoce ;
- c'est en priorisant les premières années d'apprentissage et l'apprentissage de la lecture en particulier, en tant qu'il s'agit d'un prédicteur puissant de la réussite des élèves (par une évaluation des compétences des élèves, la formation et l'accompagnement de proximité de l'ensemble des acteurs pédagogiques à l'enseignement de la lecture, la priorisation des premières années de l'élémentaire dans l'allocation des enseignants qualifiés) que les acquis scolaires, de toute nature, des élèves s'amélioreront sur la durée ;
- c'est en priorisant l'accompagnement collectif de proximité des enseignants et des établissements scolaires, en fonction de l'analyse et de la prise en compte de leur contexte d'intervention, et c'est en stimulant le travail entre pairs des enseignants dans les établissements que le système éducatif sera en mesure de prendre en charge avec succès les élèves dans leur diversité, singulièrement les élèves les plus fragiles et d'améliorer à la fois leurs performances scolaires, leur bien-être et la qualité de leur parcours de formation ;
- c'est en agissant sur les vulnérabilités multidimensionnelles et en les réduisant pour améliorer la réussite précoce des élèves que l'efficience de la politique éducative (réduction des abandons) et la confiance des populations dans le système éducatif se

renforceront, en accélérant la diminution durable des abandons précoces et des redoublements, sources d'un gaspillage de la dépense insoutenable[10] pour un système en forte croissance et inacceptable pour une société marquée par des indices de pauvreté élevés ;

- c'est en améliorant l'efficience de la dépense du MEN à de multiples niveaux (réduction de l'abandon, amélioration de son efficacité interne et externe, amélioration de la qualité de ses réalisations physiques, développement de l'automatisation et la fiabilité des données pour le pilotage et la gestion) que celui-ci pourra retrouver des marges de manœuvre pour le financement de sa politique, dans un contexte de croissance démographique continue ;
- c'est en responsabilisant, en stimulant à l'action l'ensemble des acteurs du système, en soutenant les initiatives par des appuis additionnels et en fédérant les acteurs et partenaires externes au système éducatif que l'école sénégalaise pourra s'engager dans un processus de mobilisation des acteurs, d'amélioration continue des performances, dans une logique cohérente d'articulation constante entre qualité et équité et d'action conjointe dans et hors l'école.

Cela ne peut se faire sans agir sur un pilotage rénové du système porté par une pluralité d'acteurs responsabilisés comme levier du changement pour améliorer les opportunités équitables d'accès et de réussite dans les parcours scolaires et l'efficience de la dépense publique.

Les principes clés de ce pilotage rénové du système sont de trois ordres :

Pilotage de la qualité dans une logique d'équité

- prioriser la logique d'amélioration continue de la qualité en soutenant les établissements et les enseignants : rompre avec une logique de résultats identiques pour tous pour rechercher la réduction des écarts et l'amélioration de tous,
- renforcer l'équité de cette distribution de la qualité par :
  - la réduction des vulnérabilités et des inégalités dans les parcours scolaires (agir sur les plus faibles et élever le standard minimum d'apprentissage dans toutes les écoles),
  - la distribution priorisée des investissements en fonction de la carte scolaire et d'une concertation partenariale,
- responsabiliser les acteurs à la réussite de tous les élèves en stimulant :
  - leur initiative pour favoriser l'adaptation des stratégies et l'appropriation concertée des enjeux,
  - la solidarité des acteurs dans la pro activité et la redevabilité,
- développer les opportunités de réussite des élèves par de nouvelles approches et des innovations pédagogiques.

Pilotage technique de la politique éducative

- passer d'une logique de contrôle administratif et de conformité à une logique de responsabilisation des acteurs dans l'amélioration de la performance : éviter l'injonction

bureaucratique standardisée pour privilégier la stimulation et l'accompagnement en fonction des contextes,
- impliquer une pluralité d'acteurs en élargissant le pilotage au-delà du système éducatif, en impliquant davantage les autorités des collectivités territoriales, les communautés et les parents, les syndicats et les OSC,
- outiller les acteurs par des instruments de pilotage, des cadres et outils de dialogue de gestion et de suivi des résultats (rendre accessible à tous la possibilité d'une action documentée, contextualisée et outillée plutôt que d'imposer des objectifs standardisés).

Pilotage de la dépense

- rechercher l'efficience de la dépense publique, en particulier des investissements par :
    - une priorisation des investissements,
    - une réduction des surcoûts liée à un mauvais dimensionnement des achats ou réalisations et à une passation de marchés peu efficiente,
    - une optimisation et mutualisation des ressources,
    - une réduction durable de l'échec scolaire (abandon, redoublement, achèvement de cycles sans développement de compétences),
- améliorer les procédures et leur prise en charge dans une logique de gestion par les résultats,
- renforcer les capacités des acteurs pour la gestion, le suivi et le contrôle.

Les conditions de réussite de cette transformation portent sur :

- la clarté de la vision du changement et sa communication fluide pour donner du sens à l'action de tous les acteurs,
- le leadership dans l'accompagnement du changement par les responsables de la politique éducative aux différents niveaux et par les pilotes qui doivent stimuler les collectifs d'acteurs (IA, IEF, chefs d'établissement et directeurs d'école notamment),
- la mise à disposition de facilitateurs pour appuyer les pilotes au niveau central et déconcentré pour mettre en œuvre le processus d'accompagnement du changement des collectifs d'acteurs ,
- la circulation fluide de l'information au sein du dispositif de pilotage et de gestion du programme et le partage d'expériences pour faciliter le changement de pratiques,
- la stimulation d'une nouvelle culture de reconnaissance (appréciation) des acteurs et de leur prise d'initiatives,
- la structuration d'un dispositif de suivi-évaluation orienté vers l'appréciation des changements chez les différents acteurs pour améliorer le pilotage et documenter les succès, les effets et les partager,
- l'affectation de moyens priorisés mais conséquents vers le niveau déconcentré et le suivi de leur utilisation en faveur des élèves et établissements les plus en difficulté.

Le programme PADES accompagne de manière volontariste cette transformation au bénéfice de performances améliorées et durables du système éducatif par un équilibre entre tranche fixe et tranche variable de l'ABS, indicateurs déclencheurs et de suivi, et un large programme d'appuis techniques, outillage et renforcements de capacité et plateforme de dialogue de politique, avec un accent fort donné à la stimulation du système et des acteurs au cours des deux premières

années du programme, afin d'observation les premiers effets et résultats au cours des deux dernières années.

La chaîne de résultats pour l'amélioration de la qualité (prospérité éducative), de l'équité et de l'efficience peut être illustrée comme suit :

DEFIS DE CHANGEMENT PAR ACTEURS		
Les évaluations des apprentissages **menées par l'INEADE et travaillées avec les directions pédagogiques,** notamment lors des 3 premières années de l'élémentaire mais plus largement, permettent **d'identifier les difficultés des élèves** et les **facteurs favorables** aux apprentissages et à la mobilisation des élèves pour orienter l'action des services et académies	La cartographie des vulnérabilités des écoles et territoires scolaires **élaborée par la DPRE avec la SIMEN** permet d'identifier les publics et contextes vulnérables et d'analyser leurs caractéristiques – **l'IEN** est déployé pour assurer un suivi individualisé des parcours des élèves	Tous les **pilotes du système éducatif (cadres centraux, 16 IA, 59 IEF)** sont formés à déployer leur leadership et à accompagner le changement.

Tous les inspecteurs et formateurs (inspecteurs et directions au niveau central et déconcentré dans les Académies et dans les 14 CRFPE) sont formés à l'accompagnement des établissements et à la conception de ressources et outils d'autoformation pour les enseignants, du préscolaire au secondaire. L'enseignement de la lecture est priorisé, notamment pendant les 3 premières années de l'élémentaire.	Les données disponibles au Sénégal **récoltées et traitées par la DPRE, la DRH et la SIMEN** pour documenter les contextes scolaires sont articulées et automatisées **par la DPRE** pour construire, à travers des tableaux de bord, des indicateurs d'analyse des écoles et établissements et de suivi de leurs performances à tous les niveaux de la chaîne de pilotage	**Les services des 3 ministères du secteur concernés par la réforme de l'UEMOA et les processus de gestion** du système sont renforcés (passation de marchés, gestion fiduciaire, contrôle de gestion et contrôle interne, suivi des investissements) et l'amélioration de leur mise en œuvre au sein du MEN est suivie

Tous les enseignants du préscolaire au secondaire sont outillés via les cellules pédagogiques pour appréhender les difficultés de leurs élèves, y remédier et analyser leurs pratiques enseignantes et leur efficacité. Tous les enseignants bénéficient de renforcement en français pour leur enseignement.	Les **acteurs des directions centrales, des 16 IA, des 59 IEF et les chefs d'établissement** sont formés au dialogue de gestion pour assurer un diagnostic partagé des situations des écoles et établissements, définir une stratégie d'action et d'allocation de moyens documentée par des indicateurs éclairant leur décision, et réguler continuellement leurs interventions en fonction des résultats	Les services concernés (DCS, DEqS, DAGE, DRH) au sein du Ministère sont plus efficaces et efficients pour mieux accueillir les effectifs croissants du préscolaire au secondaire.

Les parents, les CT et les acteurs culturels et sociaux sont associés au soutien des enfants, à l'appui à leur réussite et à la valorisation de compétences transversales au-delà des apprentissages scolaires. L'enseignement des sciences bénéficie de l'intervention des chercheurs.	Les **acteurs (Directions du niveau central, 16 IA, 59 IEF, près de 10 000 directeurs et chefs d'établissement)** peuvent définir leurs stratégies et cibler leurs interventions en fonction des difficultés des établissements et de la vulnérabilité des contextes et suivre leurs effets en termes d'équité et de qualité. Les stratégies d'intervention spécifiques, ouvertes à des acteurs externes à l'école, dans les établissements et pour les publics les plus vulnérables et soutenus par des financements additionnels dans leurs actions.	

Le PADES, en agissant sur ces défis auprès de ces acteurs spécifiques et en tenant compte des hypothèses, conditions et principes énoncés supra, contribuera à la vision long terme de changement suivante :

Un pilotage et une régulation partenariale et inclusive du système éducatif en termes de qualité, d'équité et d'efficience sont effectifs.

- Les services centraux et décentralisés du Ministère de l'Education sont outillés et organisés pour mener à bien leurs missions respectives de manière efficace et efficiente. Une nouvelle culture de travail collaborative en interne au Ministère mais également avec les autres acteurs parties prenantes de la politique éducative favorise le partage d'informations et donc la performance du système **en termes d'équité dans l'atteinte de ses résultats qualitatifs et quantitatifs** (entendue comme réduction des disparités et des vulnérabilités dans la réalisation des apprentissages et du développement non cognitif de tous les élèves).
- Parallèlement, la **gestion de la dépense publique, notamment autour d'une allocation mieux priorisée des moyens** (ressources humaines, intrants de base, appuis pédagogiques de toute nature) en fonction des vulnérabilités des territoires et des publics scolaires, **d'une réduction de l'échec scolaire** (redoublements et abandons) **et d'une exécution plus efficace et durable des investissements** est mise en place progressivement.

- **Enfin, l'ensemble des acteurs publics et de la société civile concernés par la politique éducative se mobilisent et se responsabilisent, chacun à son niveau, au travers notamment d'espaces de concertation effectifs et efficaces.**

Les enfants sénégalais peuvent alors poursuivre un parcours d'éducation réussi.

- **les différentes composantes de la société sont mobilisées autour du développement des enfants et de la réussite des élèves.** En conséquence, les **élèves** des premières années de l'élémentaire maîtrisent plus rapidement et plus équitablement la lecture et les élèves de l'élémentaire et du moyen développent toutes les compétences attendues en langue, en mathématiques et en sciences.
- **Les écarts entre les élèves se réduisent et les parcours de réussite de tous les élèves**, notamment les plus vulnérables, **s'améliorent**.

3.3. Un double instrument

Pour pouvoir atteindre des résultats au niveau du système, en termes de performances comme de capacités, le programme d'appui au développement de l'éducation du Sénégal (PADES), cofinancé par le PME et l'AFD sur une période de 4,5 ans entre 2019 et 2023 (l'année 2023 portant sur la clôture du financement, la production des rapports finaux et la stabilisation de toutes les capitalisations) s'exécutera selon trois modalités coordonnées :

- un **appui budgétaire sectoriel** – ABS - (estimé à 60,88 M€ soit 84,32 %), **au prorata des contributions respectives du PME** (don de 31,13 M€) **et de l'AFD** (don de 4,25 M€ et prêt très concessionnel de 25 M€) : ce financement soutient la politique éducative nationale dans son ensemble, à travers la contribution non ciblée à l'effort budgétaire de l'Etat pour la politique du MEN ; il sera versé sur la base d'un suivi de conditions générales de niveau macro (suivi de la politique sectorielle, stabilité macro-économique, gestion des finances publiques) et d'une matrice réduite d'indicateurs, en majeure partie tirés du programme sectoriel PAQUET en tant que leviers pour animer le dialogue de politique autour des objectifs d'amélioration de la qualité des apprentissages des élèves, de réduction des vulnérabilités provoquant l'échec massif et de développement d'un pilotage priorisé sur l'équité, la qualité et l'efficience de la dépense et responsabilisant pour les acteurs du système ;
- un **appui-projet** (11 M€, exclusivement en don**, financé à parité, par le PME et l'AFD** soit 15,23 %) dont l'objet est i) d'accompagner la mise en œuvre de la politique sectorielle par un programme dédié à l'accompagnement des acteurs et des institutions dans la dynamique de transformation du pilotage du système éducatif et à la mise en œuvre d'actions prioritaires, ii) de stimuler les initiatives des acteurs pour améliorer les performances et iii) d'assurer la coordination, le pilotage et le suivi-évaluation du programme.
- des moyens de supervision du financement sur l'allocation ESPIG (314 400 € environ, soit 0,43 %) pour la mobilisation d'expertise additionnelle de suivi du financement et des transformations des pratiques des acteurs à travers l'intervention du programme et sur fonds propres de l'AFD (suivi conduit par différents services : agence de Dakar, division Education, division Evaluation, cellule Renforcement des capacités).

Les deux mécanismes principaux de mise en œuvre du financement sont complémentaires dans leur logique de stimulation et de soutien du système pour :

- **Structurer une plateforme de dialogue de politique** autour :
  - des déterminants macro-économiques et sectoriels de mise en œuvre de la politique nationale et du degré d'atteinte des objectifs du PAQUET-EF en s'appuyant sur la matrice d'indicateurs de l'ABS, sur le suivi du PAQUET-EF dans le cadre du dialogue sectoriel et à l'occasion des missions de supervision
  - de l'analyse de la qualité et de l'efficacité du pilotage et de la gestion des institutions éducatives
- **Soutenir l'accompagnement du changement** :
  - par le suivi des objectifs liés à la part variable du financement

- par les activités de renforcement du système et des acteurs financées par l'appui-projet
- par un dispositif de suivi permettant d'apprécier en continu de la transformation des pratiques des acteurs et des processus de pilotage et de gestion.

L'intervention systémique et holistique, sans ciblage thématique, géographique ou de niveau (ABS et renforcement des capacités de l'appui-projet destinés à l'ensemble des acteurs du système) s'accompagne d'un appui prioritaire à certains leviers spécifiques visant l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages, la mobilisation des acteurs externes au système éducatif, le pilotage du système, leviers qui ont été identifiés et discutés à partir des études diagnostiques conduites dans la préparation du programme et de manière participative au cours du processus d'instruction (ateliers multi-acteurs).

La mise en œuvre de ces actions priorisées se fait selon une **logique d'inscription dans le fonctionnement réel des institutions, en recherchant un coût marginal** (en ressources financières et en temps) **pour le système afin de rendre possible le déploiement à l'échelle et sa pérennité** par la prise en charge sur ressources nationales des transformations engagées. Il en est ainsi de nombre de modalités d'intervention qui, une fois engagées, n'impliquent pas de financement additionnel à ce qui est déjà prévu sur ressources nationales :

- l'appui aux cellules pédagogiques,
- la mise en œuvre de tableaux de bord à tous les niveaux qui automatise la structuration et utilisation de données collectées annuellement par le système (ou qui le seront à travers les futures enquêtes statistiques ou les évaluations des apprentissages),
- la conduite du dialogue de gestion pour la définition concertée du projet d'académie et la négociation du contrat de l'Académie avec le MEN,
- le développement d'outils d'autoformation des enseignants qui permet de limiter les formations présentielles en cascade à ce qui ne peut être appuyé autrement,
- le soutien à une évolution de la démarche d'inspection en appui aux établissements et aux collectifs d'enseignants pour pallier le manque d'inspecteurs et les limites des moyens de fonctionnement des inspections déconcentrées,
- l'institutionnalisation des études et du suivi technique des investissements dans le budget BCI du MEN,
- le développement d'outils d'évaluation automatisés pour réduire le coût des évaluations nationales et la capacité des acteurs à en utiliser leurs résultats,
- la prise en charge par les services nationaux (puis déconcentrés) du contrôle interne et de gestion des financements du secteur.

L'enjeu du projet en devient alors celui du suivi et de l'accompagnement du changement mais pas d'un financement des activités elles-mêmes, devenues routinières.

L'appui projet est conséquent en volume (15 %) car il est nécessaire d'accélérer et de déployer à l'échelle du système la capacitation des acteurs et la transformation de leurs pratiques au niveau du pilotage comme des enseignements-apprentissages. Il entend s'appuyer sur les réformes engagées par le MEN au cours de ces dernières années (gestion

axée sur les résultats, contractualisation, projets d'établissement, structuration du SIMEN) pour agir sur quatre domaines de changement, vecteurs principaux de transformation du management :

- une documentation priorisée et structurée des contextes avec des indicateurs permettant de réguler les politiques et d'ajuster les stratégies, en lien avec la DPRE et la SIMEN,
- une évaluation systématique des résultats atteints par le système et un suivi de l'évolution des pratiques des enseignants, en lien avec l'INEADE, la DPRE, la Direction des Examens et Concours (DExCo) et les directions pédagogiques,
- la mise en place d'un dialogue de gestion entre les différents niveaux d'acteurs pour la définition et la régulation des stratégies d'interventions, l'allocation priorisée des ressources et des moyens, au niveau de l'établissement, entre l'établissement et l'Inspection de niveau départemental (59 IEF), entre l'Inspection Académique (16 IA) et les acteurs de l'académie (IEF, 14 centres de formation des enseignants, CRFPE), entre le MEN et chaque IA et le suivi et capitalisation des effets et transformations,
- la conduite de la réforme des finances publiques au niveau du secteur éducatif.

3.4. Objectifs du PADES

Le programme PADES a pour finalité de contribuer à l'amélioration des compétences de tous les enfants sénégalais et à la poursuite réussie de leur parcours d'éducation pour réaliser les objectifs de court terme de l'éducation nationale dans le cadre du PAQUET sur la période 2019-2022.

Il se donne pour objectif principal d'œuvrer à l'amélioration durable et soutenue des performances du système éducatif sénégalais en termes de qualité, d'équité et d'efficience en consolidant les capacités de pilotage et de régulation du système et en développant la dimension partenariale et inclusive de ce pilotage.

Trois dimensions sont priorisées à travers l'ensemble des leviers du PADES :

- La **qualité des apprentissages** à travers une action multidimensionnelle autour de l'amélioration précoce des apprentissages (enseignement de la lecture au démarrage de l'élémentaire et évaluations, développement professionnel des enseignants, diffusion de ressources pédagogiques pour la prise en charge des difficultés des élèves, en particulier les plus fragiles, évolution de l'accompagnement pédagogique des enseignants et des établissements et rénovation de l'enseignement des sciences). L'enjeu est de sécuriser la réussite de tous les élèves dans leur parcours scolaire dès le début de leur scolarisation et en assurant la prise en charge continue et ciblée des difficultés des élèves pour réduire leur échec. Cette priorité sera reflétée à la fois par des indicateurs tirés du PAQUET-EF et par un axe d'intervention de l'appui-projet donnant lieu à un suivi spécifique. Ce champ d'intervention s'appuie sur le déjà-là du dispositif de rénovation des cellules pédagogiques et sur l'ensemble des ressources déjà développées par le système autour de la lecture, des langues (nationales et français) ou des apprentissages fondamentaux ; il bénéficie également d'ores et déjà de l'appui du programme régional APPRENDRE pour permettre au Ministère de stabiliser l'ensemble de sa démarche (atelier

d'octobre 2018 sur la rénovation des cellules, de novembre 2018 sur la redéfinition des fonctions de l'inspection),

- **La réduction des vulnérabilités et disparités** en développant la capacité à analyser les déterminants de ces vulnérabilités et leur cartographie dans le système éducatif (établissements et publics vulnérables selon une analyse croisée de dimensions socio-économiques, de contexte et d'apprentissage), à prioriser l'action des acteurs et des services (allocation de moyens, de ressources humaines, d'appuis), à mobiliser les communautés et collectivités à la réussite des enfants et à suivre les effets d'une manière plus ciblée. L'enjeu est de prendre en charge les spécificités des contextes et d'agir à différents niveaux (pédagogiques, institutionnels, partenariaux) pour réduire la fracture entre les établissements et les territoires et conduire l'ensemble des élèves à la maîtrise des compétences attendues. Cette priorité sera reflétée à la fois par des indicateurs tirés du PAQUET-EF et par un axe d'intervention de l'appui-projet donnant lieu à un suivi spécifique. Ce champ d'intervention s'appuie sur le déjà-là des expérimentations des tableaux de bord, du dialogue de gestion et de la contractualisation ; il bénéficie également d'ores et déjà de l'appui du programme régional Pilotage de la qualité pour permettre au Ministère de stabiliser l'ensemble de sa démarche (appuis à compter de novembre 2018 sur le pilotage du système au niveau déconcentré et central),

- **L'amélioration de l'efficience de la dépense publique** en réduisant l'échec scolaire (abandon), en appuyant la mise en œuvre de la réforme des finances publiques dans les 3 Ministères du secteur, en renforçant la qualité de l'exécution et du contrôle de la dépense et de l'exécution des programmes d'investissement du MEN, en soutenant l'automatisation des systèmes d'information et de gestion à tous les niveaux afin de redonner au MEN des marges de manœuvre pour la prise en charge de l'extension et de l'amélioration de l'offre d'éducation dans un contexte budgétaire contraint au regard de la croissance démographique et de l'allongement des scolarités des jeunes. L'action sur la réduction de l'abandon et sur la poursuite réussie des parcours pour tous les élèves du système éducatif contribuera fortement à cette amélioration de la dépense publique, étant donné le poids de cet échec sur le financement du MEN[11]. Cette priorité sera reflétée à la fois par des indicateurs et par un axe d'intervention de l'appui-projet donnant lieu à un suivi spécifique. Ce champ d'intervention s'appuie sur le déjà-là des programmes d'appui développés par le Ministère des Finances dans le cadre de l'accompagnement de la réforme des finances publiques.

Ces trois dimensions répondent aux priorités du PAQUET-EF révisé ainsi qu'à celles que privilégie le PME dans l'atteinte des résultats de l'éducation : les résultats des apprentissages, le renforcement de l'équité de la politique éducative et l'amélioration de son efficience. **Le Programme complètera de manière transversale son action par des appuis à la communication des résultats de l'Ecole, à la mobilisation sociale et sociétale autour de la réussite des élèves** au plus près des établissements scolaires, **au fonctionnement des cadres de concertation entre les acteurs et avec leurs partenaires** aux différents niveaux du

11 Pour rappel, l'évaluation de la phase 1 du PAQUET en 2016 indique que « sur l'ensemble des dépenses exécutées durant la période 2012-2015 pour un montant de 766 697 887 000 de F CFA, les redoublements (3,7 %) et abandons (10 %) représentent un montant de 105 226 560 000 soit 13,7 %. » Pour l'année 2017, la perte est estimée à 7,9 %.

système, de l'établissement au niveau national et **au suivi de la conduite du changement et de ses effets**.

3.5. Dialogue de politique

L'enjeu est de **nourrir, au niveau du groupe sectoriel (GNPEF) et du sous-groupe Education et avec le Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, un dialogue de haut niveau en s'appuyant sur les instances fonctionnelles et l'organisation annuelle de la revue sectorielle**. Il s'agit de permettre au MEN d'agir plus efficacement sur les déterminants critiques des performances du système éducatif sénégalais et de fédérer autour de son action l'ensemble des partenaires internes et externes afin de garantir le concours de l'éducation nationale à l'atteinte des objectifs de développement du pays.

L'appui du PADES vise l'atteinte de résultats structurants à court terme (2019-2022) pour soutenir une réussite de long terme du PAQUET (horizon 2030). L'évaluation d'impacts durables sur la réussite des élèves dans leurs parcours scolaires ne pourra être recherchée étant donné la durée courte du programme. Le programme fait cependant l'hypothèse que les priorités de son action sur le système éducatif sont de nature à avoir un impact durable sur la réussite des élèves sénégalais dans leurs parcours scolaires et dans le développement de leurs compétences fondamentales. Il amorce par ailleurs pour l'AFD, voire pour le PME, un appui de long terme dont une nouvelle étape sera redéfinie en 2022, sur la base des résultats du PADES.

Le dialogue inclusif de politique éducative visera en priorité à **instaurer de manière documentée et stratégique** (données automatisées, en termes de statistiques et d'évaluations des apprentissages, suivi d'indicateurs structurants, évaluations et audits permettant un suivi des transformations et de leurs effets) **un suivi structuré pour pouvoir être assuré sur le long terme** :

- **des performances du système en termes d'équité dans l'atteinte de ses résultats qualitatifs et quantitatifs** (entendue comme réduction des disparités et des vulnérabilités dans la réalisation des apprentissages et du développement non cognitif de tous les élèves) ;
- **de l'amélioration de l'efficience de la dépense publique, notamment autour d'une allocation mieux priorisée des moyens** (ressources humaines, intrants de base, appuis pédagogiques de toute nature) en fonction des vulnérabilités des territoires et des publics scolaires, **d'une réduction de l'échec scolaire** (redoublements et abandons en lien avec la prise en charge précoce des difficultés des élèves) **et d'une exécution plus efficace et durable des investissements** ;
- **d'une mobilisation continue et responsabilisante de tous les acteurs du système et de toutes les composantes de la société autour du développement des enfants et de la réussite des élèves**, à travers les actions permettant de répondre aux enjeux critiques de la politique éducative sénégalaise : l'inclusion de l'ensemble des enfants dans un parcours d'éducation, dès la petite enfance jusqu'à la fin de l'éducation de base au minimum, la prise en charge des vulnérabilités et des difficultés scolaires des élèves,

la promotion de la culture et de la curiosité pour la science, l'accompagnement parental en faveur de la réussite des enfants, en particulier.

Le dialogue portera d'une part sur les résultats atteints par le système éducatif et les conditions (notamment budgétaires) de son fonctionnement, en cohérence avec les prévisions du PAQUET-EF et d'autre part sur les transformations de court terme qui sont recherchées dans le pilotage de la politique éducative en tant que levier pour rendre possible l'atteinte des résultats de long terme visés par celle-ci, en suivant :

- **comment évolue le pilotage du système en assurant la cohérence des interventions et la synergie des acteurs** vers l'amélioration de la qualité et de l'efficience et la réduction des inégalités dans les parcours scolaires ;
- **comment est modifiée la posture des acteurs :** passant d'une logique de contrôle administratif et de conformité à une logique de performance et de responsabilisation dans une perspective d'amélioration continue des résultats de l'école (et de chaque école) et en mettant en œuvre des procédures et processus rénovés.

En ce sens, le PADES organisera ce dialogue autour de 3 dimensions et des 2 modalités de son financement :

- le **suivi d'indicateurs de résultats et de processus** documentant ce dialogue (indicateurs des conditions générales et spécifiques et indicateurs de suivi) et donnant lieu aux versements de l'ABS (indicateurs des conditions générales et spécifiques) ;
- le **suivi d'indicateurs de processus et le suivi des effets des activités conduites pour un pilotage rénové** ;
- une **démarche d'accompagnement continu du changement** et de suivi-évaluation de ses effets.

Le PADES propose ainsi à la fois d'accompagner, de manière holistique et systémique, le suivi des réalisations et performances du MEN et d'appuyer spécifiquement des priorités de sa politique : l'apprentissage de la lecture et la réussite des élèves au cours des trois premières années de l'élémentaire comme fondements de leur parcours réussi ; l'identification, le suivi et la prise en charge des vulnérabilités des publics et territoires scolaires ; la rénovation de l'enseignement des sciences, l'éducation parentale.

Il est proposé que ce **dialogue soit conduit de manière ouverte avec l'ensemble des partenaires du secteur, dans le cadre des réunions régulières du GNPEF et du sous-groupe Education, à l'occasion des revues sectorielles et des missions semestrielles de supervision du financement**. En conséquence, une des missions de supervision sera, dans la mesure du possible, articulée avec le calendrier de revue sectorielle, de manière à **faire coïncider la discussion sur les performances du secteur avec le suivi des indicateurs de l'ABS et la décision de décaissement de sa tranche variable prévue en mai-juin de chaque année**.

4. Cadre de résultats et de suivi du programme

4.1. Matrices de l'Appui Budgétaire sectoriel (ABS)

4.1.1. Indicateurs de l'ABS

Pour préserver la prévisibilité budgétaire que permet l'ABS, la performance évaluée en année N est celle de l'année N-1 (sauf pour l'évaluation des apprentissages des élèves, étant donné le décalage entre année civile et année scolaire).

3 niveaux d'indicateurs structurent l'ABS :

A. Les indicateurs déclencheurs de l'ABS (conditions générales)

Conditions générales déclenchant le versement des tranches (fixes et variables)		
Conditions	**Documentation**	**Disponibilité**
Suivi de la Politique sectorielle et des réformes soutenues dans le secteur - la revue sectorielle annuelle est organisée en amont du cycle budgétaire et documentée afin d'identifier les avancées et les écarts dans le financement du secteur, de suivre la réalisation des activités du PTAB, l'exécution des dépenses et des moyens et l'atteinte des objectifs visés et de proposer des recommandations de régulation des actions	Rapport annuel de performance du MEN prévu pour la redevabilité à la représentation nationale et aide-mémoire de la revue conjointe gouvernement-Partenaires portant sur l'exécution des dépenses et activités, les réalisations, l'atteinte des objectifs et la définition de mesures de remédiation ou renforcement à prendre	Fin mai de chaque année au plus tard
Cadre macroéconomique du Sénégal – le cadre macroéconomique du Sénégal est suffisamment stable	rapport de la dernière revue de l'Instrument de soutien de la politique économique ISPE / FMI	Semestriellement Fin juin et fin décembre de chaque année
Gestion des finances publiques : évolution favorable de la qualité de la gestion des finances publiques par des avancées positives dans la mise en œuvre du programme de réformes	dernier compte rendu du Comité conjoint d'Harmonisation et Suivi des réformes budgétaires et financières, (CCHS)	décembre de chaque année
Transparence du budget – le rapport trimestriel d'exécution du budget est publié sur Internet dans des délais suffisamment rapprochés et la loi de	publication du dernier rapport trimestriel d'exécution budgétaire (Site Web DGB)	Fin février pour le rapport trimestriel d'exécution Fin décembre pour la

finance initiale et des éventuelles lois de finance rectificatives sont publiées sur Internet au plus tard quinze jours après leur promulgation		publication de la LFI ou des LFR

Il convient de rappeler que le suivi de ces conditions générales se réalisera dans le contexte de la mise en œuvre de la réforme des budgets programmes : en conséquence, les attendus en termes de reporting et de suivi sont modifiés. C'est notamment le cas pour ce qui concerne le rapport annuel de performance du MEN qui rendra compte des réalisations effectives au regard des moyens alloués aux différents programmes du MEN dans la Loi de finances et de la mise en œuvre des engagements pris par le Ministère dans son projet annuel de performances présenté au Parlement lors de l'examen du projet de loi de finances.

Les rapports annuels de performance doivent intégrer un bilan stratégique de la mission et des réformes menées, à travers les indicateurs les plus représentatifs de la mission, ainsi qu'une information sur l'exécution des crédits et des emplois, l'évaluation du financement alloué à chaque programme et l'analyse des dépenses et des charges, assises sur les données de la comptabilité générale.

Cette documentation doit ainsi servir, non seulement à un dialogue sectoriel structuré mais aussi à un dialogue avec la représentation nationale et la société civile en le documentant sur la cohérence entre les moyens et les réalisations et sur la qualité de la gestion de la politique publique d'éducation. L'analyse des rapports annuels de performance permettra de contrôler l'exécution du budget de l'année précédente et de nourrir le débat d'orientation des finances publiques permettant d'élaborer le projet annuel de performance de l'année suivante, qui sera annexé au projet de loi de finances N+1.

L'atteinte de toutes les cibles visées par les indicateurs des conditions générales détermine la décision de décaissement de l'ABS. Si toutes les conditions générales sont satisfaites, la tranche fixe (TF) est décaissée totalement chaque année et le suivi des conditions spécifiques est lancé pour déterminer le niveau de versement de la tranche variable (TV). Si les conditions générales ne sont pas satisfaites, ni la tranche fixe ni la tranche variable ne peuvent être décaissées.

Il est convenu que les financements prévus annuellement de la TF ne peuvent être reportés en cas de non décaissement intégral, sauf cas de force majeure. Les conventions de financement intègreront une clause concernant ces situations de force majeure, représentant des évènements critiques et des situations extérieures (crise sécuritaire, désastre de grande envergure, etc.) à la politique menée ayant empêché la réalisation des conditions générales ou des objectifs fixés dans la politique macro-économique ou la politique éducative. Il sera alors possible que le Sénégal, via le MEFP, sollicite une modification dans les conditions de versement de l'ABS : par exemple, la décision de versement de la TF pourra être reportée ou un indicateur pourra être neutralisé ou supprimé et le montant correspondant reporté sur une tranche suivante ou réaffecté à d'autres indicateurs de la TV. Cette demande devra être formulée par le MEFP dans les conditions fixées par les conventions et soumise à l'accord de l'AFD.

En première année de mise en œuvre du financement, seule une TF est décaissée, dès la signature de la convention de l'AFD, la signature signifiant reconnaissance de la réalisation des conditions générales de l'ABS. La convention ne pourra pas être signée tant que ces conditions générales ne seront pas remplies. La mise en œuvre du financement du PME sous forme d'ABS dépendra de la mise à disposition des fonds du PME : le premier versement du PME pour l'ABS interviendra donc pour la TF et la TV de 2020.

B - Le déclenchement des versements liés à la tranche variable

Le suivi de l'atteinte des cibles de chaque indicateur de la TV détermine le niveau de versement de la TV chaque année à partir de 2020. Le poids de la TV dans le financement de l'ABS va croissant au cours des 3 dernières années du programme :

AFD-PME	2019	2020	2021	2022	Total
TF	**8 546 400**	**8 546 400**	**8 546 400**	**8 546 400**	**34 185 600**
TV	-	**7 000 000**	**9 000 000**	**10 700 000**	**26 700 000**

La tranche variable du PADES représente 37% du financement global du PME. Les indicateurs relatifs aux 3 dimensions valorisées par le PME représentent 30% du financement global du PME.

4 familles d'indicateurs seront suivies et permettront de déclencher le versement de la TV :

- les indicateurs relatifs aux Acquis scolaires : 27 % de la TV globale
- les indicateurs relatifs à l'Equité : 26 %
- les indicateurs relatifs à l'Efficience : 26 %
- l'indicateur relatif au Financement de la politique éducative du MEN : 21 %. Cet indicateur a pour objet de renforcer la bonne discipline budgétaire du gouvernement dans l'allocation cohérente du secteur avec la politique visée telle qu'elle se traduit dans le plan annuel de performance associé à la Loi de Finances.

Chacun des 4 axes donne lieu au versement d'une part de la TV selon un poids spécifique et variable chaque année.

C – La matrice d'indicateurs déclencheurs de la TV et de suivi

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	2020	2021	2022
Résultats des apprentissages							
Indicateur déclencheur et de suivi							
Pourcentage d'élèves qui maîtrisent les compétences en lecture à la fin de la troisième année du cycle primaire	INEADE - DEE	Rapport d'évaluation des compétences des élèves en lecture par l'INEADE	Pas de données exactement comparables dans les évaluations récentes du PAQEEB 2017 - le PASEC 2014 et le SNERS ne mesurent pas les compétences des élèves de 3ème année)	Suivi : l'INEADE a développé et testé un instrument d'évaluation des compétences des élèves en lecture pour les premières années de l'élémentaire, en particulier pour la troisième année	Suivi : l'INEADE a conduit l'enquête principale sur une cohorte d'élèves de 3ème année, ses résultats constituant la référence en regard de laquelle sera évaluée la progression des performances (et, en parallèle, l'INEADE a conduit l'enquête sur les élèves de 1ère année pour initier un suivi de cohorte)	Suivi : les résultats des élèves de 1ère et de 3ème année en lecture démontrent une progression des élèves qui maîtrisent les compétences attendues pour une scolarisation réussie (en parallèle, suivi des compétences des élèves de 2ème année pour le suivi de cohorte)	La maîtrise des élèves de 3ème année en lecture s'améliore d'au moins 5 pts par rapport à la situation de référence ou atteint au moins 70 % des élèves pour une poursuite réussie de leur scolarisation En parallèle suivi (sans effet sur le versement) des progrès des élèves de 1ère année et des compétences des élèves de 2ème année (suivi de cohorte)
Décaissement					0	0	**2 800 000**

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	2020	2021	**2022**
Indicateurs déclencheurs							
Pourcentage d'enseignants de l'élémentaire appuyés par des ressources dédiées pour enseigner la lecture	DEE - DFC	Rapport de performance du MEN Rapport de suivi continu externe	Formation des enseignants à la lecture dans toutes les écoles prises en charge par le PAQEEB jusqu'en 2016 Formation des enseignants des 3 premières années à la lecture dans les 3637 écoles prises en charge par le programme	la DEE et la DFC définissent les ressources que recouvre le terme de « ressources pédagogiques pour l'enseignement de la lecture conçues sur la base des résultats des évaluations » ; les données sur la diffusion de ressources pour l'enseignement de la lecture auprès des enseignants de l'élémentaire formés sont établies pour	40% des enseignants de l'élémentaire bénéficient via les cellules pédagogiques de ressources dédiées pour l'enseignement de la lecture conçues sur la base des résultats des évaluations pour remédier aux difficultés d'apprentissage des élèves	70% des enseignants de l'élémentaire bénéficient via les cellules pédagogiques de ressources dédiées pour l'enseignement de la lecture conçues sur la base des résultats des évaluations pour remédier aux difficultés d'apprentissage des élèves	(Suivi sans déclenchement) 100 % des enseignants intervenant dans les écoles ayant un indice de vulnérabilité élevé bénéficient via les cellules pédagogiques de ressources dédiées pour l'enseignement de la lecture et d'appuis des CRFPE ou des IEF

			Lecture pour Tous	2017-2018 pour servir d'année de référence.			
Décaissement					**1 000 000**	**1 150 000**	0
Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	2020	2021	**2022**
Indicateurs déclencheurs							
Pourcentage d'enseignants qualifiés en charge des CI, CP et CE1	DPRE - DEE	Rapport de performance du MEN		Intégration de la mesure des enseignants qualifiés (CAP) en charge des CI, CP, CE1 dans les tableaux de bord Stratégie de déploiement des tableaux de bord définie	La mesure de l'affectation des enseignants qualifiés (CAP) dans les différentes classes de l'élémentaire est assuré par la collecte statistique et sert de situation de référence.	Le pourcentage des enseignants qualifiés (CAP) en charge des CI, CP, CE1 progresse par rapport à la situation de référence : dans les écoles où le redoublement et l'abandon précoces est important (plus de 5 %), au moins 60% des enseignants des 3 premières années ont le CAP. La mesure est complète grâce aux	(Suivi sans déclenchement) On note une augmentation par rapport à l'année précédente (au regard de l'année de référence) notamment dans les écoles où la maîtrise des compétences en lecture de tous les élèves est en dessous de la moyenne nationale

						tableaux de bord école fonctionnels dans toutes les écoles	
Décaissement					**1 000 000**	**1 150 000**	0

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	**2020**	**2021**	2022
Indicateur de suivi							
Pourcentage de Cellules Pédagogiques et Cellules d'Animation Pédagogique et Culturelle (CP et CAPC) dont les plans d'action sont définis et mis en œuvre par	DEE - DFC	Rapport de performance du MEN Rapport de suivi continu externe	Capitalisation sur la redynamisation des CP et CAPC en Casamance	les outils d'observation et d'analyse des pratiques enseignantes sont disponibles dans toutes les CP et CAPC	la planification de la formation continue au niveau de la DFC, de la DEE et de la DEMSG et de chaque Académie se fait suite à un dialogue entre acteurs sur les données des évaluations et des observations des pratiques enseignantes	les priorités d'actions de la DFC en lien avec la DEE et la DEMSG et celles de chaque Académie sont définies sur la base des analyses des pratiques enseignantes dans les CP et CAPC en les croisant avec les résultats des évaluations des	les priorités d'actions de la DFC en lien avec la DEE et la DEMSG et de 100% des Académies sont définies sur la base de l'analyse des pratiques enseignantes dans les CP et CAPC en les croisant avec les résultats des évaluations des apprentissages des élèves ; les plans d'action sont effectivement mise en

rapport à un diagnostic des besoins des élèves et des enseignants						apprentissages des élèves ; le dispositif de suivi de la mise en place de ces plans d'action (centraux et académiques) est mis en place.	œuvre (80% minimum).

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	2020	2021	2022
Equité							
Indicateurs déclencheurs							
Ecoles caractérisées par un indice de vulnérabilité élevé qui sont prises en charge par des actions ciblées	DPRE – SIMEN - INEADE	Rapport de performance du MEN Rapport de suivi continu externe	NA	une étude externe a été conduite sur les publics-cibles des actions ciblées d'appui aux écoles élémentaires sur la base des rapports des écoles et des inspections et de l'analyse externe d'un échantillon représentatif d'écoles (celui du PASEC en 2019) : les résultats chiffrés de cette étude (estimation du nombre d'écoles prises en charge sur nombre	La cartographie de la vulnérabilité est en phase de déploiement : au moins 1 IEF par Académie ou la moitié des Académies disposent d'une analyse des établissements et territoires vulnérables Le dispositif de suivi des actions de soutien des élèves dans les écoles élémentaires est fonctionnel (modèle de rapports, dispositif de remontée des données, voire suivi à travers le tableau de bord des	Au moins 50 % des IA définissent des plans d'actions spécifiques pour prendre en charge les écoles identifiées comme vulnérables : ces plans d'actions intègrent des actions de remédiation basées sur les résultats des évaluations des élèves (lecture, SNERS, PASEC) Son résultat agrégé peut être comparé au résultat de l'année de référence.	La majorité des écoles vulnérables (70% au minimum) font l'objet d'une prise en charge ciblée par des actions des IEF en faveur des écoles et des enseignants.

				d'écoles élémentaires et type d'actions) : les résultats de l'étude serviront à établir l'indice de référence pour le suivi de l'indicateur ii) l'indice de vulnérabilité est défini et la cartographie de la vulnérabilité est en cours d'expérimentation	écoles)		
Décaissement					**875 000**	**1 150 000**	**2 000 000**

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	2020	2021	**2022**
Indicateurs déclencheurs							
Diminution du pourcentage d'élèves de l'élémentaire ne disposant pas de pièces d'état civil grâce à leur prise en charge par les écoles	DPRE - SIMEN	Rapport de performance du MEN	Pas de suivi de la prise en charge des élèves par école pour obtenir des pièces d'état civil En 2017, la mesure de 37% des élèves accueillis en CI et n'ayant pas de pièce d'état civil est disponible mais cette mesure ne couvre pas toutes les	l'IEN ou le tableau de bord intègrent un recueil de données sur la disponibilité de pièces d'état civil de chaque élève et assurent le suivi des démarches entreprises pour leur obtention. La mesure du nombre d'élèves de l'élémentaire pris en charge pour l'obtention de pièces d'état civil en 2017-2018 (quelle que soit l'année du cycle élémentaire pendant laquelle	Le recueil de données sur le pourcentage des élèves n'ayant pas de pièces d'état civil inscrits dans les écoles élémentaires en 2019-2020 est disponible et la stratégie d'accompagnement des familles dans ces procédures est définie – cette mesure établit la situation de référence (Suivi sans effet sur le déclenchement) une analyse des difficultés rencontrées par les écoles ou les familles pour cette prise en charge est disponible	Au moins 15 % des élèves qui n'avaient pas de pièces d'état-civil en N-1 ont été pris en charge et ont une pièce d'état-civil	Au moins 30 % des élèves qui n'avaient pas de pièces d'état-civil en N-2 ont été pris en charge et ont une pièce d'état-civil

			écoles	ils sont pris en charge) est réalisée			
Décaissement					**875 000**	**1 150 000**	**1 000 000**
Indicateurs de suivi							
Taux d'ouverture effective des classes élémentaires par rapport à la demande d'ouverture des classes autorisée par l'IEF	DPRE - IA	Rapport de performance du MEN	Pas de données exactement comparables		les données sur les décisions des IEF sur l'ouverture des classes sont disponibles et celles sur l'affectation des enseignants en fonction des classes dont l'ouverture est autorisée sont disponibles systématiquement dans toutes les Inspections et sont automatisées par la SIMEN – la situation de référence est établie	il y a une augmentation par rapport à l'année précédente et un suivi des écoles à cycle incomplet et des classes multigrades est assuré dans chaque IEF	il y a une augmentation par rapport à l'année précédente et un suivi des écoles à cycle incomplet et des classes multigrades est assuré dans chaque IEF.
Proportion de femmes occupant des postes à	DRH	Rapport de performance du MEN	Moyenne en 2017 : 6,3 % IA : 6,3 %	Il y a une augmentation quantitative et qualitative (en fonction du type de postes à responsabilité auxquels ont accès les femmes) de la proportion de femmes occupant des postes à responsabilité			

responsabilité au sein du MEN			IEF : 10,3 % Directeur d'école : 4,7 %				
Mesure	**Domiciliation**	**Source de vérification**	**Année de référence**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Efficience							
Indicateurs déclencheurs							
Réduction du taux d'abandon	DPRE - DEE	Rapport de performance du MEN	Taux d'abandon à l'élémentaire publiés en 2017 (public et privé) : CI : 10,55 % CP : 3,44 % CE1 : 8,53 % Ecart entre l'académie la moins performante : et la moyenne (10,28 %) : 7, 33 pts	Suivi : Le taux d'abandon et l'écart entre l'académie la moins performante et la moyenne nationale établissent la situation de référence	Suivi : Réduction du taux d'abandon et de l'écart entre l'académie la moins performante et la moyenne nationale sans déclenchement	Le taux d'abandon à l'élémentaire est réduit d'au moins 2 points Suivi sans effet sur le décaissement : l'écart entre l'académie la moins performante et la moyenne nationale	Le taux d'abandon en élémentaire est au maximum de 5% pendant les 3 premières années. Suivi : L'écart entre l'académie la moins performante et la moyenne nationale s'est réduit
Décaissement					0	**700 000**	**2 900 000**

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	**2020**	**2021**	2022
Amélioration des performances dans l'exécution du programme d'investissement BCI au regard des normes et procédures du MEN	DCS	Rapport des audits techniques semestriels externes Rapport de performance du MEN	Il n'existe pas de suivi ni d'audit technique des programmes BCI 2018 : Manuel d'exécution et manuel de procédures disponible intégrant la définition des performances attendues et des normes et procédures à respecter (décembre)	Le marché d'audit technique semestriel est lancé et la première mission d'audit est réalisée	le premier rapport d'audit technique externe est disponible et établit la situation de référence concernant les performances réalisées et les écarts constatés par rapport aux performances définies dans le Manuel d'exécution – le rapport fait des recommandations pour y remédier	Les performances réalisées marquent une amélioration d'au moins 50% au regard de la situation de référence selon le dernier rapport d'audit technique externe disponible Suivi sans effet sur le déclenchement : suivi des actions menées par les services du MEN pour réduire les écarts de performance documentées par l'audit	Suivi sans effet sur le décaissement Les performances réalisées marquent une amélioration d'au moins 50% au regard de la situation de l'année précédente selon le dernier rapport d'audit technique externe Suivi sans effet sur le déclenchement : suivi des actions menées par les services du MEN pour réduire les écarts de performance documentées par l'audit
Décaissement					**1 750 000**	**1 700 000**	**0**

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	2020	2021	2022
Indicateurs de suivi							
Durée moyenne des différentes phases de la chaîne de la dépense (engagement, liquidation, ordonnancement)	DAGE	Rapport de performance du MEN	Année 2016 – valeur 21	Diminution du nombre de jours par rapport à l'année précédente ou une stabilisation de ce nombre de jours si celui-ci est conforme aux procédures et normes			
Délai d'exécution de la passation de marchés par la DAGE	DAGE	Rapport de performance du MEN	Année 2016 – valeur 132	Diminution du nombre de jours par rapport à l'année précédente ou une stabilisation de ce nombre de jours si celui-ci est conforme aux procédures et normes			

Mesure	Domiciliation	Source de vérification	Année de référence	2019	2020	2021	2022
Financement de l'éducation							
Indicateur déclencheur							
Les crédits ouverts au MEN sont supérieurs ou égaux aux crédits votés en Loi de Finances Initiale (LFI)	DAGE	Rapport de performance du MEN	2017 : 103%	**Déclencheur** : Le résultat est atteint si la valeur (A+B) est égale ou supérieure à A. Valeur A : crédits votés en LFI (hors titre 2 et investissement extérieur) en FCFA Valeur B : somme (positive ou négative) des crédits issus de tous les actes modificatifs (hors titre 2 et investissement extérieur) en FCFA Les actes modificatifs comprennent : les reports de crédits, les virements de crédits, dotation LFR			
Décaissement					**1 500 000**	**2 000 000**	**2 000 000**

4.2.Logique d'intervention de l'appui-projet

En parallèle à l'ABS et pour agir comme un levier de transformation accélérée et soutenue du système, l'appui-projet finance des activités d'appui institutionnel systémique, de stimulation des capacités et des initiatives des acteurs et d'accélération d'actions identifiées prioritaires ou conditionnant le changement.

Les résultats visés à travers l'appui sont des résultats intermédiaires par rapport aux résultats recherchés par le système lesquels relèvent des indicateurs de résultat du PAQUET-EF : ces résultats intermédiaires portent sur i) les capacités des acteurs à remédier aux difficultés des élèves ou des écoles, à assurer un pilotage stratégique efficace, à gérer la dépense publique de manière coût-efficace ; ii) la mise à disposition de tous les acteurs (en charge du pilotage, des enseignements-apprentissages et de la gestion) des outils et ressources nécessaires à un fonctionnement optimisé du système et des performances améliorées.

L'appui-projet s'organise autour des trois finalités du programme PADES :

- Accompagner le changement du pilotage du système éducatif en particulier autour des enjeux d'équité et d'efficience dans l'amélioration de la qualité par l'appui et l'outillage (formations, équipement, ressources, accompagnement à des changements de démarche et de pratique) des acteurs au niveau central et déconcentré (jusqu'aux établissements scolaires)
- Accélérer l'action du MEN autour de plusieurs priorités : la réduction des vulnérabilités dans les apprentissages et dans le parcours des élèves, la réussite de tous les enfants dans les premières années en sécurisant l'apprentissage précoce de la lecture, la redynamisation de l'appui pédagogique fourni aux enseignants et aux écoles pour l'identification et la prise en charge des difficultés des élèves, la mobilisation des parents et de la société civile en faveur de l'école
- Améliorer l'efficience de la politique du MEN par la réduction de l'abandon, notamment dès l'élémentaire, l'appui au renforcement de la gestion financière, de la passation de marchés et de la préparation et de la mise en œuvre des programmes d'investissements.

Ces objectifs seront traités au niveau national et de façon systémique sans ciblage de zones d'interventions (même si certaines actions auront un phasage dans leur développement passant par une phase expérimentale au niveau du territoire ou du type d'acteurs concernés) et dans une logique de maîtrise des coûts associés aux actions, de telle sorte que leur diffusion dans le système puisse être assurée durablement sur ressources nationales, en raison de leur soutenabilité à long terme pour le budget et pour les capacités des services du MEN.

Ainsi, à titre d'exemples, une fois automatisés et déployés, le suivi des indicateurs, notamment sur la vulnérabilité des écoles puis des élèves (en lien avec l'IEN) ne donneront lieu à aucun coût fonctionnel additionnel à celui actuel de la gestion des données, voire ils pourront contribuer à réduire les coûts de la campagne statistique ainsi qu'analysé dans l'*Etude de Coût-efficience des systèmes d'information du MEN* par Ibrahima Thiam (rapport provisoire de juin 2018, avec l'appui de l'UNICEF) ; l'accompagnement des enseignants se fait à travers l'animation et les ressources dans les cellules pédagogiques qui sont fonctionnelles sans coût additionnel d'organisation de ce dispositif mais avec une efficacité renforcée du soutien aux

enseignants : la prise en charge initiale de l'équipement (environ 150 000 FCFA par cellule) supposera un renouvellement par tiers tous les 2-3 ans ; la production automatisée des rapports d'évaluation des apprentissages permet de limiter le coût des évaluations nationales et de rendre disponibles rapidement les résultats pour la remédiation des difficultés des élèves ; de même pour le dialogue de gestion qui a des coûts minimes associés aux étapes de concertation (l'expérimentation de l'Académie de Rufisque qui a défini son Projet d'académie suite à ce processus de dialogue inter-acteurs inclusif a bénéficié d'un appui de 8 MFCFA) ; le déploiement des nouvelles procédures et démarches aura été accompagné d'un investissement massif dans le renforcement de capacités à l'échelle des institutions afin d'être peu dépendant d'un turn over rapide des acteurs et en installant les nouvelles démarches dans les services et établissements.

Les modalités d'accompagnement des acteurs seront structurées selon une démarche de conduite continue du changement, en développant une masse critique d'acteurs formés et en déployant des outils automatisés et des ressources contextualisées pour l'action et en observant, par un suivi externe continu, tout au long du projet, les évolutions constatées dans les démarches et pratiques des acteurs.

L'objectif de l'appui projet est de **contribuer à la mise en place d'un pilotage cohérent, intégré, inclusif et multidimensionnel, conforme aux orientations du PAQUET** en s'appuyant sur les réformes engagées par le MEN au cours de ces dernières années (gestion axée sur les résultats, contractualisation, projets d'établissement, structuration du SIMEN) et au moyen des **trois vecteurs principaux de transformation du management** :

- Une **documentation priorisée et structurée des contextes** : tableaux de bord, cartographie des vulnérabilités ; questionnaires contextuels des évaluations des apprentissages ; utilisation des résultats des évaluations pour développer des outils de remédiation ;
- Une **évaluation systématique des résultats atteints par le système** : évaluation systématique des compétences des élèves, suivi des indicateurs, suivi de l'évolution des pratiques enseignantes, audits des performances dans la mise en œuvre des programmes d'investissement et processus de suivi de la conduite du changement ;
- La **mise en place du dialogue de gestion entre les différents niveaux d'acteurs sur toute la chaîne de pilotage** pour la définition et la régulation des stratégies d'interventions, l'allocation priorisée des ressources et des moyens : au niveau de l'établissement, entre l'établissement et l'IEF, entre l'IA et les acteurs de l'académie, entre le MEN et chaque IA et la capitalisation et le suivi des transformations.

Le dialogue de gestion est la cheville ouvrière d'une transformation du pilotage du système : il a pour objet de structurer les échanges selon une chaîne de pilotage cohérente et efficace, de faciliter la prise de décision concertée entre deux niveaux hiérarchiques et de préciser les engagements mutuels pris de façon concertée et participative par les acteurs, à leur niveau, (central, IA, IEF, Chef d'Établissement) pour l'allocation de moyens d'une part et la transformation des ressources mobilisées en résultats correspondant aux contraintes et potentialités des contextes d'autre part. Il conduit les acteurs et les pilotes :

- à questionner leur vision de l'action et l'accompagnement nécessaires pour atteindre les objectifs ;

- à développer des compétences d'analyse et acquérir une meilleure connaissance des vulnérabilités et potentialités du territoire et des élèves,
- à définir leurs priorités en déclinant les priorités nationales en fonction du contexte,
- à œuvrer collectivement pour réduire les disparités et les inégalités de réussite des élèves pendant leur parcours scolaire.

Etant lié à des engagements, il permet d'organiser une régulation structurée et régulière par un suivi évaluation des effets des stratégies.

La réussite de cet appui à un pilotage rénové du MEN suppose sur la durée du changement de paradigme de :

- renforcer la coordination des directions du MEN et au-delà de l'institution elle-même, des programmes et des projets conduits par le MEN ou des acteurs externes, en priorité les CT, au regard des finalités visées ;
- construire la cohérence de la politique par rapport aux performances du système et sur la base d'un dialogue de politique et de gestion ouvert et inclusif
- stimuler les services déconcentrés : vers la responsabilisation en faveur de l'action ciblée et priorisée et la prise d'initiatives au service de résultats améliorés.

L'appui-projet interviendra de ce fait en faveur de l'ensemble des acteurs (tous les cadres des services centraux et déconcentrés impliqués, tous les enseignants à travers leur dispositif de proximité, les CT) tout en étant résolument tourné vers les acteurs déconcentrés (académies, établissements) dans leur capacité à prendre des initiatives et à les négocier avec le niveau central. Cela suppose aussi d'accompagner une transformation du fonctionnement du niveau central repositionné autour de son rôle dans la définition des orientations et visées prospectives, la régulation dans l'allocation des moyens et des appuis via le dialogue de gestion, l'évaluation des résultats atteints par les acteurs et des performances du système, la conception de ressources, le suivi du respect des normes et procédures, la communication et la concertation au service de l'adhésion de la société et de la coopération de l'ensemble des acteurs aux efforts de l'école.

4.3.Composantes de l'appui-projet

L'appui projet est structuré en 3 composantes.

4.3.1.Composante 1 : Accompagnement du changement

Cette composante a pour objectif de développer les capacités des acteurs au niveau central et déconcentré, sur l'ensemble du territoire sénégalais, selon 4 axes :

- Mieux piloter,
- Mieux faire réussir les élèves,
- Mieux dépenser et
- Mieux communiquer et fédérer autour de l'école.

L'accompagnement du changement sera au cœur des activités de cet axe. La conduite du changement ne peut se réduire à des formations et à la définition de nouvelles procédures : l'accompagnement doit être continu et se développer de manière itérative en documentant l'évolution des postures et pratiques professionnelles, l'utilisation des outils et la prise en compte de leurs effets dans les ajustements opérationnels et institutionnels. La logique du

PADES rompt avec l'accompagnement habituel des projets dans une logique de proximité. L'objectif national implique de fixer un cadre d'action à dupliquer à l'échelle du système.

Les différents axes incluront :

- des appuis techniques dimensionnés de manière à permettre une véritable appropriation des transformations et la valorisation des capacités de leadership, d'analyse des contextes et de prise de décision, en associant systématiquement des appuis d'experts internationaux (appuis perlés et ponctuels) et d'experts nationaux externes ou d'acteurs internes référents (logique d'accompagnement de proximité et de pérennisation),
- des programmes de formation et de développement continu, en situation, des capacités,
- la conception, l'adaptation, la diffusion ou l'achat d'outils, d'équipement ou de ressources.

Le MEN pourra s'appuyer sur les différents programmes nationaux (BM, USAID, JICA, UNICEF, Canada) et régionaux d'appuis techniques et de renforcement des capacités auquel il participe déjà pour structurer la mobilisation d'expertise via des prestations intellectuelles et un processus d'appui de long terme. Au niveau régional il s'agit :

- du programme APPRENDRE sur le développement professionnel des enseignants, coordonné par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) ;
- du programme Pilotage de la qualité sur le renforcement d'un pilotage efficace des systèmes éducatifs en vue de l'amélioration de la qualité, coordonné par le Pôle de Dakar de l'Institut International de Planification de l'Education (IIPE/UNESCO) ;
- du programme d'évaluations PASEC de la CONFEMEN ;
- du programme PEEB, sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments, cofinancé par l'AFD et la GIZ.

Les actions préconisées s'appuieront systématiquement sur le « déjà-là » dans les pratiques des acteurs, les ressources, les normes et les processus tout en veillant à la cohérence de l'approche et des actions. Il s'agira également pour le MEN de **coordonner les actions des partenaires intervenant sur les mêmes objectifs ou avec les mêmes acteurs** pour une meilleure complémentarité des appuis liés à d'autres financements externes (PAQEEB, Lecture pour Tous, appui à l'enseignement des Sciences, Techniques, Informatique et Mathématiques STIM par la JICA ou autres).

Cette composante sera mise en œuvre sur la base d'une programmation pluriannuelle et annuelle d'activités couvrant les 4 axes et donnant lieu à des versements dont le montant sera ajusté aux besoins identifiés. Il est proposé qu'un premier versement d'un montant maximum de 2 M€ soit réalisé en février 2019, dès la signature de la convention relative à l'appui-projet, sur financement AFD. Ce versement pourra prendre en charge le refinancement d'activités ou de dépenses antérieures à la signature de la convention pour autant que celles-ci aient été validées par l'AFD.

A. Axe 1 Mieux piloter

Cet axe s'appuiera sur les développements récents conduits par le MEN en termes de développement et intégration des systèmes d'information, avec le SIMEN et l'expérimentation des tableaux de bord dans 5 Académies, autour de l'évolution du pilotage du secteur avec l'expérimentation du dialogue de gestion dans les 3 Académies de Dakar, autour de la mise en projets des établissements et de la contractualisation de la performance avec les Inspecteurs d'Académie.

Il stabilisera ces évolutions pour en organiser le déploiement à l'échelle du système éducatif et l'accompagnement des acteurs au cours des 4 années de mise en œuvre du projet.

Les activités financées sont relatives à :

La stabilisation et le déploiement des outils du pilotage rénové pour l'ensemble des académies		
Tableaux de bord automatisés de l'établissement au niveau central : finaliser un système d'information automatisé, en cohérence avec l'exercice du dialogue de gestion à tous les niveaux de la chaîne de pilotage, en passant de la fiche d'établissement dont les données sont juxtaposées et remontent unilatéralement pour la consolidation des statistiques scolaires au tableau de bord structuré autour d'un nombre réduit d'indicateurs croisant différents types de données (statistiques, RH, examens, évaluations[12], vulnérabilités, formation, suivi du quantum horaire) utiles pour l'analyse des contextes d'enseignement et d'accueil des élèves et leur comparaison à différentes échelles et pour organiser un pilotage réactif à tous les niveaux	**Réalisation d'une cartographie des vulnérabilités automatisée et intégrée au SIMEN** : mise en relation des données démographiques, sanitaires et sociales du Sénégal avec la cartographie des écoles et territoires scolaires intégrant les données sur les écoles et leurs publics (statistiques scolaires, RH, examens, évaluations, questionnaires de contexte des évaluations, etc.) pour identifier les écoles et territoires les plus vulnérables, les caractéristiques des écoles et de leurs publics et de leurs performances et faciliter la priorisation de l'allocation des moyens et des appuis en faveur des publics et territoires les plus en risque d'échec scolaire	**Mise en place de l'identifiant élève (IEN) par le SIMEN**, afin de déployer l'outil et de rationaliser et prioriser la collecte d'information complémentaire de celle qui est prise en charge par les statistiques scolaires ou les évaluations afin de limiter le coût pour le système et de faciliter l'autonomisation de la production des données et du calcul des indicateurs dans les tableaux de bord Equipements complémentaires des acteurs centraux ou déconcentrés pour la réalisation de ces actions

12 La prise en compte des données sur les apprentissages des élèves à travers les évaluations ou les examens dans les tableaux de bord supposera au préalable un examen de la cohérence entre les différents instruments de mesure des compétences des élèves pour s'assurer de la validation des indicateurs de performance des tableaux de bord.

La formation des acteurs au pilotage rénové		
Formation des acteurs du niveau central, des Inspecteurs d'Académie et des IEF au leadership et à la conduite du changement : les enjeux du changement et de la responsabilité des acteurs (en particulier les pilotes) sont au centre de la révision du PAQUET et de la réforme de la gouvernance publique puisqu'il s'agit de faire évoluer le pilotage du MEN pour passer d'une logique de conformité à une logique de performance et de responsabilisation.	**Formation de l'ensemble des acteurs au dialogue de gestion et à la définition d'un projet d'académie** : l'expérimentation engagée dans le cadre du projet ADEM/DAKAR sur la contractualisation et le dialogue de gestion est un point d'appui pour une stabilisation entre fin 2018 et début 2019 du modèle qui revisite les pratiques de management et une généralisation à partir de 2019 : mise à jour du guide existant pour le dialogue de gestion, validation, définition d'une démarche de formation de formateurs et d'un dispositif de suivi-évaluation, guide du projet académique	**Formation à la conduite de projet** : il est important de former les acteurs à la conduite de projet pour développer l'organisation des collectifs d'acteurs, notamment dans la mise en projets des académies ou des établissements.
Formations complémentaires des cadres		
Développement d'un parcours de formation initiale de l'encadrement : réflexion à initier alors que cette formation initiale n'existe pas dans le système éducatif sénégalais	**Formation des acteurs centraux et déconcentrés de la DPRE et SIMEN sur l'automatisation des données** et leur articulation dans les tableaux de bord	**Formation et accompagnement continu des acteurs centraux et déconcentrés à l'utilisation des données pour l'analyse des contextes et le suivi des effets des politiques** : formation des cadres des inspections et établissements à l'autodiagnostic et à une analyse documentée dans le cadre d'une concertation multi-acteurs est essentielle à la mise en œuvre de la logique de dialogue de gestion. L'analyse diagnostique ne constitue pas uniquement une étape préalable au dialogue de gestion mais se structure progressivement selon un principe de réitération. Ce renforcement des capacités participera à la fois de la conduite de changement et du

		suivi continu des effets et des transformations du pilotage rénové.
L'accompagnement de proximité des acteurs		
Expertise internationale et nationale pour la mise en œuvre du dialogue de gestion et des projets d'académie : l'expertise internationale aura pour objectif de stabiliser le cadre de référence (dialogue de gestion, projet académique, interprétation des tableaux de bord), de développer les outils et l'ingénierie de formation des experts nationaux (acteurs en activité) qui interviendront dans une logique de « pair à pair » (IA, mais surtout IEF et établissements où les effets sont les plus importants pour le fonctionnement du système mais aussi les plus difficiles à atteindre).	**Appui à l'expérimentation progressive de la mise en projet des académies** (le MEN privilégie pour l'heure l'expérimentation dans toutes les IA mais à l'échelle d'une ou 2 IEF au cours de la première année en allant vers une généralisation en 2022) : appui par des pairs nationaux et des experts internationaux à la mise en œuvre d'une démarche conforme aux principes de l'accompagnement au changement.	**Expertise internationale pour la réflexion du Ministre/SG sur la structuration et la coordination des directions et services** et sur la définition du rôle de l'Inspection générale en appui aux dimensions prospectives et évaluatives du pilotage du système
Le soutien aux cadres de concertation et de dialogue de gestion à tous les niveaux et avec les partenaires (CT notamment)		
Prise en charge des coûts marginaux associés aux conférences de gestion MEN-IA, coordination IA-IEF, concertation IA-CT, coordination inter-académique de bassin		

Enjeux de la conduite du changement :

- Il s'agit d'amener le niveau central à être dans une posture de stimulation, d'accompagnement et de régulation afin de renforcer les capacités locales de gestion et de pilotage du système pour consolider, approfondir et pérenniser les acquis des modes de pilotage déconcentré dans les domaines de l'amélioration de la qualité, de l'équité et de l'efficience de la gestion du système éducatif local et d'engager un dialogue fécond avec l'académie, sur la base d'un regard extérieur, distant et expert sur le diagnostic, les enjeux, les choix opérés, les résultats et donc la performance de l'académie, tel que porté par son projet. Il s'agit là aussi d'accompagner un changement du fonctionnement même du niveau central car, dans ce cadre, les directions sont invitées à partager leurs analyses en se confrontant à un diagnostic des besoins identifiés par l'académie qui suppose d'intégrer dans leur logique une réflexion multidimensionnelle sur les performances et besoins du système ;
- La définition des projets des académies ou des établissements devrait être déconnectée de financements spécifiques liés à différents partenaires, même si les stratégies et initiatives des acteurs pourraient être soutenues par des financements. En

effet, l'objectif d'un projet d'académie ou d'établissement s'inscrit dans une logique collective de partage des priorités liées au contexte et des stratégies pour améliorer les résultats qui prend appui sur les conditions internes du fonctionnement de l'institution, à partir d'un financement de droit commun et de l'implication des collectivités locales à construire. En ce sens, le financement externe conditionné par l'atteinte de résultats déforme la démarche de mise en projet pour engager une recherche des améliorations limitées à des indicateurs ponctuels et à une augmentation des moyens alloués au lieu d'initier une logique d'amélioration continue de la performance recherchée par l'ensemble des acteurs sans être nécessairement associée à des besoins ou moyens additionnels.

- Les acteurs de différentes directions doivent intervenir de concert : par exemple, l'appui d'une expertise pouvant accompagner les acteurs académiques dans l'analyse des résultats des évaluations pour développer une remédiation sera particulièrement important. De même, les directions pédagogiques du MEN et les experts nationaux formés devraient s'impliquer fortement dans l'accompagnement des équipes académiques, notamment lors de phases stratégiques : mise en place d'un comité technique académique, élaboration d'un diagnostic partagé, conduite d'un séminaire des cadres.

➢ Résultats escomptés à la fin du programme :

- les pilotes (responsables de programmes, directeurs centraux, inspecteurs d'académie, d'IEF, de district, chefs d'établissement et directeurs d'école) assurent un leadership et un dialogue de gestion participatifs à tous les niveaux du système pour définir des stratégies d'action contextualisées afin d'améliorer le développement équitable des compétences des élèves,
- les données sont disponibles de manière automatique à tous les niveaux du système,
- les vulnérabilités des écoles et des territoires sont identifiées et peuvent être prises en charge de manière adéquate.

L'amélioration du pilotage du système permet de répondre plus efficacement aux enjeux d'équité du système et de réduire les disparités entre écoles et territoires.

B. Axe 2 Mieux faire réussir les élèves

Cet axe s'appuiera sur les développements récents conduits par le MEN en termes d'évaluation des apprentissages et de développement professionnel des enseignants : notamment les évaluations en lecture PAQEEB, les expériences de dynamisation des cellules pédagogiques (notamment en Casamance) et les ressources existantes pour l'enseignement de la lecture (notamment autour du projet Lecture pour Tous et de Elan), pour l'autoformation des enseignants en français (PAEBCA et IFADEM), pour la remédiation (ADEM, PREMST, PAAME, etc.). L'enjeu sera notamment, par rapport aux 5 Académies du programme Lecture pour Tous, d'accompagner les écoles et les enseignants à travers les cellules pédagogiques et les ressources dédiées sur les enjeux de transition vers le français et sur l'ensemble des compétences attendues, en langue, mathématiques et sciences principalement, au-delà des 3 premières années de l'élémentaire (y inclus le moyen et le secondaire). Les actions en faveur de l'ensemble

des écoles et cellules pédagogiques du Sénégal permettront également de contribuer à diffuser les ressources développées dans le cadre de Lecture pour Tous.

Cet appui prend le parti d'atteindre l'ensemble des enseignants sénégalais de l'élémentaire et du moyen (ainsi que du préscolaire dès lors que les enseignants participent aux cellules pédagogiques) à travers le dispositif d'appui pédagogique de proximité existant au Sénégal (cellules au niveau des établissements ou zonales, appuis des inspections et formateurs de proximité) et à travers la formation initiale des enseignants. Cette action progressive médiatisée par les cellules permet d'appuyer des dynamiques collectives entre pairs, focalisées autour des pratiques enseignantes et d'œuvrer en parallèle au renforcement professionnel d'une expertise nationale (IG, directions du MEN, IEF, cadres en charge du pilotage administratif et pédagogique) en créant de nouvelles postures (accompagnement, suivi) et une nouvelle expertise (personnes ressources, formateurs, concepteurs, développeurs chargés de la mise en œuvre des actions).

Cette intervention prend en charge en particulier :

<table>
<tr><th colspan="3">Le soutien à l'inspection dans l'évolution de sa fonction, de sa démarche et de sa posture (accompagnement d'un enseignant, d'un collectif d'enseignants, d'un établissement)</th></tr>
<tr><td>Séminaire de réflexion et de renforcement des fonctions et de la cohérence inter niveaux de l'inspection : Inspection Générale, IA (académie), IEF (département), IEMSG (enseignement moyen et secondaire), IVS (vie scolaire)</td><td>Formation de tous les inspecteurs (IA, IEF, IEMSG, IG, CRFPE) i) aux capacités d'accompagnement et d'animation des collectifs et des réseaux d'acteurs pour engager un processus d'amélioration continue des performances et de réduction des vulnérabilités plutôt qu'un contrôle de conformité, ii) à l'accompagnement des établissements dans la réduction de l'échec scolaire, iii) à l'appui aux projets académiques de formation, par un engagement concret de la supervision pédagogique, en particulier au Moyen</td><td>Formation des encadrants, et en particulier les formateurs des CRFPE à l'ingénierie de formation et à la conception de ressources pour l'autoformation des enseignants ou la mise en œuvre de parcours hybrides de formation

formation des encadrants (Inspections, CRFPE) à la définition et l'animation de plans priorisés de formation dans le cadre des PAc donnant lieu à la définition de Contrats de performance des CRFPE</td></tr>
<tr><th colspan="3">Le développement d'une stratégie nationale d'évaluation des élèves</th></tr>
<tr><td>Définition de la stratégie nationale d'évaluation des compétences des élèves : elle suppose de s'appuyer sur un état des lieux critique des programmes actuels, une analyse de la cohérence entre les instruments et de la</td><td>Conception (ou adaptation) et passation des évaluations sur échantillon : en lecture au cours des 3 premières années de l'élémentaire (d'une part, un test diagnostic à l'entrée en 1ère année de</td><td>Conception d'un test d'évaluation diagnostique des compétences en lecture des élèves à l'usage des enseignants afin de repérer et suivre les élèves en difficulté et d'adapter leurs enseignements</td></tr>
</table>

complémentarité voire de l'articulation entre les enquêtes (niveaux, rythme, types d'enquêtes, lien avec le curriculum, etc.), dans un souci de faisabilité (limites des capacités internes en RH), de soutenabilité, de fiabilité et comparabilité des données (en s'assurant de la qualité des processus d'administration, de correction et de remontée des résultats et de la comparabilité dans le temps et entre les instruments) afin de conforter l'utilité des données pour le pilotage du système,	l'élémentaire, un bilan de compétences en fin de 1ère, 2ème et 3ème années de l'élémentaire permettant un suivi à l'échelle nationale de la capacité du système à développer les compétences des élèves en lecture dès les premières années du primaire. Selon les besoins et les capacités du financement (en complémentarité avec d'autres financements externes, notamment le PAQEEB), contribution à la réalisation des évaluations SNERS de l'élémentaire (éventuellement redéfinies en fonction de la stratégie nationale) et du moyen (à développer)	
Développement de l'automatisation des résultats des évaluations (disponibilité automatisée des données et des premières analyses des difficultés des élèves), en formant les acteurs à la qualité des résultats (notamment les acteurs déconcentrés afin de s'assurer d'une correction immédiate de qualité des tests au niveau local et ainsi d'une intégration de ces informations aux tableaux automatisés) : il s'agit de rendre possible une utilisation immédiate des données pour l'appui aux écoles et aux élèves, notamment dans le cas des évaluations en lecture pour l'utilisation des résultats afin de développer des actions pédagogiques de remédiation et d'amélioration des stratégies d'enseignement et pour analyser l'indicateur de la TV en mai-juin de chaque année en 2021 et 2022 ; l'automatisation de la production des rapports	**Equipements de l'INEADE et de ses référents déconcentrés** pour la passation des tests et formation des acteurs à la passation des tests ou l'utilisation des équipements	**Formations des acteurs en charge de l'évaluation (INEADE) et des cadres pédagogiques** (Directions pédagogiques, CRFPE, FASTEF) **à l'analyse des difficultés des élèves** (dans l'enseignement de la lecture en particulier mais aussi pour les compétences en mathématiques sur la base des résultats des évaluations PISA-D (2018), PASEC (2020), SNERS (2019, 2021 ou 2022) en vue de la conception de ressources de formation et d'autoformation adaptées

du SNERS pourra être appuyée en fonction de la stratégie nationale d'évaluation		
La redynamisation de l'accompagnement de proximité des enseignants en utilisant les textes existants pour l'organisation de la formation continue de proximité dans les cellules pédagogiques en fonction des niveaux, élémentaire, moyen ou secondaire (dans les établissements ou à un niveau zonal) pour concrétiser la dynamique d'inter-formation qui est promue au sein des cellules afin de faciliter le travail réflexif entre pairs et au sein des établissements en lien avec leur quotidien et l'analyse des difficultés d'apprentissage des élèves		
Equipement en tablettes numériques et en outils d'analyse des pratiques enseignantes (notamment des grilles d'observation des pratiques telles que développées par la recherche OPERA[13] et adaptées par les acteurs en Casamance) pour appuyer l'amélioration des pratiques enseignantes par un travail réflexif entre pairs et au sein des établissements et pour aider à l'analyse diagnostique des compétences des élèves en lecture ou l'utilisation des ressources pour les enseignements et les remédiations – à destination de tous les établissements scolaires, des CP, ICD, IEF	**Mise à disposition de ressources d'auto et d'inter-formation**, notamment pour l'enseignement de la lecture, la remédiation aux difficultés des élèves dans les différentes disciplines et pour l'ensemble des niveaux d'enseignement, ainsi que pour l'enseignement des sciences rénové	**Création de portfolio** (papier ou numérique) **pour le suivi des activités des Cellules** qui dépasse le simple suivi administratif de la fonctionnalité des Cellules et permet d'analyser les besoins des enseignants, les activités de formation entre pairs et les changements de pratiques : il s'agit d'un outil de mémoire des activités qui pourra être consulté par les collègues, les groupes focaux, les inspecteurs et les formateurs lors des visites d'établissements, les animations pédagogiques et les formations. Les plans d'actions annuels des cellules devront être articulés avec ces outils en particulier pour privilégier des thématiques : observation des pratiques des collègues, concertation sur la remédiation, expression des besoins en ressources pour préparer et faire la classe. Ces portfolio permettront de témoigner de la dynamisation des cellules, de comparer les évolutions et d'analyser les difficultés des maîtres, notamment dans la mise en œuvre des curricula

13 Programme de recherche action financé par le PME et l'AFD et mis en œuvre au Burkina Faso entre 2013 et 2017 avant de permettre le développement d'outils expérimentés au Burkina et au Sénégal.

<table>
<tr><td colspan="2">Appui à l'accompagnement des cellules et des établissements par les IEF, les IEMSG et les CRFPE sur la base d'un cahier des charges précisant les méthodologies des interventions (en privilégiant les parcours de formation plutôt que les actions ponctuelles). Ce renforcement de l'accompagnement de proximité s'inscrit dans la réflexion sur la réforme de la formation continue qui renforcera les liens avec les IEF et s'inscrira au sein des futurs plans académiques de formation</td><td>Suivi et appui de proximité (niveau IEF ou ICD) à la dynamisation des cellules par la création de groupes focaux au sein de chaque académie (2 personnes au minimum par IEF dont un spécialiste TICE et un point relais au sein de chaque académie) chargés de la mise en œuvre (diffusion des ressources et des équipements, appuis aux cellules pour leur utilisation) et du suivi de la transformation du fonctionnement des cellules et de leurs effets sur les pratiques des enseignants</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le développement ou le déploiement dans les cellules pédagogiques de ressources pour les enseignants, en capitalisant sur les contenus issus des programmes existants (PAQEEB, Lecture pour Tous, ELAN, PAEBCA, PREMST, IFADEM, PAAME)</td></tr>
<tr><td>En lien avec l'analyse des pratiques enseignantes et du diagnostic des difficultés principales des élèves (évaluations, compositions, donnant lieu à la création de fiches pédagogiques d'appuis aux enseignements), appui au développement et à la diffusion de ressources destinées aux enseignants pour l'amélioration des enseignements-apprentissages et pour la remédiation des difficultés des élèves :
- en priorité autour de la lecture tout au long de l'élémentaire en français et en langues nationales (avec un focus sur les 3 premières années) et au moyen (avec un focus sur les transitions critiques à partir du CE2 et en classe de 6ème au moyen),
- autour des mathématiques en élémentaire et moyen,
- autour des sciences au moyen et secondaire,</td><td>Appui des cadres à l'ingénierie documentaire et à la conception de parcours de formation ou à l'adaptation en autoformation de ressources existantes (par exemple Lecture pour Tous, IFADEM, PAQEEB) ou à développer autour des priorités identifiées en fonction des difficultés constatées des élèves et des enseignants</td><td>Appui à la redynamisation du site Examen.sn pour l'archivage des examens et de leurs corrigés permettant aux enseignants de préparer leurs cours sur la base des corrigés des épreuves,</td></tr>
<tr><td>Révision du test de positionnement des compétences en français des enseignants (TNEF) dont la version numérique pourra être développée, éventuellement</td><td>Conception d'un parcours de formation hybride des enseignants en français dans le cadre de la formation initiale dans les CRFPE afin de garantir aux</td><td>Diffusion et enrichissement des ressources en autoformation en français dans les Cellules pédagogiques (CP et CAPC)</td></tr>
</table>

	enseignants un niveau au moins B2 de compétences en français	
La rénovation de l'enseignement des sciences		
Stabilisation et diffusion de nouvelles démarches d'enseignement des sciences sur la base des bonnes pratiques récentes, dont ADEM,	**Appui à la diffusion de ressources pour un enseignement rénové des sciences**	**Développement de programmes intégrés avec des chercheurs** en s'appuyant sur les acquis des didactiques innovantes du domaine, et le développement d'initiatives de sensibilisation et de formation, en lien avec les grandes questions contemporaines, notamment autour du thème du développement durable et du changement climatique

La part du numérique (ressources, supports d'activités, équipements) sera raisonnée, plus importante au moyen-secondaire qu'à l'élémentaire. Elle repose sur des matériels, des environnements adaptés aux conditions locales, peu coûteux et susceptibles d'évolution. Elle propose entre les différentes actions un fil rouge de mise en cohérence des équipements de mobile learning qui pourront servir de support à différentes actions d'évaluation, de formation et de remédiations avec des ressources consultables sur le WEB, et évoluer en fonction des orientations structurantes du MEN.

- Résultats escomptés à la fin du programme :

- une stratégie nationale d'évaluation des compétences des élèves en langue et mathématiques est définie et les résultats des évaluations des élèves sont disponibles pour l'élémentaire
- l'inspection fait évoluer sa fonction, sa démarche et sa posture à tous les niveaux du système vers l'accompagnement des enseignants et des établissements et l'analyse des évolutions du système
- l'accompagnement de proximité des enseignants est redynamisé
- tous les enseignants bénéficient d'appuis définis selon l'analyse de leurs pratiques et des difficultés des élèves par les inspecteurs et formateurs et de ressources pour leurs enseignements ou leur auto-formation via les cellules pédagogiques
- les enseignants disposent de ressources adaptées aux besoins des élèves et à leurs pratiques
- les élèves bénéficient d'un enseignement des sciences rénové plus attractif.

Les élèves sénégalais sont appuyés en fonction de leurs difficultés d'apprentissages, en particulier les plus vulnérables, et les enseignants sont soutenus dans leurs pratiques pour en améliorer l'efficacité.

C. Axe 3 Mieux dépenser

Cet axe intervient à différents niveaux et sur un périmètre variable :

- au niveau des 3 Ministères du secteur pour l'appui à la mise en œuvre de la réforme des finances publiques de l'UEMOA et des budgets-programmes,
- au niveau du MEN pour la mise en œuvre des programmes d'investissement et le développement d'un programme d'efficacité énergétique.

De nombreux aspects de l'amélioration de la dépense publique d'éducation sont liés au renforcement du pilotage et à l'amélioration des enseignements pris en charge par les deux axes précédents, via une allocation priorisée des moyens de toute nature (RH, intrants, appuis aux établissements, aux enseignants et aux élèves), un dialogue de gestion permettant d'agir, en fonction du degré de vulnérabilité des contextes, sur les difficultés des élèves et les disparités à réduire. En effet, la réduction de l'échec scolaire et de l'abandon est un levier puissant pour limiter les pertes sur le budget du MEN (l'abandon précoce représente un coût de près de 8 % de son budget alloué à l'élémentaire en 2016) sans compter les effets de long terme sur les externalités de l'éducation et sur la confiance des populations dans l'action publique.

Mais c'est aussi plus largement que doit être améliorée l'efficacité et la qualité de la dépense publique afin non seulement de garantir une plus grande efficience mais aussi la conformité de celle-ci aux normes et réglementations du Sénégal. Dans ce domaine, le PADES interviendra en faveur des 3 Ministères du secteur.

L'appui-projet prendra en charge dans cet axe les dépenses liées à :

La mise en œuvre des budgets programmes au MEN, au MFPAA et au MESRI		
Formation des cadres centraux au contrôle interne (6 à 12 personnes par Ministère) : à défaut d'un dispositif général de contrôle interne, il est prévu de former un groupe de spécialistes du contrôle interne pour initier au niveau central des Ministères une cellule dédiée dont les activités seront lancées à l'issue de la première année de formation des cadres et de définition des modalités d'intervention. Ce groupe de spécialistes pourra ensuite assurer la formation des acteurs déconcentrés dans les Académies afin d'évoluer vers un dispositif complet de contrôle interne ; la formation sera organisée selon le plan de formation du MEFP pour	**Développement d'une cellule de contrôle interne et d'assurance qualité des procédures, au niveau central** : appui du projet pour la définition du manuel de procédures et le guide de formation, le suivi de la mise en œuvre à partir de 2020 et la formulation de préconisations pour un déploiement du dispositif vers le niveau déconcentré sur la base des résultats initiaux à partir de 2022	**Formation des cadres centraux au contrôle de gestion** (6 à 12 personnes par Ministère) : le contrôle de gestion n'est pas encore développé dans le secteur public mais les outils et le plan de formation existent. Les formations pourraient être délivrées sous l'égide du BOM, chef de file du comité technique sectoriel « adaptation organisationnelle et fonctionnelle des ministères », à partir de 2019 : le BOM est en train d'élaborer avec l'appui de Luxdev un programme de formation en contrôle de gestion. Un manuel des procédures de contrôle de gestion a été validé. En fonction de la complémentarité avec l'appui luxembourgeois, la

assurer la cohérence avec la réforme globale du secteur public et en veillant à intégrer l'ensemble des fonctions du niveau central afin que les procédures soient applicables de manière homogène à tous les services.		formation des cadres du secteur sera assurée et accompagnée sur la durée du programme
Développement d'un pool de contrôleurs de gestion (6 à 12 personnes par Ministère) au niveau central : appui du projet pour la définition du manuel de procédures et le guide de formation, le suivi de la mise en œuvre à partir de 2020 et la formulation de préconisations pour un déploiement du dispositif vers le niveau déconcentré sur la base des résultats initiaux à partir de 2022	**Formation des responsables de programmes** (6 personnes par Ministère) **sur la chaîne de la dépense et plus particulièrement sur l'ordonnancement**	**Formation des cadres centraux et déconcentrés (16 IA, 59 IEF) à la déconcentration de l'ordonnancement** et formation des administrateurs de crédits dans les structures déconcentrées (structures de gestion financière dans les IA, IEF, Lycées pour le MEN) : ils seront principalement formés à l'engagement et la liquidation ; environ 255 cadres du MEN
Améliorer l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre des programmes d'investissement du MEN – DAGE, DCS, DEqS, IA, IEF, ARD		
Suivi de la performance : contrats de performance du SG avec la DCS et la DEqS, audits techniques externes de l'exécution des programmes d'investissement (audits semestriels pour analyser sur échantillon pendant 4 ans la qualité de l'exécution du programme d'investissements du MEN et sa conformité aux normes et standards définis par le MEN quels que soient les modes opératoires retenus), partage du rapport annuel de performance à la DCMP et l'ARMP	**Appui au suivi des programmes d'investissements par la DCS**	**Formation des cadres du MEN et les partenaires (CT, ARD)** à la mise en œuvre des manuels de procédures et d'exécution, à la passation de marchés et à la gestion environnementale et sociale
Révision du manuel d'exécution du BCI décentralisée et du protocole d'accord MEN/CT sur la mise en œuvre des programmes d'infrastructures et d'équipements	**Stabiliser les prototypes d'infrastructures et d'équipements scolaires**	**Analyser les conditions de déploiement d'un programme d'efficacité énergétique des bâtiments scolaires et d'un programme d'éco-construction** avec l'appui du programme PEEB

		(Programme d'efficacité énergétique des bâtiments scolaires) et soutenir la mise en œuvre de ce programme par des appuis techniques à définir (l'appui-projet ne finançant pas d'investissements)
Renforcer les capacités en passation de marchés du MEN et des autres acteurs impliqués par les investissements en éducation (CT, ARD) pour limiter les délais administratifs et assurer la qualité de la dépense		
Relance de l'application d'alerte sur les délais de PM	**Former au logiciel SYGMAP au niveau central**	**Former à la passation de marchés au niveau déconcentré (structures IA et IEF)**
Appuyer la micro-planification et la carte scolaire du MEN		
Former les statisticiens à tous les niveaux, pour la collecte de données nécessaires à la carte scolaire	**Accompagner les acteurs déconcentrés à la micro-planification** et au dialogue avec les collectivités	**Documenter le processus académique de planification et de priorisation des constructions scolaires** : guide du processus et modalités de reporting

- Résultats attendus à la fin du programme :

- Tous les cadres centraux des 3 Ministères du secteur sont formés et outillés pour la mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA,
- Le pilotage des budgets-programmes est assuré et les résultats de la première phase de mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA dans les Ministères du secteur et en particulier au MEN est évaluée positivement par le gouvernement,
- Des cellules de contrôle interne et contrôle de gestion sont fonctionnelles au sein des 3 Ministère du secteur, au niveau central
- La planification des programmes d'investissement est faite sur la base de la carte scolaire et est concertée avec les collectivités
- La mise en œuvre des programmes d'investissement du MEN est améliorée et efficiente
- Les capacités en passation de marchés du MEN et des autres acteurs impliqués par les investissements en éducation (CT, ARD) sont renforcées
- Les infrastructures scolaires améliorent leur efficacité énergétique.

Les acteurs en charge du pilotage et de la gestion du système assurent la gestion de la dépense publique dans un souci d'efficience et de conformité aux normes et principes définis dans la réglementation et la loi sénégalaises ainsi que dans les Normes et standards de l'éducation. Le suivi des gains d'efficience et de conformité est assuré et permet de faire évoluer les mesures à prendre.

D. Axe 4 Mieux communiquer et fédérer autour de l'école

Nombre d'activités de cet axe prennent en charge le design de financements qui seront exécutés dans le cadre de la composante 2 de l'appui-projet dédiée au soutien à la performance et à des programmes ciblés en faveur des publics les plus vulnérables. Les appuis seront par ailleurs orientés vers une communication mieux documentée et ciblée sur les déterminants principaux des performances de l'école et sur les leviers pour leur amélioration.

L'axe 4 financera :

La définition du cahier des charges des programmes financés par appels à projets, la sélection des bénéficiaires et le suivi des résultats par le niveau central	
Activités liées à la **définition du cahier des charges, à la sélection et au suivi des opérateurs pour la mise en œuvre de programmes autour de la thématique du développement durable en lien avec le changement climatique**, dans des établissements identifiés comme prioritaires par les Académies en raison de leur vulnérabilité, associant des acteurs externes (artistiques, communication, scientifiques, inclusives, entrepreneuriales), permettant d'engager les élèves dans des activités non académiques sous formes de projets et de développer chez eux un engagement, une curiosité, une motivation et des compétences utiles à leur épanouissement	Activités liées à la **définition du cahier des charges, à la sélection et au suivi des opérateurs pour la mise en œuvre de programmes d'alphabétisation fonctionnelle et d'éducation parentale** dans des territoires ou établissements prioritaires (en fonction de la cartographie des vulnérabilités), afin d'accompagner les parents les plus vulnérables dans l'appui à la scolarisation et à la réussite de leurs enfants
Développement d'une communication inclusive et accessible au plus grand nombre sur les résultats de l'école	
Développement de nouveaux formats de redevabilité sur les résultats de l'école à différents niveaux autour d'indicateurs structurants pour animer le dialogue public et la compréhension des évolutions du secteur	**Actions de mobilisation des acteurs externes** (en particulier les acteurs culturels, les CT et le secteur privé)

- Résultats attendus à la fin du programme

- Les établissements vulnérables bénéficient, dans le cadre des Projets d'académie, de programmes d'interventions d'acteurs externes visant à stimuler l'engagement des élèves autour du développement durable en lien avec le changement climatique ou à développer l'appui parental au développement et à la réussite éducative de leurs enfants,
- La communication autour des résultats de l'école implique l'ensemble des acteurs et facilite la mobilisation des collectivités et des parents autour de l'école.

L'école sait mobiliser les CT, les parents et la société civile afin de contribuer au succès des élèves les plus fragiles.

4.3.2. Composante 2 : Appui à un pilotage rénové et aux initiatives des acteurs

L'objectif de cette composante est de soutenir la mise en place effective du pilotage rénové du système pour une action priorisée et efficiente et pour une ouverture de l'école à ses partenaires. Cette composante doit permettre au MEN d'avoir des moyens pour stimuler le changement des pratiques et des interventions des acteurs, prioritairement les Inspections d'académie en tant que pilotes de l'action du MEN dans les territoires scolaires, et de renforcer la responsabilisation des directions et services dont l'action est déterminante pour l'atteinte à court et moyen termes des résultats visés par le programme.

L'exécution des fonds versés annuellement pour cette composante (dans le cadre de la programmation annuelle proposée par le MEN pour l'ensemble de l'appui-projet) sera réalisée par le MEN non pas de manière ciblée sur des activités pré-identifiées mais en fonction de l'atteinte des résultats fixés par le MEN pour les appuis aux Académies ou dans les contrats de performance soutenus.

Dans le cas des Académies, les résultats porteraient notamment sur :

- La qualité de la documentation du diagnostic contextuel via les indicateurs retenus dans les tableaux de bord et la consultation des parties prenantes
- Le nombre de dialogues de gestion IA/IEF par an
- Le nombre d'IEF engagés dans la démarche participative
- La visée participative du projet académique : nombre de fora documentés initiés lors de l'élaboration d'un PA et nombre de CT impliquées dans la co-construction d'un PA
- Le pourcentage d'établissements en difficulté qui donnent lieu à des actions documentées des IEF et de l'IA.

Dans le cas des Directions centrales, les résultats seraient spécifiques à chacune :

- Pour la DCS et la DEqS : ils seraient relatifs à la capacité à lancer les marchés d'études préalables à temps et à soutenir les acteurs déconcentrés dans la réalisation du suivi technique des réalisations et à la capacité à atteindre les performances attendues
- Pour la DPRE (ou service en charge de la planification) et le SIMEN : ils seraient relatifs à la capacité à déployer l'automatisation des données via les tableaux de bord et l'IEN et à donner au système les éléments d'analyse de son contexte, de ses moyens et de ses performances
- Pour l'INEADE : ils seraient relatifs à la capacité à conduire les programmes d'évaluation prévus dans la stratégie nationale, à produire les rapports d'évaluation dans les temps et à contribuer à l'utilisation de leurs résultats par les directions pédagogiques et les CRFPE.

Dans le cas des CRFPE, en relation avec leur IA, les résultats spécifiques porteraient sur la capacité à concevoir des outils et des appuis aux enseignants en fonction de l'analyse des résultats des élèves et des observations des pratiques des enseignants, de la capacité à intervenir en appui aux cellules pédagogiques à la demande des IEF et de l'IA, du soutien apporté aux établissements les plus vulnérables en fonction des plans d'action des IEF et des IA.

Les indicateurs permettant la mobilisation des fonds de l'appui-projet dans le cadre des projets d'académie et des CDP feront l'objet d'une validation par l'AFD. Les fonds n'étant pas ciblés sur

des activités précises, le financement de ces appuis sortira du périmètre de l'audit financier de l'appui-projet. Par contre, le suivi externe continu puis l'évaluation externe s'assureront que les procédures (documentation et analyse des résultats) ont été respectées pour l'attribution du financement et que l'utilisation des fonds par les services ou les Académies fait l'objet de contrôles de qualité selon les procédures nationales.

Cette composante financera donc, en fonction d'indicateurs spécifiques :

<table>
<tr><th colspan="3">Des appuis du MEN à la mise en œuvre des Projets d'Académie</th></tr>
<tr>
<td>Des bonifications à destination des IA pour la mise en œuvre de stratégies d'intervention dans des territoires identifiés comme les plus vulnérables, définies sur la base d'un dialogue de gestion participatif selon une logique d'obligation de moyens : mise en œuvre du dialogue de gestion, réalisation des diagnostics participatifs à tous les niveaux, définition des stratégies d'actions, identification des établissements les plus vulnérables et mise en place d'actions ciblées</td>
<td>Le financement de programmes d'interventions d'ONG intégrés aux Projets d'académie à destination des populations identifiées comme les plus vulnérables pour des actions associant éducation parentale et alphabétisation fonctionnelle : ces programmes devront répondre au cahier des charges et au processus de sélection qui auront été définis par le MEN dans le cadre des activités de l'axe 4 de la composante 1 de l'appui-projet</td>
<td>Le financement, dans le cadre de projets d'établissements identifiés comme prioritaires dans les Projets d'académie, de programmes autour du développement durable en lien avec le changement climatique mis en œuvre par des acteurs externes (écrivains, conteurs, artistes, scientifiques, journalistes, entrepreneurs, etc.) et les CT pour proposer aux élèves de ces établissements des projets mobilisateurs (artistiques, communication, scientifiques, inclusives, entrepreneuriales) : ces programmes devront répondre au cahier des charges et au processus de sélection qui auront été définis par le MEN dans le cadre des activités de l'axe 4 de la composante 1 de l'appui-projet</td>
</tr>
<tr><th colspan="3">Des bonifications pour la réalisation des contrats de performance</th></tr>
<tr>
<td colspan="2">Bonifications pour les résultats des contrats de performance signés entre le SG et les directions et services techniques du MEN pour (en priorité) :
Contrats avec le SIMEN et la DPRE pour réaliser en temps et heure l'automatisation des tableaux de bord et de la production automatique de données fiables et pertinentes pour le pilotage et pour mettre en œuvre de la cartographie des vulnérabilités et de la carte scolaire dynamique par le SIMEN et la DPRE,
Contrat avec la DCS et la DEqS : soutien</td>
<td>Bonification pour les résultats des contrats de performance signés entre les IA et leur CRFPE :
pour la définition d'appuis et la conception de ressources adaptées à la remédiation des difficultés observées dans les évaluations des apprentissages des élèves et les analyses des pratiques des enseignants
pour la mise en œuvre des appuis aux enseignants et aux cellules pédagogiques en cohérence avec le Projet de l'académie</td>
</tr>
</table>

aux acteurs déconcentrés, lancement des marchés d'études préalables, réalisation des performances prévues dans le manuel de procédures et d'exécution des programmes d'investissement, actions conduites pour remédier aux écarts et dysfonctionnements constatés, ▪ Contrat avec l'INEADE pour la définition de la stratégie nationale d'évaluation selon un modèle soutenable et la production des évaluations (outils, formations, résultats) et des rapports dans des délais permettant l'utilisation rapide des résultats pour le pilotage du système	▪ en fonction des résultats atteints en termes d'enseignants et d'écoles appuyés

➢ Les résultats attendus à la fin du programme porteront donc :

- Les Académies bénéficient d'appuis additionnels du MEN pour appuyer leurs stratégies suite à un dialogue de gestion multi-acteurs et pour mettre en œuvre des programmes en faveur des établissements les plus vulnérables autour du développement durable ou pour l'éducation parentale
- Les Académies bénéficient des appuis des CRFPE pour leur plan académique de formation, tels que prévus dans les contrats de performance
- Les directions et services du MEN atteignent les objectifs fixés dans les CDP signés avec le SG pour améliorer la qualité et l'efficience de l'action du MEN
- Le MEN capitalise sur les expériences les plus efficaces pour réduire les vulnérabilités et améliorer la prospérité éducative des élèves.

Les élèves et les établissements les plus vulnérables bénéficient d'appuis spécifiques qui contribuent à leur réussite et à la mobilisation de tous, avec l'appui des CT, de la société civile et des parents.

4.3.3.Composante 3 : Pilotage du programme

L'appui-projet financera les instances, équipes et activités liées au pilotage du programme, à la coordination des actions, à la concertation sectorielle et au suivi-évaluation des résultats.

Le pilotage du programme est aligné sur les modes de gouvernance du MEN et du secteur et s'attache à renforcer les synergies entre les acteurs internes et externes, sur toute la chaîne de décision		
Organisation des réunions des instances de pilotage du programme : o le comité de pilotage, o le comité technique de suivi	**Financement de l'équipe de coordination** rassemblant des cadres du MEN au sein de la DAGE et de la DPRE, sous la tutelle du Secrétaire général, pour la mise en œuvre	**L'appui au réseau de référents au sein des directions et services** (centraux et plus encore déconcentrés) du MEN en lien avec l'équipe de coordination, afin

	opérationnelle de l'appui-projet.	d'assurer la circulation de l'information et l'organisation en leur sein des actions soutenues ou suivies par le projet
Coûts marginaux liés à l'accompagnement de proximité et la coordination à différents niveaux (MEN/IA, IA/IEF, CT/IEF, inter-académique…)		
Le suivi-évaluation de la conduite du changement et le contrôle de la mise en œuvre de l'appui-projet sont efficacement assurés		
Un suivi externe continu tout au long de la mise en œuvre du programme, associant expertise internationale et équipe nationale, permettra de suivre et documenter l'évolution des pratiques et de mutualiser des réussites. Ce suivi donnera annuellement lieu à la production d'un rapport permettant au Comité technique de suivi et au Comité de pilotage de réguler les interventions au fil du programme	**Les audits techniques externes** semestriels de la mise en œuvre du programme d'investissements du BCI,	**Les audits financiers externes** annuels portant sur les dépenses de l'appui-projet
L'évaluation externe finale en 2022 afin d'analyser les résultats atteints en termes de transformation du pilotage comme de performances (via les indicateurs de la matrice ABS et du PAQUET) et de définir les nouvelles étapes et les nouveaux enjeux de cette évolution		

- Résultats attendus à la fin du programme

- Le pilotage du programme crée les conditions du dialogue de politique et nourrit le suivi de la politique sectorielle
- Le pilotage du programme assure la conduite du changement au sein du MEN
- Le programme soutient la coordination du PAQUET-EF et les instances de concertation sectorielle
- Le suivi-évaluation permet de capitaliser sur les transformations et les bonnes pratiques et de formuler des recommandations pour le déploiement des dispositifs ou démarches rénovés.

Les transformations du système sont pilotées et documentées pour leur déploiement pérenne et soutenable dans le cadre du suivi du PAQUET-EF et des organes de concertation sectoriels.

4.4.Cadre de résultats de l'appui-projet

L'appui-projet étant organisé selon une logique de levier et d'accélérateur de la transformation du système, dont le PADES fait l'hypothèse qu'elle contribuera fortement à l'atteinte des résultats du PAQUET-EF, les résultats visés par l'appui-projet sont principalement des résultats intermédiaires, en termes de processus et de renforcement des acteurs. Certains résultats

peuvent être suivis au niveau des élèves, notamment dans la prise en charge de leurs vulnérabilités, en termes d'apprentissages et de parcours scolaire.

4.4.1.Au niveau du pilotage

La production et la diffusion des données sont automatisées via les tableaux de bord à tous les niveaux du système,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Les tableaux de bord sont en cours d'expérimentation dans 5 académies – appui du Pôle de Dakar de l'IIPE pour la stabilisation des tableaux de bord dès fin 2018	Les tableaux de bord stabilisés fin 2018 sont automatisés et disséminés	Les données intégrant toutes les dimensions utiles au dialogue de gestion sont disponibles à tous les niveaux du système : conditions d'accueil, allocations des ressources matérielles et humaines, temps scolaire, qualification des enseignants, performances des élèves	Les données sur les vulnérabilités et l'IEN sont intégrées aux tableaux de bord qui sont fonctionnels dans 100 % des Académies	Les indicateurs documentés par les tableaux de bord permettent de structurer les échanges entre les établissements, les IEF, IA et le MEN, de suivre l'efficacité interne et externe des établissements afin de prendre en charge les écoles en difficulté par des actions spécifiques

Le système éducatif est capable d'identifier les vulnérabilités au niveau des territoires et des écoles et d'analyser les différents paramètres de ces vulnérabilités pour ajuster son intervention,

Situation de départ	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Etude sur les conditions de réalisation de la cartographie des vulnérabilités réalisée en avril 2018 – appui à l'expérimentation en phase de lancement avec le Pôle de Dakar de l'IIPE	Réalisation de la cartographie des vulnérabilités ; étude de faisabilité de son déploiement	La cartographie automatisée dans tout le système éducatif à travers les tableaux de bord	Les plans d'actions des inspections et des cellules pédagogiques proposent des actions ciblées vers les établissements	Identification et ciblage des établissements en fonction de leur vulnérabilité pour des actions spécifiques de remédiation ou d'allocation

			dont l'indice de vulnérabilité est élevé	priorisée des ressources (RH, financements, intrants)

Le système éducatif a déployé l'IEN et a automatisé la collecte de données permettant le suivi des parcours des élèves

Situation de départ	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Expérimentation de l'IEN lancée par le SIMEN en 2018	Suivi de l'expérimentation ; étude de faisabilité du déploiement de l'IEN	L'IEN est en phase de déploiement dans tout le système éducatif et articulé aux tableaux de bord	Le suivi des élèves via l'IEN est articulé avec la cartographie des vulnérabilités	Les publics vulnérables bénéficient de stratégies adaptées pour suivre et faciliter leur parcours scolaire

L'analyse des contextes, la définition des objectifs et des stratégies d'action, l'allocation et la régulation des moyens et le suivi des effets font l'objet d'un dialogue de gestion participatif au sein des écoles et établissements, entre les IEF et les établissements scolaires, entre les IA et les acteurs de leurs territoires (IEF, CRFPE), entre les services centraux du MEN et chaque IA

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Le dialogue de gestion est en cours d'expérimentation dans 1 IA et 11 IEF qui a défini son Projet d'académie (Rufisque) – les outils d'accompagnement sont en cours de finalisation – l'expertise est mobilisée par l'AFD jusqu'en juin 2019 et l'appui du Pôle de Dakar de l'IIPE s'engage à partir de fin 2018	La démarche du dialogue de gestion est stabilisée Le dispositif d'accompagnement des acteurs et d'évaluation continue des transformations est conçu	Tous les acteurs des IA et IEF partagent les outils (guides, études de cas, videos) et sont accompagnés à engager la démarche Au moins 3 IA ont défini des projets académiques conçus suite à un dialogue de gestion afin de définir leur stratégie d'amélioration des résultats scolaires	Au moins 6 IA ont défini des projets académiques conçus suite à un dialogue de gestion afin de définir leur stratégie d'amélioration des résultats scolaires L'accompagnement du niveau central est opérationnel	16 IA (et leurs 59 IEF) ont développé leur contrat autour du projet académique sur la base d'un dialogue avec le niveau central Un rapport d'évaluation est disponible sur les effets du dialogue de gestion sur la régulation de la politique éducative

Les cadres de concertation multi-acteurs (MEN-IA, coordination IA-IEF, concertation IA-CT, coordination inter-académique de bassin) sont fonctionnels et permettent aux pilotes d'assurer un leadership participatif à tous les niveaux du système pour définir des stratégies d'action contextualisées afin d'améliorer le développement équitable des compétences des élèves

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Les cadres de concertation multi-acteurs existent mais ne sont pas tous régulièrement mobilisés	Stabilisation des objectifs et modalités des cadres de concertation en lien avec le dialogue de gestion	Les cadres de concertation sont fonctionnels	Les collectivités participent aux cadres de concertation et soutiennent les projets des Académies	Les CT se mobilisent pour soutenir les projets dans 60 % des académies Des capitalisations d'expérience sur les stratégies efficaces d'amélioration de l'équité, de la qualité et de l'efficience sont disponibles pour le partage entre les académies

L'action du MEN au niveau central est concertée, de telle sorte qu'elle permet de dépasser les cloisonnements entre les directions et services et de construire une vision structurée et multi-dimensionnelle des enjeux du système et des besoins des Académies pour l'atteinte des résultats visés nationalement

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Réflexion en cours par le MEN sur son organigramme Pas encore de dialogue de gestion entre le niveau central et les Académies	Lancement d'une étude sur l'organisation cohérente des directions et services centraux pour l'optimisation de l'accompagnement des académies Le cadre du dialogue de gestion entre le MEN et les IA est défini et expérimenté	Le dialogue de gestion entre les Académies et le niveau central est opérationnel et engagé avec 3 IA	Le niveau central structure ses appuis aux stratégies d'amélioration des Académies Le dialogue de gestion est engagé avec au moins 6 IA	Le MEN soutient par des appuis ou des allocations additionnelles les actions des Académies en direction des établissements ou des publics les plus vulnérables, sur la base d'un dialogue de gestion avec

	avec 1 IA			toutes les Académies

4.4.2.Au niveau des enseignements-apprentissages

Les inspecteurs accompagnent les enseignants et les écoles et établissements pour l'amélioration continue des performances des élèves

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
NA – l'expertise est en cours de mobilisation par la participation du Sénégal au programme APPRENDRE de l'AUF	Rapport sur les résultats du séminaire de réflexion sur le positionnement de l'inspection en appui aux enseignants et aux établissements et sur les rôles des différentes inspections	Les inspecteurs (IEF, IEMSG, ICD) sont formés à l'accompagnement des enseignants à partir de l'observation des pratiques enseignantes et des établissements comme collectif	L'accompagnement des établissements par les inspections est mis en œuvre, en particulier dans les établissements en situation de vulnérabilité	Les enseignants des établissements les plus en difficulté bénéficient des visites des inspecteurs et de ressources pour la remédiation aux difficultés des élèves

Une stratégie nationale d'évaluation des compétences des élèves en langue et mathématiques est définie et les résultats des évaluations des compétences des élèves sont disponibles pour l'élémentaire

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Le MEN conduit à travers l'INEADE de nombreuses évaluations des compétences et apprentissages des élèves	La stratégie nationale d'évaluation est en cours de définition pour assurer la complémentarité et la soutenabilité des évaluations conduites par l'INEADE au service de l'analyse des performances du système	La stratégie nationale d'évaluation est définie pour assurer la complémentarité et la soutenabilité des évaluations conduites par l'INEADE au service de l'analyse des performances du système	Les instruments d'enquête prévus par la stratégie nationale d'évaluation sont prêts à temps – la stratégie nationale d'évaluation est réalisée ainsi	Les instruments d'enquête sont en cours de développement pour le niveau moyen

			que programmée	

Les résultats des évaluations des compétences des élèves en lecture sont disponibles pour les 3 premières années de l'élémentaire,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Evaluations PAQEEB disponibles	Analyse des enquêtes existantes et stabilisation du programme d'évaluation des compétences en lecture en cohérence avec les programmes PAQEEB et si possible Lecture pour Tous	Le test d'évaluation des compétences en lecture est testé et finalisé pour les 3 premières années (bilan de compétences) de l'élémentaire, dont un test à l'entrée en CI et une évaluation diagnostique des compétences en lecture pour les enseignants	Les résultats de l'évaluation des compétences en lecture sont disponibles pour les 3 premières années dont à l'entrée en primaire	Un rapport est disponible sur l'utilisation de l'évaluation diagnostique des compétences en lecture par les enseignants de l'élémentaire

Les résultats des évaluations sont disponibles rapidement et utilisables pour les acteurs du système

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Les rapports d'évaluation sont disponibles entre quelques mois et un an après l'enquête mais peu d'évaluations sont utilisées pour définir des actions de remédiation, notamment pédagogiques	Des ressources pédagogiques sont conçues dans le moyen à partir des difficultés des élèves constatées par l'enquête PISA-D	L'INEADE produit le rapport d'évaluation du PASEC 2019 et diffuse les résultats	Les résultats des évaluations en lecture sont automatisés et transmis aux inspections	Les élèves bénéficient de ressources conçues sur la base des résultats des évaluations en lecture afin de remédier à leurs difficultés d'apprentissage

Tous les enseignants bénéficient d'appuis définis selon l'analyse de leurs pratiques et des difficultés des élèves et de ressources pour leurs enseignements ou leur auto-formation via les cellules pédagogiques (Cellules pédagogiques, CP et Cellules d'animation pédagogique et culturelle, CAPC),

Toutes les cellules pédagogiques disposent d'équipement et de ressources permettant de structurer l'analyse et l'auto-analyse des pratiques enseignantes et de soutenir la pratique réflexive et la transformation de leur geste professionnel pour des enseignements plus efficaces,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Expérimentation de la redynamisation des cellules d'appui pédagogique en cours dans 2 académies (549 cellules de l'élémentaire et du moyen et 8035 enseignants impactés) – expertise mobilisée par l'AFD et par l'AUF – appui par le programme APPRENDRE de l'AUF	La stratégie de redynamisation des cellules d'appui pédagogique est définie Les marchés d'équipement sont lancés	Toutes les cellules d'appui pédagogiques sont équipées et outillées pour l'auto-analyse des pratiques enseignantes et en ressources pour l'enseignement de la lecture	Les ressources pour les enseignants sont conçues à partir de l'analyse des pratiques enseignantes et des résultats des évaluations des élèves	Tous les enseignants bénéficient de ressources conçues en fonction de leurs besoins observés et des difficultés de leurs élèves Les ressources sont utilisables en autonomie à travers les cellules pédagogiques La transformation des pratiques enseignantes est documentée pour adapter le dispositif d'accompagnement des enseignants

Des ressources pour l'enseignement de la lecture sont disponibles dans toutes les écoles et collèges, pour les premières années de l'élémentaire et pour l'ensemble des cycles de l'éducation de base,

Des ressources pour la remédiation des difficultés des élèves à tous les niveaux de l'éducation de base sont disponibles dans toutes les écoles et collèges,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Ressources disponibles dans différents programmes appuyant le MEN (PAQEEB, Lecture pour Tous, Projet Investir dans les	Analyse des ressources existantes pour la remédiation des difficultés des élèves en lecture, langue et	Les formateurs des CRFPE et les inspecteurs pédagogiques sont formés à concevoir des ressources en	Les ressources existantes ou nouvelles sont adaptées pour être utilisables en autoformation dans les cellules et	Une étude sur la production et la diffusion effectives des ressources adaptées aux difficultés des

premières années pour le développement humain, ADEM, PAEBCA, PAAME, PREMST, PAEM, EDB, EPQ)	mathématiques pour tous les cycles, difficultés identifiées à partir des évaluations des apprentissages des élèves (SNERS, PASEC, PAQEEB, PISA)	autoformation	les établissements (langue, lecture, mathématiques, sciences)	enseignants et des élèves est disponible

Des ressources en autoformation pour développer les compétences des enseignants en français sont disponibles pour tous les enseignants en exercice et au niveau de la formation initiale,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Ressources disponibles PAEBCA - IFADEM	Les ressources pour développer des compétences en français sont stabilisées La transformation d'autres ressources, comme IFADEM ou autres, en autoformation est réalisée	Les ressources pour développer des compétences en français sont diffusées dans les cellules et établissements La transformation d'autres ressources, comme IFADEM ou autres, en autoformation est réalisée	Le TNEF (compétences des enseignants en français) est adapté pour une diffusion dans le système Un parcours hybride de formation des enseignants en français pendant leur formation initiale est conçu	Les compétences des élèves-maîtres en français sont améliorées au sortir de leur formation initiale

Tous les collèges sont engagés dans une rénovation de l'enseignement des sciences,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Expérimentation ADEM en cours et autres ressources JICA, USAID	Stabilisation du modèle rénové de l'enseignement des sciences au collège et développement des ressources et du dispositif d'accompagnement des établissements	De nouvelles ressources pour l'enseignement rénové des sciences au moyen sont disponibles Le dispositif de formation des enseignants à	Des ressources sont disponibles dans les cellules pédagogiques pour la rénovation de l'enseignement des sciences au moyen Des programmes	L'évolution des pratiques enseignantes dans l'enseignement des sciences au moyen fait l'objet d'une étude dont le rapport est

		cet enseignement rénové des sciences est conçu	d'appui des chercheurs aux collèges sont lancés dans les académies	disponible Suivi de l'orientation des élèves vers les filières scientifiques au secondaire

4.4.3.Au niveau de la dépense publique

Tous les cadres centraux des 3 ministères du secteur sont formés et outillés pour la mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
NA	Les cadres des Ministères sont formés au leadership et à la conduite de projet	Les pilotes des budgets-programmes sont formés	Un état de situation de la mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA dans les 3 Ministères est réalisé et des actions de remédiation sont définies	Les rapports de performances et les plans annuels de performance donnent une information exhaustive des réalisations, des résultats et des écarts dans la réalisation de la politique éducative

Des cellules de contrôle interne et contrôle de gestion sont fonctionnelles au sein des 3 Ministère du secteur, au niveau central,

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
NA	Le manuel de procédures, le guide de formation, le dispositif de contrôle interne et de contrôle de gestion sont disponibles Les formations des 6 à 12 cadres	Les membres des cellules des 3 ministères sont formés et les cellules sont fonctionnelles	Une analyse de la mise en place des cellules est disponible et des actions de soutien sont définies	Un plan de développement d'un système complet de contrôle interne et de contrôle de gestion au niveau central et déconcentré est disponible

	formant les deux cellules au sein de chaque ministère sont engagées			

La planification des programmes d'investissement est faite sur la base de la carte scolaire et est concertée avec les collectivités

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
La carte scolaire n'est pas automatisée et systématisée pour la planification des infrastructures	La carte scolaire est automatisée	Les activités de micro-planification sur la base de la carte scolaire sont réalisées pour engager la priorisation du programme d'investissements	Le programme d'investissements est priorisé suite à la micro-planification et à une concertation avec les collectivités	Les territoires les plus vulnérables ou bien où les disparités sont les plus fortes sont ciblés en priorité suite à la micro-planification et à une concertation avec les collectivités pour développer un programme d'investissements

Les infrastructures scolaires améliorent leur efficacité énergétique

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Une étude a été menée pour la mise en œuvre d'infrastructures scolaires en éco-construction en Casamance Appui PEEB (AFD-GIZ) envisagé	Le MEN bénéficie de l'appui technique du PEEB Une étude sur les différentes zones climatiques du Sénégal et sur les différents types d'intervention pour l'amélioration	Les documents-types relatifs aux bâtiments efficaces énergétiquement en fonction des régions du Sénégal sont disponibles Des formations sont conçues pour les MOE voire les entreprises	Le programme d'investissements du MEN intègre un programme de bâtiments efficaces énergétiquement voire d'éco-constructions	Des bâtiments scolaires sont efficaces énergétiquement

	de l'efficacité énergétique des bâtiments est disponible			

4.4.4.Au niveau de la communication et de l'implication des acteurs

La discussion autour des résultats de l'école conduit à la mobilisation des collectivités et la société civile en soutien aux Projets d'académie ou à des initiatives du MEN

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Nombreuses actions de communication autour des résultats de l'école	Le format de communication et de présentation des résultats de l'école est révisé pour faciliter la compréhension des enjeux du secteur et déterminants de la réussite éducative par l'ensemble des publics	Les collectivités et la société civile participent aux cadres de concertation dans toutes les Académies et IEF et ont connaissance de la cartographie des vulnérabilités	Les établissements et territoires en situation de vulnérabilité élevée sont appuyés par la communauté ou la collectivité	Les actions engagées par les collectivités ou les communautés dans les établissements et territoires scolaires en situation de vulnérabilité se multiplient et une analyse de leurs effets est réalisée et partagée au niveau national

Des programmes d'éducation parentale et alphabétisation fonctionnelle sont définis et suivis

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Existence de programmes d'éducation parentale et de programmes d'alphabétisation rarement articulés	Les cahiers des charges des programmes d'éducation parentale et alphabétisation fonctionnelle dans les établissements scolaires sont finalisés	Quelques IA lancent des programmes et les procédures d'appuis aux Projets des Académies intégrant des programmes d'éducation parentale et alphabétisation	Tous les IA lancent des programmes ciblant les établissements vulnérables	Les actions engagées par les Projets des Académies pour les publics et établissements vulnérables sont capitalisées et une analyse de leurs effets est réalisée et partagée au

		fonctionnelle dans les établissements scolaires prioritaires sont définies et connues des IA et IEF et des acteurs externes (ONG, scientifiques, artistes, etc.)		niveau national

Des programmes de mobilisation des élèves autour du développement durable en lien avec le changement climatique sont définis et suivis

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Existence de programmes associant des conteurs, des artistes ou des scientifiques, notamment via des ONG	Les cahiers des charges des programmes de participation d'acteurs externes pour la mobilisation des élèves autour du développement durable et du changement climatique dans les établissements scolaires prioritaires sont finalisés	Quelques IA lancent des programmes et les procédures d'appuis aux Projets d'académie intégrant des programmes de mobilisation des élèves autour au développement durable et du changement climatique dans les établissements scolaires sont définies et connues des IA et IEF et des acteurs externes (ONG, scientifiques, artistes, etc.)	Tous les IA lancent des programmes ciblant les établissements vulnérables	Une capitalisation des actions engagées par les Projets des Académies pour les publics et établissements vulnérables dans le cadre de ces programmes et une analyse de leurs effets est réalisée et partagée au niveau national

4.4.5. Au niveau de la mise en œuvre d'un pilotage rénové

Des contrats de performance sont signés et suivis entre le SG et des directions et services du MEN

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
NA	Des contrats de performance sont définis entre le SG et des directions et services dont les actions sont déterminantes pour la transformation du pilotage (INEADE, SIMEN, DPRE, DCS, DEqS)	Le suivi des performances réalisées donne lieu à l'attribution de fonds validée par le comité de pilotage sur proposition du SG	Le suivi des performances réalisées donne lieu à l'attribution de fonds validée par le comité de pilotage sur proposition du SG	Les contrats de performance sont renouvelés sur la base des résultats atteints et de la prise en charge de nouveaux enjeux définis par le suivi continu du programme et les instances de pilotage du MEN

Des contrats de performance sont signés et suivis entre les IA et les CRFPE

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
NA	Définition du contrat et du rôle des CRFPE dans la stratégie d'amélioration de la performance discutée par chaque IA dans le cadre du dialogue de gestion	Des contrats de performance sont définis dans quelques IA et leur CRFPE pour la mise en œuvre d'actions priorisées en fonction de l'analyse des vulnérabilités, des difficultés des élèves et des enseignants et des stratégies définies par les IA dans leurs Projets d'académie	Des contrats de performance sont définis dans toutes les IA avec leur CRFPE pour la mise en œuvre d'actions priorisées en fonction de l'analyse des vulnérabilités, des difficultés des élèves et des enseignants et des stratégies définies par les IA dans leurs Projets d'académie Le suivi des performances réalisées par les CRFPE donne lieu à l'attribution de fonds par le MEN	Les enseignants sont appuyés par les CRFPE au plus près de leurs besoins en classe Le suivi des performances réalisées par les CRFPE donne lieu à l'attribution de fonds par le MEN aux IA pour ces contrats Le rôle des CRFPE dans la mise en œuvre des politiques des académies est défini dans un document de cadrage

			aux IA pour ces contrats	

Des programmes d'éducation parentale et alphabétisation sont lancés dans des établissements en difficulté

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Existence de programmes d'éducation parentale et de programmes d'alphabétisation rarement articulés	Capitalisation sur les programmes existants soit pour l'alphabétisation fonctionnelle des parents d'élèves soit pour l'éducation parentale et état des lieux des OSC pouvant intervenir dans ce domaine	Les établissements priorisés sont identifiés dans les Académies en fonction de la cartographie des vulnérabilités Des appels à projets sont lancés en plusieurs phases dans les académies pour la mise en œuvre de programmes selon le cahier des charges défini	Des programmes d'éducation parentale et alphabétisation fonctionnelle sont mis en œuvre et suivis dans les établissements les plus vulnérables Des appels à projets sont lancés en plusieurs phases dans les académies pour la mise en œuvre de programmes selon le cahier des charges défini	Des mères bénéficient de programmes d'éducation parentale et d'alphabétisation fonctionnelle dans les établissements les plus vulnérables Une capitalisation des actions engagées par les Projet d'académie pour les publics et établissements vulnérables dans le cadre de ces programmes et une analyse de leurs effets est réalisée et

				partagée au niveau national

Des programmes de mobilisation des élèves autour du développement durable en lien avec le changement climatique sont lancés dans des établissements en difficulté

Situation de référence	Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Expérimentation en cours dans les 3 académies de Dakar avec l'appui du programme Lamap d'interventions de scientifiques autour du changement climatique – financement AFD en cours	Les résultats des expériences dans les 3 Académies sont documentés et partagés	Les établissements priorisés sont identifiés dans les Académies en fonction de la cartographie des vulnérabilités Des appels à projets sont lancés en plusieurs phases dans les académies pour la mise en œuvre de programmes selon le cahier des charges défini	Des programmes de mobilisation des élèves par des acteurs externes autour du développement durable et du changement climatique sont mis en œuvre et suivis dans des établissements prioritaires des Académies Des appels à projets sont lancés en plusieurs phases dans les académies pour la mise en œuvre de programmes selon le cahier des charges défini	Les élèves d'établissements vulnérables sont soutenus dans leur motivation par des acteurs externes, en ciblant des actions autour du développement durable et du changement climatique Une capitalisation des actions engagées par les Projet d'académie pour les publics et établissements vulnérables dans le cadre de ces programmes et une analyse de leurs effets est réalisée et partagée au niveau national

4.4.6.Au niveau du pilotage et du suivi-évaluation du programme

Les instances de pilotage et de coordination sont opérationnelles et permettent de conduire le dialogue de politique

Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Le comité de pilotage et le comité technique de suivi sont mis en place et	Les rapports consécutifs aux réunions des comités sont produits	Les réalisations du programme et de l'appui-projet sont suivies et régulées	Les réalisations du programme et de l'appui-projet sont suivies et régulées

se réunissent Les rapports consécutifs aux réunions sont produits	Les réalisations du programme et de l'appui-projet sont suivies et régulées pour atteindre les performances visées et le décaissement optimal de la TV de l'ABS Le rapport de suivi externe est disponible	pour atteindre les performances visées et le décaissement optimal de la TV de l'ABS Le rapport de suivi externe est disponible	pour atteindre les performances visées et le décaissement optimal de la TV de l'ABS Le rapport de suivi externe est disponible Les comités émettent des préconisations de pérennisation et déploiement d'actions ou de dispositifs sur la base des capitalisations et évaluations produites par le programme

L'équipe de coordination s'assure de la mise en œuvre des activités et de leur documentation

Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Les TdR de mobilisation d'expertise sont de qualité et les marchés sont lancés dans les délais prévus Le calendrier prévisionnel des activités de l'appui-projet est respecté L'information et la documentation sur l'appui-projet sont partagées à tous les niveaux	Les rapports d'exécution de l'appui-projet documentent efficacement les réalisations, les défis et les solutions proposées Le calendrier prévisionnel des activités de l'appui-projet est respecté L'information et la documentation sur l'appui-projet et sur son évaluation continue sont partagées à tous les niveaux	Les rapports d'exécution de l'appui-projet documentent efficacement les réalisations, les défis et les solutions proposées Le calendrier prévisionnel des activités de l'appui-projet est respecté Le leadership des directions, services du MEN et des IA et leurs synergies sont facilitées par l'équipe de coordination Les résultats du suivi continu de l'appui-projet sont partagés et discutés	Les rapports d'exécution de l'appui-projet documentent efficacement les réalisations, les défis et les solutions proposées Le leadership des directions, services du MEN et des IA et leurs synergies sont facilitées par l'équipe de coordination Les résultats du suivi continu de l'appui-projet sont partagés et discutés

Le suivi-évaluation du programme et le contrôle de l'appui-projet sont réalisés

Année 1 - 2019	Année 2 - 2020	Année 3 - 2021	Année 4 - 2022
Les marchés liés au suivi externe du programme, d'audit technique du programme d'investissements et d'audit financier de l'appui-projet sont lancés	Les rapports de suivi continu et d'audits sont diffusés et la mise en œuvre des recommandations est suivie	Suivi des actions menées pour répondre aux recommandations des audits et du suivi continu par les directions, services centraux et déconcentrés et leurs partenaires.	Suivi des actions menées pour répondre aux recommandations des audits et du suivi continu par les directions, services centraux et déconcentrés et leurs partenaires. L'évaluation finale du programme est lancée

4.5. Pilotage du Programme

Le pilotage sera assuré au niveau stratégique à travers le comité de pilotage offrant un cadre de concertation et de décision inter-acteurs associant le MEFP, le MEN (dont la représentation portera sur le niveau central et déconcentré), le Président du GNPEF, l'agence de coordination du PME, l'AFD et des représentants des différentes familles de partenaires du secteur sous la présidence du Ministre de l'Education. Il se réunira annuellement pour réguler le programme au niveau stratégique et en suivre les réalisations ou les effets.

Il est prévu que cette réunion annuelle soit organisée à l'occasion d'une des 2 missions de supervision de l'AFD en avril-mai, en lien avec la revue sectorielle, afin de conduire le plus efficacement possible le dialogue de politique dans un cadre participatif et d'analyser les conditions de versement des tranches (fixe et variable) prévues cette année-là.

Le programme sera suivi par le comité technique de suivi qui, sous la présidence du Secrétariat général, réunira les Directions centrales et services du MEN (dont IG, INEADE, entre autres) et les représentants des IA et IEF pour coordonner et suivre la mise en œuvre du programme, en particulier dans son volet d'appui-projet. Ce comité se réunira trimestriellement pour programmer et suivre la mise en œuvre des activités de l'appui-projet et s'assurer de l'implication de toute la chaîne de pilotage dans l'évolution vers l'atteinte des résultats visés. L'objectif de ce comité interne, outre de coordonner les activités de l'appui-projet, est d'assurer la vision cohérente et commune des différents acteurs du MEN sur les objectifs du pilotage rénové et d'organiser les modalités d'intervention rénovées du niveau central vis-à-vis des Académies (via le dialogue de gestion). Le comité sera notamment en charge de la validation de la programmation et du reporting annuels de l'exécution de l'appui-projet soumis à l'AFD pour ANO, lesquels conditionneront les versements du financement de l'appui-projet.

Une équipe de coordination, sous la tutelle du Secrétaire général et rassemblant un coordonnateur, un spécialiste de passation de marchés (cadre de la DAGE), un responsable financier (cadre de la DAGE), un chargé de suivi-évaluation (cadre de la DPRE), s'assurera de l'exécution des activités et préparera les documents de programmation et de reporting soumis pour validation au Comité technique de suivi et veillera à l'exécution de ces activités, soit via les

services impliqués, soit via les marchés qui seront lancés (équipement, prestations intellectuelles). L'équipe de coordination sera en lien direct avec l'AFD pour le suivi de l'exécution de l'appui-projet.

Un réseau de référents au sein des directions et services (centraux et plus encore déconcentrés) du MEN sera en lien avec l'équipe de coordination, afin d'assurer la circulation de l'information et l'organisation en leur sein des actions soutenues ou suivies par le projet.

Le Secrétariat général coordonnera l'accompagnement par le niveau central des Académies et services déconcentrés dans la définition (via le dialogue de gestion et la contractualisation des Projet d'académie), la mise en œuvre de leurs projets et le suivi des performances de leurs territoires au service des objectifs nationaux. Dans l'état actuel de l'organisation du MEN, le SG est le niveau le plus cohérent pour assurer la coordination de l'ensemble des acteurs centraux et leur coordination dans l'appui aux acteurs déconcentrés.

4.6.Dispositions générales de mise en œuvre du programme

La maîtrise d'ouvrage du financement AFD-PME est assurée pour le compte de la République du Sénégal par le MEFP, avec qui l'AFD signera les conventions de financement (pour l'ABS d'une part, pour l'appui-projet d'autre part). La durée prévisionnelle d'exécution du programme est de quatre (4) ans, couvrant les premières années du PAQUET (2019-2022). Les dernières activités de reporting (rapport final), suivi et contrôle (audits, évaluation externe finale) sont prévues sur le premier semestre 2023. Le rapport final d'exécution du programme au PME est donc prévu en milieu de l'année 2023.

L'exécution de l'appui-projet est confiée au MEN. Les financements de l'AFD et du PME sont intégralement fongibles. Ils financent à parité l'appui-projet et sont distribués au prorata dans l'ABS.

Les fonds de l'ABS sont versés au compte unique du Trésorier général et sont, à ce titre, fongibles dans les ressources internes de l'Etat. Ils sont gérés, suivis et contrôlés selon les procédures nationales, sans aucun reporting spécifique, sinon au moment du transfert des fonds au Trésor, lorsque le MEFP donnera confirmation à l'AFD du versement au compte du Trésor et du montant transféré en FCFA.

Le suivi du programme donne lieu à deux missions de supervision :

- l'une en avril-mai, si possible lors de la revue sectorielle et dans le cadre d'une concertation large avec les partenaires et les parties prenantes, en phase avec le suivi de la politique sectorielle et avec la préparation du budget général de l'Etat : elle donne lieu à la décision de versement des fonds au titre de l'ABS ; cette mission est précédée par l'intervention des experts mobilisés sur les fonds de supervision délégués à l'AFD et sur les fonds propres de l'AFD (en tant que de besoin) pour la documentation des résultats et l'observation sur le terrain et auprès des parties prenantes des évolutions constatées, des difficultés rencontrées, des modifications à prévoir dans la mise en œuvre des appuis,

- l'autre en fin d'année civile (novembre), pour le suivi de l'exécution de l'appui-projet et la préparation de la programmation de l'année N+1. Cette mission servira également à nourrir la

discussion avec les services du MEN sur la capacité à documenter les résultats de la matrice d'indicateurs de l'ABS et sur les difficultés rencontrées sur ce point, afin de faciliter la production des données et du rapport de performance du MEN pour la mission d'avril-mai. Cette mission sera également précédée et accompagnée par l'expertise en charge de la supervision pour documenter la conduite du changement. Elle sera ouverte aux partenaires du secteur.

La mission de supervision de l'AFD et du PME en avril-mai de chaque année doit permettre le suivi des indicateurs de l'ABS et la prise de décision pour le versement de la TF et de la TV de l'ABS. Sur la base des conclusions de la mission, consignées dans un aide-mémoire partagé avec l'ensemble des partenaires, le MEFP transmettra sa requête de versement de l'ABS à l'AFD accompagnée de la documentation sur l'atteinte des indicateurs de l'ABS, documentation issue de son propre système de suivi et d'information (statistiques nationales) ou toute autre documentation demandée dans la matrice ou lors de la mission de supervision. Cette requête portera sur la totalité du financement en ABS (TF et TV) et sur l'ensemble des financements AFD et PME.

Si l'ensemble des indicateurs de la TV ne pouvaient être documentés à cette date, leur versement serait reporté dès que cette documentation serait disponible au cours de la même année et permettrait la prise de décision sur le décaissement, elle-même discutée avec le gouvernement et partagée avec les partenaires.

La requête de financement concernant l'appui-projet sera quant à elle basée sur la programmation prévisionnelle des activités, justifiant du montant de la demande, et après le premier versement, sur la justification financière de l'utilisation de 70% de la tranche versée. Le calendrier de versement de l'appui-projet pourra être déconnecté de celui de l'ABS puisqu'il dépendra de l'exécution des fonds.

Le versement des fonds sera fait sur un compte dédié dans un établissement bancaire agréé par l'AFD. Ce compte recevra indistinctement les fonds de l'AFD et du PME, le financement du PME ne donnant pas lieu à un reporting ou un suivi spécifique. Outre les rapports techniques et financiers sur les activités conduites dans le cadre de l'appui-projet et sur l'exécution du financement, le compte dédié à l'appui-projet sera suivi par des audits financiers externes.

Le suivi sera réalisé au cours des deux missions semestrielles mais la discussion autour de l'appui-projet, de ses réalisations, contraintes et effets, sera plus particulièrement organisée au cours de la mission d'octobre-novembre de chaque année, afin de permettre la préparation de la programmation de l'année N+1.

L'utilisation d'un compte dédié dans une banque et non d'une modalité budgétaire est liée à la recherche du maximum de flexibilité et d'agilité dans l'utilisation des fonds par le MEN, sans lien avec l'annualité budgétaire. Le suivi se fera par le logiciel FINPRONET qui assure un cadre unifié de gestion des opérations entre ressources nationales et appuis externes. Les procédures nationales seront utilisées pour la passation de marchés et l'information sur la gestion des fonds, qui donneront lieu à un audit externe annuel.

L'AFD transmettra au PME la documentation concernant les résultats de l'ABS et l'exécution de l'appui-projet ainsi que l'information concernant l'exécution des fonds délégués à l'AFD, à travers les aide-mémoire des missions semestrielles de supervision.

L'appui-projet démarrera en février 2019 avec la mise en œuvre du financement de l'AFD en don (signature de la convention de subvention en janvier et premier versement).

Le premier versement de l'ABS sera fait par l'AFD dès la signature des conventions (de prêt et de don) concernant cette modalité de financement, en parallèle à l'organisation de première mission de supervision du programme. Il n'est pas envisagé avant mai 2019. En effet, la signature des conventions relatives à l'ABS vaut documentation et validation du respect des conditions générales de l'ABS et rend possible immédiatement le premier versement (uniquement en TF). Le financement du PME sera exécuté à partir de fin 2019 lors du renouvellement des fonds de l'appui-projet et à partir de mai 2020 pour l'ABS.

4.7.Dispositions juridiques

Le financement sera mis en œuvre via la signature de 3 conventions entre l'AFD et la République du Sénégal, représentée par le MEFP :

- Une convention concernant la mise en œuvre des dons de l'AFD et du PME finançant l'ABS,
- Une convention concernant la mise en œuvre des dons de l'AFD et du PME finançant l'appui-projet,
- Une convention de financement entre l'AFD et l'Etat du Sénégal concernant le prêt AFD finançant l'ABS.

Par ailleurs, dès confirmation par le PME de l'octroi de la requête du Sénégal et de la délégation du financement à l'AFD, prévue en février 2019, l'AFD pourra finaliser les conventions de financement relatives à l'ABS. Il est estimé que ces conventions pourront être signées au plus tard en juin 2019.

Les financements PME-AFD seront inscrits en Loi de Finance Initiale au titre de la programmation budgétaire de l'année N+1. Pour ce qui concerne l'appui-projet, le cofinancement AFD-PME en LFI sera inscrit parmi les financements extérieurs du PTIP.

Le cofinancement AFD-PME en ABS étant fongible dans les ressources de l'Etat, sans distinction par rapport au financement budgétaire d'autres partenaires ou aux ressources nationales, il est proposé que le MEFP transmette à l'AFD une note signée par le Ministre de l'Economie, des Finances et du Plan valorisant chaque année la part du cofinancement AFD-PME en ABS dans la préparation budgétaire intégrant la Loi de Finance.

Le budget du secteur de l'éducation (MEN) mentionnera chaque année au titre des ressources nationales mobilisées le cofinancement du PME et de l'AFD alloué sous forme d'ABS et au titre des ressources externes le cofinancement du PME et de l'AFD alloué sous forme d'appui-projet.

4.8.Modes opératoires fiduciaires

A- Exécution de l'ABS

Les versements de la tranche fixe seront réalisés sur la base de l'examen des conditions générales. Les versements de la tranche variable de l'ABS seront réalisés sur la base de l'examen annuel des conditions spécifiques (matrice d'indicateurs).

L'examen des indicateurs de la matrice ABS (conditions générales et spécifiques) se fait lors de la mission de supervision de début d'année civile (avril-mai). La décision de décaissement se fait sur la base de l'information et de la documentation fournie pour attester l'atteinte des cibles fixées par les indicateurs (mai-juin).

L'aide-mémoire de la mission formulera la décision de déclenchement du versement pour ce qui concerne sa tranche fixe (oui-non) et sa tranche variable (niveau de versement anticipé en fonction des résultats atteints par indicateur) ou la demande de compléments d'information conditionnant cette décision ou ce versement.

Le versement lui-même sera fait dès réception de la requête de versement par le MEFP accompagnée de l'ensemble de la documentation requise par la matrice ou demandée lors de la mission de supervision. Le versement pourra donc se faire immédiatement après la mission de supervision si la documentation est complète, soit vers mai-juin de chaque année, ou plus tard dans la même année dès que la documentation sera disponible.

Les financements de la part variable de l'ABS qui ne seront pas versés chaque année pourront être décaissés au moment du dernier versement (2022) en cas d'atteinte des cibles visées au terme du programme. Le volume dédié à chaque indicateur sera donc augmenté du reliquat à verser en fonction du poids respectif de l'indicateur.

Dans le cas où ces cibles ne seraient pas atteintes (c'est-à-dire au moins 80% de la cible), les reliquats non versés seront annulés. Les versements annuels seront, hormis le premier versement en 2019 (TF), effectués à la fois à partir des fonds AFD et de la délégation du PME, selon un plan prévisionnel de versement (ci-après).

Les conditions suspensives au versement de l'ABS seront assujetties au suivi de la matrice d'indicateurs de ce dernier.

La tranche fixe (TF) se décaisse en fonction de la satisfaction des conditions générales (4). Elle se décaisse totalement ou pas du tout.

La tranche variable (TV) se décaisse en fonction de la satisfaction des conditions spécifiques, selon les principes suivants :

- les 3 indicateurs Equité, Acquis scolaires et Efficience ont à peu près le même poids (entre 26 et 27 % chacun du financement prévu pour la tranche variable) étant donné l'importance égale de chacun de ces axes comme résultat ou levier pour l'amélioration de la performance du système éducatif sénégalais
- l'indicateur sur le financement du secteur qui garantit une bonne discipline budgétaire dans la composition des dépenses en faveur du secteur en cohérence avec le PSE et la LFI de chaque année aura un poids de 21 % ;
- pour définir le montant de la TV versé chaque année, un score est attribué à chaque indicateur avec une distinction entre les indicateurs du PAQUET qui recouvrent les 3 axes de la part variable du PME et l'indicateur de finances publiques :

- Pour les indicateurs du PAQUET et pour l'indicateur lié à la qualité de l'exécution des programmes d'investissement, il s'agit d'une mesure de progression, en recherchant une dimension incitative (il faut atteindre un minimum de performance pour qu'il y ait un décaissement) tout en étant souple sur l'impact de l'atteinte de la cible sur les versements (encourager l'effort et le progrès en valorisant l'atteinte de la cible à partir de 80 %) :
    - entre 0 et 49 % de la cible atteinte = aucun décaissement
    - entre 50 % et en-deçà de 80% de la cible : au prorata de l'atteinte de la cible
    - à partir de 80 % de la cible atteinte = 100 % des fonds sont décaissés.
- Pour l'indicateur de Finances Publiques qui ne dépend pas du MEN et qui est une cible fixe dont on n'a pas à mesurer la progression, le résultat est binaire :
    - cible non atteinte = 0
    - cible atteinte = 1.

Une fois calculé le niveau de réalisation de chaque indicateur et sa notation, le montant de la tranche variable à décaisser en année N est calculé en faisant la somme des scores des différents indicateurs notés et en fonction de leur poids respectif dans le financement de la part variable.

Les fonds seront versés sur le Compte Unique du Trésor en Euros. Au moment du transfert des fonds au Trésor, le MEFP donnera confirmation à l'AFD du versement au compte du Trésor et du montant transféré en FCFA. Les financements sur fonds propres de l'AFD seront libellés en Euros et décaissés en Euros. Les financements sur fonds du PME seront libellés en Euros, à la demande exprès du Sénégal au PME formulée en octobre 2018.

Les déboursements seront alignés sur le calendrier budgétaire et le calendrier de suivi de la politique sectorielle et seront réalisés en mai de chaque année.

Le reporting annuel de l'exécution de l'ABS permettant de conduire le dialogue de politique et de définir le niveau annuel de versement sera réalisé selon les modalités nationales de contrôle et de reporting telles que définies dans la matrice.

B- Exécution de l'appui-projet

La convention de financement de l'appui-projet suivra les normes habituelles des conventions types de l'AFD. Les fonds AFD et PME de l'appui-projet seront versés en Euros sur un compte dédié dans une banque commerciale agréée par l'AFD par avances successives. Ces versements seront faits annuellement à la fois sur les fonds AFD et PME.

Le versement de chaque tranche sera basé sur une programmation technique et financière des activités (pour 6 à 12 mois) approuvée par l'AFD et, suite au premier versement, sur la justification des dépenses (rapport technique et financier approuvé par l'AFD) à hauteur de 70% de l'avance versée, éventuellement réduite du montant provisionné pour la composante 2 si celle-ci n'est pas exécutée. Le renouvellement des fonds de la composante 2 pourra être distinct en termes de programmation des besoins prévisionnels et de justification de 70% des dépenses, étant basé sur la signature de contrats de performance ou la mise en œuvre des Projets d'académie.

Ce versement annuel couvrira les besoins des 3 composantes (il pourra être décomposé en deux versements distincts : l'un pour les composantes 1 et 3 de l'appui projet, l'autre pour la composante 2, afin de ne pas contraindre le renouvellement de trésorerie des composantes 1 et 3 dans le cas où la composante 2 s'exécuterait plus lentement).

La mobilisation de l'expertise internationale et nationale se fera suite à des appels d'offre ouverts internationaux dont les TdR et le processus de sélection auront été validés par l'AFD (9 contrats au minimum sont à prévoir : 2 sur le volet pilotage (dialogue de gestion, leadership et conduite de projet), 2 sur le volet enseignements-apprentissages (évaluation, formation des enseignants), 2 sur le volet dépense (réforme de l'UEMOA et formations en passation de marchés et gestion ES), 1 contrat d'audit technique externe, 1 contrat d'audit financier de l'appui-projet, 1 contrat de suivi continu externe du changement).

Par ailleurs, l'AFD mobilisera sur les fonds de supervision délégués par le PME un groupe d'experts pour la supervision du programme (finances publiques, conduite du changement, pilotage et évaluation externe finale). Elle aura la maîtrise d'ouvrage directe (contractualisation et suivi des marchés) pour la mobilisation de cette expertise mobilisée en amont des et pendant les missions de supervision et en tant que de besoin.

Le MEN s'appuiera également sur sa participation à différents programmes régionaux lui permettant de mobiliser des appuis techniques sur simple lettre de commande (avec l'IIPE/UNESCO pour le pilotage de la qualité, l'AUF pour le développement professionnel des enseignants (APPRENDRE), la CONFEMEN pour l'évaluation des apprentissages (PASEC), l'IFEF pour l'enseignement en langues nationales (ELAN), ainsi que l'AFD et la GIZ pour l'efficacité énergétique des bâtiments (PEEB).

L'articulation avec des Ministères pairs (MEN francophones) pourra être recherchée à travers ces programmes régionaux pour un échange de pratiques et d'expériences (rôle de l'inspection, évaluation des apprentissages, organigramme, budgets-programmes, dialogue de gestion et contractualisation, ressources pédagogiques, etc.).

L'exécution des fonds de l'appui-projet fera l'objet d'un manuel de procédures validé par l'AFD (marché lancé en novembre 2018).

Le financement de l'appui-projet sera audité annuellement par un audit externe.

Le suivi des réalisations de l'appui-projet sera également assuré par les documents soumis annuellement à la validation du Comité technique de suivi, ainsi que par les rapports du suivi externe continu (contrat d'expertise sur toute la durée du projet soumis à ANO de l'AFD) et par les mécanismes de suivi des différents axes pour ce qui concerne la conduite du changement.

4.9.Suivi-Evaluation

Le suivi-évaluation du programme PADES constituera un volet essentiel de son exécution, permettant d'engager un dialogue de politique documenté par des données et des constats dans l'évolution des pratiques et des résultats dans le cadre des instances de concertation, de gouvernance et de pilotage du secteur et du PADES :

- Un dispositif intégré (dans le dispositif existant du MEN et renforcé par le PADES à travers l'appui au SIMEN et aux évaluations de l'INEADE) et continu de suivi de la

conduite du changement et de l'atteinte des résultats du programme suivant des indicateurs spécifiques (matrices d'indicateurs de l'ABS et de l'appui-projet avec la construction de nouveaux outils et méthodes de suivi) ;

- La participation aux revues sectorielles (avril-mai) pour le suivi des performances du secteur ;
- Des missions de supervision semestrielles (mai et octobre-novembre) en lien avec le calendrier de suivi de l'ABS, précédées de visites des experts autour de la gestion des finances publiques, du pilotage du système et de la conduite du changement ;
- La restitution des missions au GNPEF et le dialogue continu avec le sous-groupe Education ;
- Des audits techniques externes, semestriels, du programme d'investissement du MEN, examinant la qualité et la conformité de la mise en œuvre du programme au regard des normes (de toute nature : architecturales, techniques, environnementales et sociales[14], de passation de marchés), des procédures et des délais ;
- Des audits financiers annuels du financement AFD-PME de l'appui-projet (composantes 1 et 3)
- Un suivi externe continu de la conduite du changement et de ses effets
- Une évaluation externe finale, permettant de documenter les évolutions du pilotage et de la gestion du système et ses effets.

5. Budget

5.1. Budget global du Programme et prévision de versements

5.1.1. Budget global du programme

Financement PADES	Total Euros	PME Euros	AFD Euros	%
Total ABS	**60 885 600**	**31 385 600**	**29 250 000**	**84,32**
Tranche fixe (env 56%)	34 185 600	17 585 600	16 600 000	
Tranche variable (env 44%)	26 700 000	13 800 000	12 900 000	

14 Le MEN a réalisé une évaluation environnementale stratégique (EES) du PAQUET en 2016 avec l'appui du Cabinet EDE International, agréé par le Ministère de l'Environnement et du Développement durable. L'objectif de cette étude était de déterminer et d'évaluer les impacts environnementaux et sociaux du programme, notamment à partir de visites de terrain dans les régions de Louga, Saint-Louis, Fatick, Kaffrine, Kolda et Dakar pour des consultations publiques qui ont permis de recueillir les avis et propositions des différents acteurs concernés par le PAQUET. Les données recueillies ont permis d'identifier les impacts environnementaux et sociaux du programme, de proposer des mesures d'atténuation et un plan cadre de gestion environnementale et sociale (PCGES) comprenant un cadre de suivi et de surveillance environnementale qui précise les activités à mener, les responsables du suivi, les dispositions institutionnelles à prendre, et les coûts. Au terme de la procédure de validation de l'évaluation environnementale stratégique par le Comité technique, un arrêté portant certificat de conformité environnemental a déclaré le PAQUET conforme aux dispositions prévues par la loi 2001-01 du 15 janvier 2001 portant code de l'environnement.

Appui-projet	**11 000 000**	**5 500 000**	**5 500 000**	**15,23**
Total ABS + appui-projet	**71 885 600**	**36 885 600**	**35 000 000**	
Supervision sur financement PME	**314 400**	**314 400**		**0,44**
Total ABS + appui-projet + frais de supervision	**72 200 000**	**37 200 000**	**35 000 000**	**100**

- **Nature du financement du programme**

Nature du financement PADES	**Montant total (Euros)**	**PME**	**AFD**
Subvention (AFD-PME) dont frais de supervision de l'AFD	47 200 000	37 200 000	10 000 000
Prêt (AFD)	25 000 000	-	25 000 000
Total	**72 200 000**	**37 200 000**	**35 000 000**

Le concours est financé à 65,4 % sous forme de subvention, étant donné la situation de PMA du Sénégal. Le prêt (34,6 %) est de nature très concessionnelle et d'une durée de 25 ans dont 5 de différé.

5.1.2. Prévision globale de versements par an

Montant maximal de versement par an (sauf la dernière année où les fonds de la TV non versés en 2020 et 2021 pourront être versés avec la TV de 2022 si les cibles sont atteintes.

	Année 1 - 2019	**Année 2 - 2020**	**Année 3 - 2021**	**Année 4 - 2022**	**Total cumulé**	**%**
Programme PADES	**12 286 400**	**18 446 400**	**20 160 800**	**21 306 400**	**72 200 000**	**100**
Versement PME	1 970 000	11 150 000	11 964 400	12 115 600	37 200 000	51,5%
Versement AFD	10 316 400	7 296 400	8 196 400	9 190 800	35 000 000	48,5%

Appui-projet	**3 540 000**	**2 900 000**	**2 500 000**	**2 060 000**	**11 000 000**
Versement PME	**1 770 000**	**1 450 000**	**1 250 000**	**1 030 000**	**5 500 000**
Versement AFD	**1 770 000**	**1 450 000**	**1 250 000**	**1 030 000**	**5 500 000**

- **ABS**

ABS (Euros)	**PME**	**AFD**	**Total**
Tranche fixe (env 56%)	17 585 600	16 600 000	34 185 600
Tranche variable (env 44%)	13 800 000	12 900 000	26 700 000
Total ABS	**31 385 600**	**29 500 000**	**60 885 600**

5.1.3. Décaissement prévisionnel de l'ABS

	Année 1 - 2019	**Année 2 – 2020**	**Année 3 – 2021**	**Année 4 -2022**	**Total cumulé**
Tranche fixe TF	**8 546 400**	**8 546 400**	**8 546 400**	**8 546 400**	**34 185 600**
Versement PME	**0**	**6 000 000**	**6 000 000**	**5 585 600**	**17 585 600**
Versement AFD	**8 546 400**	**2 546 400**	**2 546 400**	**2 960 800**	**16 600 000**
Tranche variable TV	**-**	**7 000 000**	**9 000 000**	**10 700 000**	**26 700 000**
Financement PME	**-**	**3 700 000**	**4 600 000**	**5 500 000**	**13 800 000**
Financement AFD	**-**	**3 300 000**	**4 400 000**	**5 200 000**	**12 900 000**
Total maximum décaissé	**8 546 400**	**15 546 400**	**17 546 400**	**19 246 400**	**60 885 600**
Total max décaissé PME	-	*9 700 000*	*10 600 000*	*11 085 600*	*31 385 600*

Total max décaissé AFD	*8 546 400*	*5 846 400*	*6 946 400*	*8 160 800*	*29 500 000*

5.1.4. Budget prévisionnel de l'appui-projet

- **Budget global de l'appui-projet**

Appui-projet	**Montant total (Euros)**	**PME**	**AFD**	**%**
Appui-projet	11 000 000	5 500 000	5 500 000	50
Total appui-projet	**11 000 000**	**5 500 000**	**5 500 000**	**50**

- **Prévisions de versement**

	Année 1 - 2019	**Année 2 - 2020**	**Année 3 - 2021**	**Année 4 - 2022**	**Total**
Appui-projet	**3 540 000**	**2 900 000**	**2 500 000**	**2 060 000**	**11 000 000**
Versement PME	**1 770 000**	**1 450 000**	**1 250 000**	**1 030 000**	**5 500 000**
Versement AFD	**1 770 000**	**1 450 000**	**1 250 000**	**1 030 000**	**5 500 000**

- **Budget par composante**

Composantes	Total MFCFA	Total MEuros
1- Accompagnement du changement	4 093	6,24
2- Appui à un pilotage rénové	1 882	2,87
3- Pilotage du programme	1 023	1,56
Imprévus	217,5	0,33
Total	7 215	11

- **Frais de supervision de l'AFD**

Les frais de supervision de l'AFD sont une contribution du PME (délégation de fonds en MOA directe) au dispositif de suivi et de contrôle mis en place par l'AFD et accompagnera le gouvernement sénégalais et ses partenaires dans la mise en oeuvre du suivi des effets du programme, à travers l'ABS et l'appui-projet.

Activités	Euros
Expertise de suivi du programme : gestion des finances publiques, pilotage, accompagnement du changement	194 400
Etudes additionnelles	40 000
Evaluation externe	80 000
Total USD	**314 400**

Les frais de supervision délégués à l'AFD contribuent au financement du dispositif de suivi et de contrôle mis en place par l'AFD afin d'accompagner le gouvernement sénégalais et ses partenaires dans la mise en œuvre du financement AFD-PME et du suivi des effets du programme, à travers l'ABS et l'appui-projet.

Le suivi des programmes et des projets sous financement AFD (fonds propres et délégation) est effectué à partir de l'agence de Dakar, qui suit le secteur (éducation, formation professionnelle et enseignement supérieur) avec 3 cadres dédiés, dont 1 cadre expatrié et des services support et participe aux différents sous-groupes sectoriels. Le suivi régulier du programme sera donc notamment réalisé dans le cadre des réunions régulières du sous-groupe Education afin non seulement de coordonner les interventions des partenaires et de contribuer à la préparation de la revue sectorielle et du suivi du PAQUET-EF au sein du GNEPF.

L'agence est appuyée par le Siège de l'AFD à Paris, dont le département géographique (1 cadre), la division Education (1 cadre et 1 responsable) et les services support (cadres des divisions renforcement de capacités, passation de marchés, gestion environnementale et sociale, gestion fiduciaire, département juridique, risque et conformité, évaluation).

La supervision du programme sera assurée tout au long des 4,5 ans : elle donnera lieu à deux missions par an, en mai et en octobre-novembre, qui seront dans la mesure du possible des missions conjointes avec le Secrétariat du PME et l'agence de coordination, ainsi que les partenaires qui seront invités à s'y associer. Ces missions compteront, du côté AFD, avec la participation de l'agence, du siège (éducation et fonctions support au regard des besoins, notamment en termes de renforcement de capacités et d'évaluation), et de l'expertise externe mobilisée pour documenter plus précisément certaines dimensions de l'appui PADES (gestion des finances publiques, pilotage du système, accompagnement du changement).

Une mission sur deux au moins sera l'occasion d'une visite de terrain sur les différents aspects de transformation du système visés par le programme. L'expertise externe sera amenée à réaliser des missions anticipées plus longues afin de documenter les réalisations, contraintes, évolutions constatées et de nourrir les discussions lors des missions de supervision de l'AFD et des partenaires (PME, Agent de coordination, autres partenaires). Les missions donneront l'occasion d'un dialogue de haut niveau entre le MEN et le MEFP.

La mission de mai sera destinée à documenter les avancées du programme, la réalisation des conditions générales et spécifiques permettant à l'AFD de prendre les décisions relatives au décaissement de l'ABS. Elle sera également organisée autour de la préparation du budget du sous-secteur pour l'année N+1 et de la définition du Plan annuel de Performance qui sera présenté dans le cadre de la Loi de Finances. Elle donnera lieu à une restitution au GNPEF. Il est escompté que cette mission puisse être tenue en même temps que la revue sectorielle pour permettre un partage des résultats du programme et un dialogue de politique plus inclusif. Elle pourrait être l'occasion de la réunion du comité de pilotage afin de présenter et discuter les résultats de la mission et d'informer de la décision relative aux versements de l'ABS. Les résultats seront présentés au sous-groupe Education.

La mission d'octobre-novembre sera principalement destinée à faire un suivi des activités de l'appui-projet pour l'année N et à préparer la programmation des activités de l'année N +1. Elle permettra de suivre les capacités de documenter les résultats atteints par rapport à la matrice d'indicateurs de l'ABS et pourra également donner lieu à une décision de versement concernant l'indicateur relatif aux compétences des élèves en lecture dont la documentation (rapport d'évaluation) pourrait ne pas être prête dès la mission de mai.

La mobilisation d'expertise, externe ou interne, portera sur différents aspects du suivi :
- dans le cadre des missions de supervision pour une analyse des enjeux de finances publiques, de pilotage et d'accompagnement du changement et un appui au dialogue de politique et le suivi de l'appui-projet,
- pour la conduite d'études additionnelles en fonction des besoins ou pour des capitalisations,
- pour l'évaluation externe finale du programme.

L'AFD assurera la maîtrise d'ouvrage directe des frais de supervision délégués par le PME, en lançant elle-même les marchés. Elle discutera et validera les TdR de l'expertise mobilisée avec le gouvernement sénégalais et l'agence de coordination.

5.2. Risques

Les risques associés à ce programme sont de multiple nature, les uns externes au secteur, les autres internes au MEN, et sont aussi intrinsèquement liés à la conduite du changement qui est proposée.

5.2.1.Enjeux macros

- Le changement politique lié à l'élection présidentielle de 2019 conduit à un nouveau positionnement du Ministre et du MEN et un turnover du personnel du MEN et des IA qui remet en question le programme - Risque important - *l'alignement du PADES sur le*

Programme sectoriel PAQUET (indicateurs communs, appui aux priorités du secteur et à la politique de réforme du Sénégal, appui au pilotage du système éducatif) et sur les procédures nationales limite la mise en cause des orientations du PADES. L'absence de soutien du Ministre à la vision transformative du pilotage du système pourrait cependant retarder les activités. Leur anticipation dès 2018 permet d'asseoir au sein du système (cadres centraux et déconcentrés) une vision et des ressources communes qui limiteront le retard dans la mise en œuvre du programme.

- La situation sécuritaire du pays est fortement affectée par la crise régionale dans la zone sahélienne. Le Sénégal est peu affecté par la crise sahélienne et a connu une résorption de la crise casamançaise - Risque moyen - *Le programme n'est pas en mesure de mitiger le risque sécuritaire. Son inscription dans une logique participative, au niveau du GNPEF et dans ses modes d'intervention, devrait faciliter une acceptabilité du programme par les populations et une contextualisation de son action dans les différentes régions du Sénégal*.
- L'économie se détériore et met en risque la politique budgétaire du Sénégal et la trajectoire d'endettement du pays et compromet l'allocation du financement nécessaire à la réalisation du PAQUET- Risque moyen - *Au cours des dix dernières années, le secteur de l'éducation a été un secteur prioritaire dans le budget de l'Etat. Celui-ci étant constitué majoritairement de salaires et de fonctionnement des écoles, il est peu susceptible d'être amputé, sauf à provoquer une crise sociale majeure. De fait, le secteur n'a pas été régulé négativement au cours des 4 dernières années. Le financement du PADES étant principalement en don (65%) et le prêt étant très concessionnel et de long terme avec un différé de 5 ans, le risque lié à la trajectoire d'endettement du pays reste limité. Ce financement aurait enfin, dans le cas d'une crise budgétaire et financière, un caractère d'appui contra-cyclique dans un secteur majeur pour le climat social du pays.*
- Le climat social est dégradé et affecte la mobilisation des acteurs éducatifs et le temps scolaire pour les apprentissages des élèves - Risque important - *Le programme ne peut pas directement mitiger ce risque mais il développe une approche qui stimule l'appui aux collectifs d'enseignants, aux groupes de pairs, aux cadres multi-acteurs (au sein des académies à travers le dialogue de gestion ou au niveau national) en outillant et fédérant les acteurs autour de la recherche de solutions adaptées et d'allocation de moyens complémentaires ce qui doit permettre de stimuler les initiatives et de soutenir l'action collective.*

5.2.2.Risques techniques

Les risques techniques de mise en œuvre du programme sont principalement situés au niveau du MEN.

Ils sont liés d'une part au fonctionnement actuel du MEN et d'autre part à une résistance au changement qui pourrait intervenir parmi les acteurs impliqués.

- La mobilisation de l'expertise est retardée et/ou de faible qualité : la passation de marchés pour les prestations intellectuelles indispensables à la conduite du projet est inefficace ; les critères de sélection des cabinets ne permettent pas d'assurer la mobilisation d'une expertise de qualité – - Risque important - *le programme a prévu un appui spécifique à la passation de marchés et un suivi de l'efficacité de sa mise en œuvre ; l'essentiel des activités qui*

supposent la mobilisation d'expertise internationale et/ou nationale sont engagés dans le cadre, i) des études ayant permis l'instruction du PADES, ii) des projets engagés par le MEN (avec l'AFD, ADEM et PAEBCA, ou avec d'autres bailleurs, notamment la BM avec le PAQEEB), iii) des programmes régionaux auxquels participe le MEN. Cette anticipation dans la formulation des objectifs, des cahiers des charges ou dans la mobilisation d'expertise internationale permet au MEN d'être appuyé dans la préparation des TdR ou dans la sélection des prestataires pour s'assurer de la qualité de l'expertise mobilisée et de la pertinence des méthodologies proposées.

- Les interventions d'autres financements externes chevauchent voire contredisent les appuis du PADES : dans le fonctionnement actuel du Ministère, les financements externes sont gérés de façon cloisonnée par les directions, services ou Académies qui en sont les bénéficiaires directs et ne permettent pas au MEN de s'assurer de la cohérence des interventions ou de la mutualisation des réussites ou des réalisations – Risque important - *le programme a prévu d'appuyer la coordination du Ministère au niveau stratégique et technique et de soutenir le processus de réflexion sur l'organisation du MEN ; le dialogue de politique au niveau du sous-groupe Education et du GNPEF autour des dimensions-clés du pilotage et des résultats des indicateurs du PAQUET et du PADES devrait également permettre un approfondissement de la réflexion autour de la complémentarité des interventions des différents partenaires et de la cohérence de l'action du MEN.*
- La réalisation des activités est retardée et ne permet pas de s'ajuster à la durée d'intervention du programme - Risque moyen - *l'appui-projet se développe sur la base de nombreuses actions qui sont déjà engagées et sont en phase de stabilisation. Il appuie le fonctionnement existant du système et non pas des dispositifs à créer ad hoc (hormis la cartographie des vulnérabilités). Enfin, il met en place un appui et un accompagnement de proximité à tous les niveaux et sur toute la durée du programme (logique du coaching et du suivi au-delà des formations initiales), il propose une part de financement incitative pour mobiliser les acteurs dans la conduite du changement, il s'appuie sur l'articulation avec l'ABS dont le suivi des indicateurs pousse à l'atteinte des résultats, étant donné le risque de perdre une partie de la part variable du financement.*
- Le turnover des équipes dans les Académies et les services compromet la mise en œuvre des activités et la capitalisation des expériences - Risque important - *l'appui-projet intervient non pas au niveau des individus mais des institutions en développant une masse critique d'expertise, en agissant au niveau des dispositifs de proximité (cellules pédagogiques), en développant des procédures explicites (guides du dialogue de gestion et de la définition du projet académique, manuel de procédures et d'exécution du programme d'investissement, protocole des évaluations), en proposant des parcours d'auto-formation, des portfolios, des dispositifs de formation permettant aux acteurs de multiplier les possibilités d'accompagnement d'acteurs en mobilité.*
- Absence de continuité dans l'action - Risque moyen - *l'articulation entre PADES et indicateurs du PAQUET-EF, le levier que représente l'ABS par rapport à la politique éducative dans son ensemble et non pas seulement par rapport aux objectifs du financement PADES, le positionnement sur le pilotage et non pas seulement sur des activités spécifiques, la conduite d'un dialogue de politique participatif régulier et la participation aux cadres sectoriels de*

concertation (GNPEF, sous-groupe Education, revues sectorielles) permettent d'envisager d'installer une continuité dans l'action, au moins sur la première phase de mise en œuvre du PAQUET-EF que soutient le programme et tant que les objectifs du secteur ne seront pas révisés.

5.2.3.Risques fiduciaires

Les risques fiduciaires sont pris en charge à de multiples niveaux en fonction de la modalité d'exécution du financement.

Les fonds de l'ABS étant fongibles dans les ressources nationales, leur gestion et contrôle seront réalisés selon les procédures nationales. Le Sénégal est doté d'une institution supérieure de contrôle externe, la Cour des Comptes, et chaque Ministère a son inspection interne. Le MEFP à travers son Inspection générale des Finances assure également un contrôle interne sur l'exécution du budget de l'Etat.

Le suivi des conditions générales de la matrice ABS permettra notamment de suivre la qualité de la gestion des finances publiques à travers le suivi qui en est fait par le Comité de coordination harmonisée du suivi présidé par l'UE. Les audits techniques externes du programme d'investissements du MEN permettront également de suivre la qualité de la passation de marchés et le respect de l'ensemble des procédures nationales.

Le suivi de l'appui-projet sera réalisé par l'audit financier externe, par le dispositif de suivi externe et interne de la conduite du changement et par l'évaluation externe.

5.3. Conditionnalités et engagements

Une condition de mise en œuvre du financement porte sur la budgétisation d'une ligne dédiée aux études (3 % du budget de travaux) et d'une ligne dédiée au suivi technique (2,5 %) dans le budget BCI du MEN.

Etant donné les risques identifiés et au-delà des matrices d'indicateurs retenus pour le dialogue de politique et les décaissements de l'ABS, un certain nombre **d'engagements particuliers seront prévus** dans les conventions :

- Pour le suivi des indicateurs et surtout dans le but de disposer régulièrement de données et d'analyses pertinentes pour alimenter périodiquement les orientations de la politique sectorielle, **des moyens budgétaires seront mis en place par le MEN pour soutenir la stratégie nationale d'évaluation**, notamment grâce à une politique de ressources humaines adéquate, la garantie d'un financement suffisant pour conduire les programmes d'évaluation des apprentissages notamment au niveau déconcentré et pour utiliser leurs données au bénéfice du pilotage du système,
- **Une stratégie de politique RH sera définie pour préserver les moyens de suivi et d'accompagnement du système éducatif par l'inspection**
- **L'affectation d'enseignants et la mise en place des moyens de fonctionnement sera assurée dans les établissements ouverts** dans le cadre du programme national d'infrastructures scolaires,

- **Les crédits du MEN seront ouverts suffisamment tôt en début d'année** par le MEFP afin que les travaux des marchés du BCI puissent être lancés dès mars–avril de chaque année,
- **Les délais de paiement des acomptes des entreprises, des consultants et des fournisseurs** d'équipement du MEN seront réduits autant que possible et resteront au moins dans les limites des délais contractuels.

6. Calendrier et étapes de mise en œuvre

6.1.Calendrier précédant la mise en œuvre du financement :

- Transmission de la documentation du programme pour commentaires des partenaires : 13 novembre 2018
- **Endossement par le GNPEF : le 19 novembre**
- **Transmission de la requête du Sénégal au PME : 21 novembre**
- **Octroi du financement de l'AFD et accord pour recevoir la délégation de fonds du PME sous réserve de son octroi) par les instances de l'AFD : 22 novembre 2018**
- **Comité des financements et des performances du PME : Janvier 2019**
- **Signature de la convention de don pour l'appui-projet et versement de la première tranche de l'appui-projet : début janvier 2019**
- **Conseil d'Administration du PME : Février 2019**
- **Signature de la convention de don pour l'ABS et de la convention de prêt de l'AFD pour l'ABS : avril-mai 2019**
- **Lancement officiel du programme : 6 mai 2019**
- **Décision de versement de la tranche fixe : mai-juin 2019.**

6.2.Activités anticipées

Certaines actions sont anticipées afin d'organiser un démarrage rapide du programme PADES en 2019 :

- Lancer la contractualisation pour la rédaction du manuel de procédures du PADES (novembre 2018)
- Finaliser les manuels de procédures et d'exécution du programme d'investissements du MEN via les contrats d'expertise lancés par l'AFD (décembre 2018)
- Installer l'instance de coordination pour le démarrage du programme et accompagner les études et appuis à la préparation via le coordonnateur dont les indemnités sont financées sur le fonds de préparation de la requête du PME (décembre 2018)
- Préparer la programmation prévisionnelle des activités de l'appui-projet du PADES et préparer les TdR des premiers marchés (équipement de l'équipe de coordination, équipement des directions centrales et de l'INEADE, équipement des cellules

pédagogiques, marchés d'expertise pour les premières formations ou études) (décembre 2018)

- Préparation de l'activité de lancement du PADES (prévue la semaine du 6 mai 2019) : note conceptuelle et budget prévisionnel (décembre 2018)
- Avec l'appui du Pôle de Dakar de l'IIPE, à travers le programme Pilotage de la qualité, à partir de novembre 2018, mobiliser de l'expertise pour :
    - lancer l'automatisation des tableaux de bord
    - finaliser la stabilisation du cadre de référence sur le dialogue de gestion et le projet d'académie sur la base des guides réalisés dans le cadre du projet ADEM
    - préparer le module de formation au dialogue de gestion et modéliser l'accompagnement des acteurs
    - lancer l'étude sur la cartographie des vulnérabilités et l'appui au déploiement de l'IEN
    - Engager la réflexion sur la stratégie d'évaluation des apprentissages
- Avec l'appui du programme APPRENDRE de l'AUF, engager la réflexion sur la fonction de l'Inspection, le renforcement des compétences des enseignants en français et stabiliser l'approche de dynamisation des cellules pédagogiques sur la base des expériences du MEN, à partir d'octobre 2018
- Conduire une étude sur les options d'efficacité énergétique des bâtiments selon les zones climatiques du Sénégal via le programme PEEB, mission du programme en novembre 2018.

6.3.Calendrier de lancement de l'exécution du PADES

Janvier 2019 : signature de la convention de don de l'AFD pour la mise en œuvre de l'appui-projet, validation du programme d'activités et du PPM et premier versement

Décembre 2018-avril 2019 : préparation du séminaire de lancement du PADES autour du dialogue de gestion et du projet d'académie

Février – mai 2019 : négociation et signature des conventions pour la mise en œuvre de l'ABS

Mai 2019 : séminaire de lancement du PADES à l'occasion de la mission de supervision du PADES – signature des conventions de l'ABS et premier comité de pilotage

Liste des annexes

Annexe 1 – Cadre logique du programme PADES

Annexe 2 – Principales statistiques du secteur

Annexe 3 – Budget de l'appui projet synthétique

Annexe 4 – Exemple de tableaux de bord

ANNEXE 1 - CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME PADES

2019-2022

<table>
<tr><th colspan="2">Cadre logique du PADES</th></tr>
<tr><th colspan="2">Finalité</th></tr>
<tr><td>Tous les enfants sénégalais améliorent leurs compétences et peuvent poursuivre avec succès leur parcours d'éducation, selon les objectifs de court terme de l'éducation nationale dans le cadre du PAQUET-EF sur la période 2019-2022.

L'amélioration durable et soutenue des performances du système éducatif sénégalais en termes de qualité, d'équité et d'efficience est rendue possible par la consolidation des capacités de pilotage et de régulation du système et le développement de la dimension partenariale et inclusive de ce pilotage.</td><td>Suivi des indicateurs du PAQUET-EF

Suivi des indicateurs du PADES (ABS et CR de l'appui-projet)</td></tr>
<tr><th colspan="2">Leviers d'action</th></tr>
<tr><td colspan="2">Plateforme de dialogue de politique participatif avec le MEN, le MEFP, l'Agent de coordination, le GNPEF, le sous-groupe Education et le Secrétariat du PME, autour de :

La mise en œuvre de la politique sectorielle et son financement,

Du suivi de l'évolution de son pilotage et de la gestion du système, telle qu'illustrée par l'évolution des indicateurs du PAQUET-EF, du PADES et des effets des réalisations de l'appui-projet autour de 4 axes :

- Mieux piloter
- Mieux faire réussir les élèves
- Mieux dépenser
- Mieux communiquer et fédérer autour de l'école</td></tr>
</table>

Principes d'alignement du financement : conditions générales de l'ABS						
Indicateurs	**Situation de référence**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Moyens de vérification**
Qualité du suivi de la Politique sectorielle et des réformes soutenues dans le secteur *à travers la documentation pour la représentation nationale et dans le cadre de la revue conjointe du secteur*	Tenue des revues sectorielles annuelles et documentation de la revue – avril 2018	La politique sectorielle est documentée annuellement pour identifier les réalisations, les performances et les écarts dans le financement du secteur et l'atteinte des objectifs de la politique sectorielle à travers le Rapport annuel de performance du MEN prévu pour la redevabilité à la représentation nationale et l'aide-mémoire de la revue conjointe gouvernement-Partenaires portant sur l'exécution des dépenses et activités, les réalisations, l'atteinte des objectifs et la définition de mesures de remédiation ou de renforcement à prendre.				rapport de performance du MEN et compte rendu de la revue sectorielle
Stabilité du cadre macroéconomique du Sénégal *permettant de garantir le financement et la mise en œuvre des politiques publiques selon les orientations de la Loi de Finances*	Rapport de la revue FMI en juillet 2018	Progrès satisfaisants dans le maintien d'une politique de stabilité macroéconomique				rapport de la dernière revue de l'Instrument de soutien de la politique économique ISPE / FMI
Qualité de la gestion des finances publiques *permettant d'assurer la qualité de l'allocation et de l'exécution budgétaire et de son contrôle*	Compte rendu du comité de décembre 2017	Evolution favorable de la qualité de la gestion des finances publiques par des avancées positives dans la mise en œuvre du programme de réformes				dernier compte rendu du Comité conjoint d'Harmonisation et Suivi des réformes budgétaires et financières, (CCHS)
Transparence du budget *permettant d'assurer la légitimité des politiques publiques vis-à-vis des bénéficiaires*	Publication sur Internet du rapport trimestriel d'exécution du budget	le rapport trimestriel d'exécution du budget est publié sur Internet dans des délais suffisamment rapprochés et la loi de finance initiale et des éventuelles lois de finance rectificatives sont publiées sur Internet au plus tard quinze jours après leur promulgation				publication du dernier rapport trimestriel d'exécution budgétaire (Site Web DGB)
Décaissements		**8 546 400**	**8 546 400**	**8 546 400**	**8 546 400**	

Objectifs spécifiques						
1 - La **qualité des apprentissages s'améliore** grâce à une action multidimensionnelle autour de l'enseignement de la lecture au démarrage de l'élémentaire, de l'analyse des difficultés des élèves, du développement et de l'accompagnement professionnel des enseignants, de la diffusion de ressources pédagogiques pour la prise en charge des difficultés des élèves – Résultats d'apprentissage						
Indicateurs	**Situation de référence**	**Moyens de vérification**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Pourcentage d'élèves qui maîtrisent les compétences en lecture à la fin de la troisième année du cycle primaire	Pas de données exactement comparables dans les évaluations récentes du PAQEEB (le SNERS ne mesure pas les compétences des élèves de 3ème année)	Rapport d'évaluation des compétences des élèves en lecture par l'INEADE	Suivi : l'INEADE a développé et testé un instrument d'évaluation des compétences des élèves en lecture pour les premières années de l'élémentaire, en particulier pour la troisième année	Suivi : l'INEADE a conduit l'enquête principale sur une cohorte d'élèves de 3ème année, ses résultats constituant la référence en regard de laquelle sera évaluée la progression des performances (et, en parallèle, l'INEADE a conduit l'enquête sur les élèves de 1ère année pour initier un suivi de cohorte)	Suivi : les résultats des élèves de 1ère et de 3ème année en lecture démontrent une progression des élèves qui maîtrisent les compétences attendues pour une scolarisation réussie (en parallèle, suivi des compétences des élèves de 2ème année pour le suivi de cohorte)	La maîtrise des élèves de 3ème année en lecture s'améliore d'au moins 5 pts par rapport à la situation de référence ou atteint au moins 70 % des élèves pour une poursuite réussie de leur scolarisation En parallèle suivi (sans effet sur le versement) des progrès des élèves de 1ère année et des compétences des élèves de 2ème année (suivi de cohorte)
Décaissements						**2 800 000**

Pourcentage d'enseignants de l'élémentaire appuyés par des ressources dédiées pour l'enseignement de la lecture	Rapport de performance du MEN Rapport de suivi continu externe	Formation des enseignants à la lecture dans toutes les écoles prises en charge par le PAQEEB jusqu'en 2016 Formation de 1300 enseignants des 3 premières années à la lecture dans les 3637 écoles prises en charge par le programme Lecture pour Tous	la DEE et la DFC définissent les ressources que recouvre le terme de « ressources pédagogiques pour l'enseignement de la lecture conçues sur la base des résultats des évaluations » ; les données sur la diffusion de ressources pour l'enseignement de la lecture auprès des enseignants de l'élémentaire formés sont établies pour 2017-2018 pour servir d'année de référence.	40% des enseignants de l'élémentaire bénéficient via les cellules pédagogiques de ressources dédiées pour l'enseignement de la lecture conçues sur la base des résultats des évaluations pour remédier aux difficultés d'apprentissage des élèves	70% des enseignants de l'élémentaire bénéficient via les cellules pédagogiques de ressources dédiées pour l'enseignement de la lecture conçues sur la base des résultats des évaluations pour remédier aux difficultés d'apprentissage des élèves	(Suivi sans déclenchement) 100 % des enseignants intervenant dans les écoles ayant un indice de vulnérabilité élevé bénéficient via les cellules pédagogiques de ressources dédiées pour l'enseignement de la lecture et d'appuis des CRFPE ou des IEF
Décaissements				**1 000 000**	**1 150 000**	
Pourcentage d'enseignants qualifiés en charge des CI, CP, CE1	Rapport de performance du MEN	54,4 %	Intégration de la mesure des enseignants qualifiés (CAP) en charge des CI, CP, CE1 dans les tableaux de bord Stratégie de déploiement des tableaux de bord	La mesure de l'affectation des enseignants qualifiés (CAP) dans les différentes classes de l'élémentaire est assuré par la collecte statistique et sert de situation de référence.	Le pourcentage des enseignants qualifiés (CAP) en charge des CI, CP, CE1 progresse par rapport à la situation de référence : dans les écoles où le redoublement et l'abandon précoces	(Suivi sans déclenchement) On note une augmentation par rapport à l'année précédente (au regard de l'année de référence) notamment dans les écoles où la maîtrise des

					est important (plus de 5 %), au moins 60% des enseignants des 3 premières années ont le CAP. La mesure est complète grâce aux tableaux de bord école fonctionnels dans toutes les écoles	compétences en lecture de tous les élèves est en dessous de la moyenne nationale
Décaissements				**1 000 000**	**1 150 000**	
Total des décaissements	***7 100 000***			***2 000 000***	***2 300 000***	***2 800 000***
2 - La réduction des vulnérabilités et disparités s'accélère en développant la capacité à analyser les déterminants de ces vulnérabilités et leur cartographie dans le système éducatif (établissements et publics vulnérables selon une analyse croisée de dimensions socio-économiques, de contexte et d'apprentissage), à prioriser l'action des acteurs et des services (allocation de moyens, de ressources humaines, d'appuis), à mobiliser les communautés et collectivités à la réussite des enfants et à suivre les effets d'une manière plus ciblée						
Indicateurs	**Situation de référence**	**Moyens de vérification**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Pourcentage d'écoles caractérisées par un indice de vulnérabilité élevé prises en charge par des actions ciblées	NA	Rapport de performance du MEN Rapport de suivi continu externe	Une étude externe a été conduite sur les publics-cibles des actions ciblées d'appui aux écoles élémentaires sur la base des rapports des écoles et des inspections et de	La cartographie de la vulnérabilité est en phase de déploiement : au moins 1 IEF par Académie ou la moitié des Académies disposent d'une analyse des	Au moins 50 % des IA définissent des plans d'actions spécifiques pour prendre en charge les écoles identifiées comme vulnérables : ces plans d'actions intègrent des actions	La majorité des écoles vulnérables (70% au minimum) font l'objet d'une prise en charge ciblée par des actions des IEF en faveur des écoles et des

			l'analyse externe d'un échantillon représentatif d'écoles (celui du PASEC en 2019) : les résultats chiffrés de cette étude (estimation du nombre d'écoles prises en charge sur nombre d'écoles élémentaires et type d'actions) serviront à établir l'indice de référence pour le suivi de l'indicateur ii) l'indice de vulnérabilité est défini et la cartographie de la vulnérabilité est en cours d'expérimentation	établissements et territoires vulnérables Le dispositif de suivi des actions de soutien des élèves dans les écoles élémentaires est fonctionnel (modèle de rapports, dispositif de remontée des données, voire suivi à travers le tableau de bord des écoles)	de remédiation basées sur les résultats des évaluations des élèves (lecture, SNERS, PASEC) Son résultat agrégé peut être comparé au résultat de l'année de référence.	enseignants.
Décaissements				**875 000**	**1 150 000**	**2 000 000**
Diminution du pourcentage d'élèves de l'élémentaire ne disposant pas de pièces d'état civil grâce à leur prise en charge par les écoles	Pas de suivi de la prise en charge des élèves par école En 2017, la mesure de 37% des élèves accueillis en CI et n'ayant pas de pièce d'état civil	Rapport de performance du MEN	L'IEN ou le tableau de bord intègrent un recueil de données sur la disponibilité de pièces d'état civil de chaque élève et assurent le suivi des démarches entreprises pour leur obtention. La mesure	Le recueil de données sur le pourcentage des élèves n'ayant pas de pièces d'état civil inscrits dans les écoles élémentaires en 2019-2020 est disponible et la stratégie d'accompagnement	Au moins 15 % des élèves qui n'avaient pas de pièces d'état-civil en N-1 ont été pris en charge et ont une pièce d'état-civil	Au moins 30 % des élèves qui n'avaient pas de pièces d'état-civil en N-2 ont été pris en charge et ont une pièce d'état-civil

	est disponible mais cette mesure ne couvre pas toutes les écoles		du nombre d'élèves de l'élémentaire pris en charge pour l'obtention de pièces d'état civil en 2017-2018 (quelle que soit l'année du cycle élémentaire pendant laquelle ils sont pris en charge) est réalisée	des familles dans ces procédures est définie – cette mesure établit la situation de référence (Suivi sans effet sur le déclenchement) une analyse des difficultés rencontrées par les écoles ou les familles pour cette prise en charge est disponible		
Décaissements				**875 000**	**1 150 000**	**1 000 000**
Montant total des décaissements	***7 050 000***			***1 750 000***	***2 300 000***	***3 000 000***
3 - Efficience						
Indicateurs	**Situation de référence**	**Moyens de vérification**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Réduction du taux d'abandon à l'élémentaire	Taux d'abandon à l'élémentaire publiés en 2017 (public et privé) : CI : 10,55 % CP : 3,44 % CE1 : 8,53 % Ecart entre	Rapport de performance du MEN	Suivi : Réduction du taux d'abandon et de l'écart entre l'académie la moins performante et la moyenne nationale	Suivi : Réduction du taux d'abandon et de l'écart entre l'académie la moins performante et la moyenne nationale sans déclenchement	Le taux d'abandon à l'élémentaire est réduit d'au moins 2 points Suivi sans effet sur le décaissement : l'écart entre l'académie la moins performante et la	Le taux d'abandon en élémentaire est au maximum de 5% pendant les 3 premières années. Suivi :

	l'académie la moins performante : et la moyenne (10,28 %) : 7, 33 pts				moyenne nationale	L'écart entre l'académie la moins performante et la moyenne nationale s'est réduit
Décaissements					**700 000**	**2 900 000**
Amélioration des performances dans l'exécution du programme d'investissement BCI au regard des normes et procédures du MEN	Rapport des audits techniques externes Rapport de performance du MEN	Il n'existe pas de suivi ni d'audit technique des programmes BCI 2018 : Manuel d'exécution et manuel de procédures disponible intégrant la définition des performances attendues et des normes et procédures à respecter (décembre)	Le marché d'audit technique semestriel est lancé et la première mission d'audit est réalisée	Le premier rapport d'audit technique externe est disponible et établit la situation de référence concernant les performances réalisées et les écarts constatés par rapport aux performances définies dans le Manuel d'exécution – le rapport fait des recommandations pour y remédier	Les performances réalisées marquent une amélioration d'au moins 50% au regard de la situation de référence selon le dernier rapport d'audit technique externe disponible Suivi sans effet sur le déclenchement : suivi des actions menées par les services du MEN pour réduire les écarts de performance documentées par l'audit	Suivi sans effet sur le décaissement : les performances réalisées marquent une amélioration d'au moins 50% au regard de la situation de l'année précédente selon le dernier rapport d'audit technique externe Suivi des actions menées par les services du MEN pour réduire les écarts de performance

						documentées par l'audit
Décaissements				**1 750 000**	**1 700 000**	
Montant total des décaissements	***7 050 000***			***1 750 000***	***2 400 000***	***2 900 000***
4 – Financement de l'éducation						
Indicateur	**Situation de référence**	**Moyens de vérification**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Les crédits ouverts au MEN sont supérieurs ou égaux aux crédits votés en Loi de Finances Initiale (LFI)	Rapport de performance du MEN	2017 : 103%	**Déclencheur** : Le résultat est atteint si la valeur (A+B) est égale ou supérieure à A. Valeur A : crédits votés en LFI (hors titre 2 et investissement extérieur) en FCFA Valeur B : somme (positive ou négative) des crédits issus de tous les actes modificatifs (hors titre 2 et investissement extérieur) en FCFA Les actes modificatifs comprennent : les reports de crédits, les virements de crédits, dotation LFR			
Décaissements	***5 500 000***			**1 500 000**	**2 000 000**	**2 000 000**
Modalités d'intervention par les institutions nationales et selon les procédures nationales						
Dialogue de politique	**Documentation de politique**	**Pilotage intégré et aligné**	**Incitations à l'action**	**Suivi de la conduite du changement**		

Dialogue MEN – MEFP autour des résultats du système (suivi de l'ABS et de la conduite du changement soutenue par l'appui-projet Suivi avec le GNPEF et le sous-groupe Education Qualité des revues sectorielles	Suivi du PAQUET-EF à travers le rapport de performance du MEN Matrice PADES : ABS et appui-projet	Pilotage stratégique : comité de pilotage Pilotage technique : comité technique de suivi Dialogue de gestion entre les services centraux et les IA Dialogue de gestion entre les IA, les IEF et les CRFPE	ABS Tranche variable de l'ABS Contrats de performances Bonifications aux IA sur la base du dialogue de gestion	Structuration des données : évaluations, tableaux de bord, cartographie Dispositif d'accompagnement des acteurs Suivi externe continu Evaluation externe finale

DEFIS DU CHANGEMENT APPUYES A TRAVERS L'APPUI PROJET		
Composante 1 – Accompagner le changement		
L'amélioration du pilotage du système permet de répondre plus efficacement aux enjeux d'équité du système et de réduire les disparités entre écoles et territoires		
les pilotes (responsables de programmes, directeurs centraux, inspecteurs d'académie, d'IEF, de district, chefs d'établissement et directeurs d'école) assurent un leadership et un dialogue de gestion participatifs à tous les niveaux du système pour définir des stratégies d'action contextualisées afin d'améliorer le développement équitable des compétences des élèves,	les données sont disponibles de manière automatique à tous les niveaux du système,	les vulnérabilités des écoles et des territoires sont identifiées et peuvent être prises en charge de manière adéquate.
Les élèves sénégalais sont appuyés en fonction de leurs difficultés d'apprentissages, en particulier les plus vulnérables, et les enseignants sont soutenus dans leurs pratiques pour en améliorer l'efficacité.		

une stratégie nationale d'évaluation des compétences des élèves en langue et mathématiques est définie et les résultats des évaluations des élèves sont disponibles pour l'élémentaire	l'inspection fait évoluer sa fonction, sa démarche et sa posture à tous les niveaux du système vers l'accompagnement des enseignants et des établissements et l'analyse des évolutions du système	l'accompagnement de proximité des enseignants est redynamisé
tous les enseignants bénéficient d'appuis définis selon l'analyse de leurs pratiques et des difficultés des élèves par les inspecteurs et formateurs et de ressources pour leurs enseignements ou leur auto-formation via les cellules pédagogiques	les enseignants disposent de ressources adaptées aux besoins des élèves et à leurs pratiques	les élèves bénéficient d'un enseignement des sciences rénové plus attractif
Les acteurs en charge du pilotage et de la gestion du système assurent la gestion de la dépense publique dans un souci d'efficience et de conformité aux normes et principes définis dans la réglementation et la loi sénégalaises ainsi que dans les Normes et standards de l'éducation. Le suivi des gains d'efficience et de conformité est assuré et permet de faire évoluer les mesures à prendre		
Tous les cadres centraux des 3 Ministères du secteur sont formés et outillés pour la mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA	Le pilotage des budgets-programmes est assuré et les résultats de la première phase de mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA dans les Ministères du secteur et en particulier au MEN est évaluée positivement par le gouvernement	Des cellules de contrôle interne et contrôle de gestion sont fonctionnelles au sein des 3 Ministère du secteur, au niveau central
La planification des programmes d'investissement est faite sur la base de la carte scolaire et est concertée avec les collectivités	La mise en œuvre des programmes d'investissement du MEN est améliorée et efficiente	Les capacités en passation de marchés du MEN et des autres acteurs impliqués par les investissements en éducation (CT, ARD) sont renforcées

Les infrastructures scolaires améliorent leur efficacité énergétique			
L'école sait mobiliser les CT, les parents et la société civile afin de contribuer au succès des élèves les plus fragiles			
Les établissements vulnérables bénéficient, dans le cadre des Projets d'académie, de programmes d'interventions d'acteurs externes visant à stimuler l'engagement des élèves autour du développement durable en lien avec le changement climatique ou à développer l'appui parental au développement et à la réussite éducative de leurs enfants	La communication autour des résultats de l'école implique l'ensemble des acteurs et facilite la mobilisation des collectivités et des parents autour de l'école		
Composante 2 - Appui à un pilotage rénové et aux initiatives des acteurs			
Les élèves et les établissements les plus vulnérables bénéficient d'appuis spécifiques qui contribuent à leur réussite et à la mobilisation de tous, avec l'appui des CT, de la société civile et des parents			
Les Académies bénéficient d'appuis additionnels du MEN pour appuyer leurs stratégies suite à un dialogue de gestion multi-acteurs et pour mettre en œuvre des programmes en faveur des établissements les plus vulnérables autour du développement durable ou pour l'éducation parentale	Les Académies bénéficient des appuis des CRFPE pour leur plan académique de formation, tels que prévus dans les contrats de performance	Les directions et services du MEN atteignent les objectifs fixés dans les CDP signés avec le SG pour améliorer la qualité et l'efficience de l'action du MEN	Le MEN capitalise sur les expériences les plus efficaces pour réduire les vulnérabilités et améliorer la prospérité éducative des élèves

Composante 3 – Pilotage du programme			
Les transformations du système sont pilotées et documentées pour leur déploiement pérenne et soutenable dans le cadre du suivi du PAQUET-EF et des organes de concertation sectoriels			
Le pilotage du programme crée les conditions du dialogue de politique et nourrit le suivi de la politique sectorielle	Le pilotage du programme assure la conduite du changement au sein du MEN	Le programme soutient la coordination du PAQUET-EF et les instances de concertation sectorielle	Le suivi-évaluation permet de capitaliser sur les transformations et les bonnes pratiques et de formuler des recommandations pour le déploiement des dispositifs ou démarches rénovés

Logique d'intervention par COMPOSANTES			
COMPOSANTE 1			
Activités	**Changements attendus**	**Indicateurs de la composante**	**Sources de vérification**
AXE 1			
• Développement des tableaux de bord automatisés dans le système • Réalisation d'une cartographie des vulnérabilités automatisée et intégrée au SIMEN • Mise en place de l'identifiant élève (IEN) par le SIMEN • Formation de l'ensemble des acteurs du niveau central, des Inspecteurs d'Académie et des IEF au leadership et à la conduite du changement • Formation et accompagnement de l'ensemble des acteurs au dialogue de gestion et à la définition d'un projet d'académie • Formation des acteurs à la conduite de projet • Formations complémentaires des cadres (formation initiale de l'encadrement, automatisation et utilisation des données) • Expertise internationale et nationale en accompagnement de proximité des acteurs (dialogue de gestion, mise en projet des académies, structuration du MEN) • Soutien aux cadres de concertation et de	Les pilotes (inspecteurs d'académie, cadres centraux) sont formés à conduire le changement (leadership, conduite de projet) Tous les inspecteurs et cadres centraux et déconcentrés sont formés à la démarche du dialogue de gestion Les tableaux de bord sont fonctionnels à tous les niveaux du système La cartographie des vulnérabilités est réalisée à tous les niveaux L'analyse des contextes, la définition des objectifs et des stratégies d'action, l'allocation des moyens et le suivi des effets font l'objet d'un dialogue de gestion participatif à tous les niveaux du système	Conception et mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation orienté vers l'appréciation des changements (permettant d'alimenter le pilotage du projet et le dialogue de politique public) Appui à la fonction de suivi et de pilotage du projet Qualité de la passation de marchés Qualité de l'expertise mobilisée Résistances au changement levées Réalisation des activités en temps voulu	Rapports de performance du MEN Rapports d'évaluation des apprentissages des élèves de l'INEADE Rapports de suivi externe du programme Rapports d'exécution technique de l'appui-projet Rapports d'audit technique des programmes d'investissement Rapports d'audit financier de l'appui-projet

dialogue de gestion à tous les niveaux		Les actions des différents financements externes sont mises en cohérence Les résultats sont capitalisés et les réussites sont répliquées dans le système	
AXE 2			
• Soutien à l'inspection pour l'évolution de sa fonction, de sa démarche et de sa posture • Formation de tous les inspecteurs à l'accompagnement et l'animation des collectifs et des réseaux d'acteurs • Formation des encadrants, et en particulier les formateurs des CRFPE à l'ingénierie de formation et à la conception de ressources pour l'autoformation des enseignants • Formation des encadrants (Inspections, CRFPE) à la définition et l'animation de plans priorisés de formation • Définition de la stratégie nationale d'évaluation • Conception (ou adaptation) et de la passation des évaluations sur échantillon de l'INEADE, notamment en lecture au cours des 3 premières années de l'élémentaire • Conception d'un test d'évaluation diagnostique des compétences des élèves	• Des évaluations sont réalisées sur les compétences en lecture des élèves des 3 premières années de l'élémentaire et sur les compétences en langue et mathématiques au cours de l'élémentaire • Tous les enseignants et encadrants pédagogiques sont formés à l'analyse de pratiques et des difficultés des élèves, à l'enseignement de la lecture et à la remédiation • Tous les inspecteurs sont formés à l'accompagnement des enseignants et des établissements • Les cellules pédagogiques fournissent à tous les enseignants de l'élémentaire et du moyen des outils et ressources (notamment pour l'enseignement de la lecture, des mathématiques et des sciences) pour améliorer leurs pratiques et remédier aux difficultés des élèves via les cellules pédagogiques • Toutes les cellules pédagogiques sont équipées pour appuyer des pratiques		

en lecture pour les enseignants • Développement de l'automatisation des résultats des évaluations • Equipements de l'INEADE et de ses référents déconcentrés • Formations des acteurs en charge de l'évaluation (INEADE) et des cadres pédagogiques • Equipement des cellules pédagogiques • Conception et mise à disposition de ressources d'auto- et d'inter-formation • Création de portfolios pour le suivi des activités des CP • Accompagnement des cellules et des établissements par les IEF, IEMSG et les CRFPE • Suivi et appui de proximité (niveau IEF ou ICD) à la dynamisation des cellules • Appui au développement et à la diffusion de ressources destinées aux enseignants pour l'enseignement de la lecture, les compétences en français et la remédiation aux difficultés des élèves (langue, mathématiques, sciences) • Appui des cadres à l'ingénierie documentaire et à la conception de parcours de formation • Appui à la redynamisation du site Examen.sn • Révision du test de positionnement des compétences des enseignants en français • Conception d'un parcours de formation hybride des enseignants en français en FI • Diffusion et enrichissement des ressources	enseignantes plus efficaces • Des ressources spécifiques pour l'enseignement de la lecture au cours des premières années de l'élémentaire et pour l'autoformation des enseignants en français sont disponibles pour tous les enseignants (y compris en formation initiale)		

en autoformation en français dans les CP • Stabilisation et diffusion de nouvelles démarches d'enseignement des sciences • Appui à la diffusion de ressources pour un enseignement rénové des sciences • Développement de programmes intégrés avec des chercheurs			
AXE 3			
• Formation de cadres centraux au contrôle interne et développement d'une cellule de contrôle interne et d'assurance qualité des procédures, au niveau central • Formation de cadres centraux au contrôle de gestion et développement d'un pool de contrôleurs de gestion • Formation des responsables de programmes sur la chaîne de la dépense et sur l'ordonnancement • Formation des cadres centraux et déconcentrés à la déconcentration de l'ordonnancement • Mise en place de contrats de performance (CDP) entre le SG et la DCS et la DEqS et appui au suivi des programmes d'investissements par la DCS • Formation des cadres centraux et déconcentrés et de leurs partenaires à la passation de marchés et à la gestion environnementale et sociale • Révision du manuel d'exécution du BCI	• Tous les cadres centraux des 3 ministères du secteur sont formés et outillés pour la mise en œuvre de la réforme de l'UEMOA • Des cellules de contrôle interne et contrôle de gestion sont fonctionnelles au sein des 3 Ministère du secteur, au niveau central • La passation de marchés est plus efficace et le suivi de l'exécution du programme d'investissements est réalisé • La planification des programmes d'investissement est faite sur la base de la carte scolaire et est concertée avec les collectivités • Les infrastructures scolaires améliorent leur efficacité énergétique		

décentralisé et du protocole d'accord MEN/CT • Stabiliser les prototypes d'infrastructures et d'équipements scolaires • Analyser les conditions de déploiement d'un programme d'efficacité énergétique des bâtiments scolaires et d'un programme d'éco-construction • Renforcer les capacités en PM (application d'alerte sur les délais de PM, logiciel SYGMAP, formation à la PM) • Appuyer la micro-planification et la carte scolaire du MEN (formation des statisticiens, appuis à la micro-planification) •			
AXE 4			
• Définition des cahiers des charges, sélection et suivi des opérateurs pour la mise en oeuvre de programmes autour du développement durable en lien avec le changement climatique * • Définition des cahiers des charges, sélection et suivi des opérateurs pour la mise en oeuvre de programmes d'alphabétisation fonctionnelle et d'éducation parentale • Développement de nouveaux formats de redevabilité sur les résultats de l'école • Actions de mobilisation des acteurs externes	• Les CT participent aux projets d'établissements et aux Projets d'académie • La discussion autour des résultats de l'école conduit à la mobilisation des collectivités et la société civile en soutien aux Projet d'académie ou à des initiatives du MEN		

COMPOSANTE 2			
Activités	**Changements attendus**	**Indicateurs de la composante**	**Sources de vérification**
• Bonifications à destination des Académies pour la mise en œuvre de stratégies d'intervention dans des territoires identifiés comme les plus vulnérables, sur la base du dialogue de gestion et associant les collectivités • Financement de programmes d'interventions d'ONG intégrés aux Projet d'académie à destination des populations identifiées comme les plus vulnérables pour des actions associant éducation parentale et alphabétisation fonctionnelle • Financement, dans le cadre de projets d'établissements identifiés comme prioritaires dans les Projet d'académie, de programmes autour du développement durable en lien avec le changement climatique • Bonifications pour les résultats des contrats de performance entre SG et directions et services du MEN • Bonifications pour les résultats des contrats de performance entre les IA et leur CRFPE	• 100 % des académies réalisent des Projets d'Académie sur la base du dialogue de gestion • 50% des projets d'académie bénéficient de l'appui des collectivités • Les résultats des contrats de performance signés entre le SG et les directions et services impliqués dans les priorités du PADES (SIMEN, INEADE, DPRE, DCS, DEqS) sont positifs et permettent le versement des fonds d'appui à la performance. • Les résultats des contrats de performance entre les IA et les CRFPE pour l'appui par les CRFPE aux Projet d'académie sont positifs permettent le versement des fonds d'appui à la performance. • Les établissements prioritaires des Académies bénéficient de programmes d'éducation parentale et de mobilisation des élèves autour du développement durable	Qualité de la passation de marchés Qualité de l'expertise mobilisée Résistances au changement levées Réalisation des activités en temps voulu Les actions des différents financements externes sont mises en cohérence Les résultats sont capitalisés et les réussites sont répliquées dans le système	Rapports de performance du MEN Rapports d'évaluation des apprentissages des élèves de l'INEADE Rapports de suivi ou d'évaluation externe du programme Rapports d'exécution technique de l'appui-projet Rapports d'audit technique des programmes d'investissement Rapports d'audit financier de l'appui-projet

COMPOSANTE 3			
Activités	**Changements attendus**	**Indicateurs de la composante**	**Sources de vérification**
• Organisation des réunions des instances de pilotage du programme permettant de développer les synergies entre les directions et services du MEN • Financement de l'équipe de coordination • Appui au réseau de référents au sein des directions et services • Coûts marginaux liés à l'accompagnement de proximité et la coordination à différents niveaux • Suivi externe continu tout au long de la mise en œuvre du programme • Audits techniques externes • Audits financiers externes de l'appui-projet • Evaluation externe finale	• Les instances de pilotage et de coordination sont opérationnelles et permettent de conduire le dialogue de politique • Des préconisations sur la pérennisation ou le déploiement d'actions ou de dispositifs sont formulées • Le MEN s'organise de manière concertée et cohérente entre les directions et services centraux • L'équipe de coordination du projet s'assure de la mise en œuvre des activités et de leur documentation • Les recommandations du suivi externe et des audits sont connues et prises en compte dans les activités des directions, services, centraux et déconcentrés et leurs partenaires • Les rapports d'audit technique du programme d'investissement du MEN et d'audit financier de l'appui-projet sont disponibles et leurs recommandations sont prises en charge	Qualité de la passation de marchés Qualité de l'expertise mobilisée Résistances au changement levées Réalisation des activités en temps voulu Les actions des différents financements externes sont mises en cohérence Les cloisonnements internes entre directions et services sont dépassés Les résultats sont capitalisés et les réussites sont répliquées dans le système	Rapports de performance du MEN Rapports de suivi ou d'évaluation externe du programme Rapports d'exécution technique de l'appui-projet Rapports d'audit technique des programmes d'investissement Rapports d'audit financier de l'appui-projet

ANNEXE 2 – STATISTIQUES DU MEN

Programmes	N0	indicateurs	Référence	Cibles					Méthode de calcul	Source de données	fréquence de production	Méthode de collecte
			2017	2018	2019	2020	2021	2022				
DIPE	1	Taux brut de préscolarisation des garcons	16,31%	23,04%	26,51%	29,97%	33,43%	36,88%	effectif total des garcons sinscrits dans le préscolaire / Population total des garcons âgées de 3 à 5 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
		Taux brut de préscolarisation des filles	18,71%	24,96%	28,27%	31,57%	34,87%	38,17%	effectif total des filles sinscrits dans le préscolaire / Population total des filles âgées de 3 à 5 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
		Taux brut de préscolarisation global	17,50%	23,98%	27,37%	30,75%	34,13%	37,51%	effectif total des élèves inscrits dans le préscolaire / Population total des enfants âgées de 3 à 5 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
	2	Part du communautaire dans les effectifs du prescolaire	15,77%	22,6%	24,1%	25,5%	27,0%	28,4%	Effectifs inscrits dans le communautaire / Effectif total inscrits dans le préscolaire	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
	3	Proportion des garcons de 5 ans ayant suivis une classe ou des activités préparatoires à l'enseignement élémentaire	22,00%	27,6%	33,2%	38,8%	44,5%	50,1%	Nombre de garcons âgés de 5 ans préscolarisé x 100/population total des garcons âgés de 5 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
		Proportion des filles de 5 ans ayant suivis une classe ou des activités préparatoires à l'enseignement élémentaire	24,13%	29,6%	35,0%	40,5%	45,9%	51,4%	Nombre de filles âgées de 5 ans préscolarisées x 100/population totale des filles âgés de 5 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE

Proportion d'enfants de 5 ans ayant suivis une classe ou des activités préparatoires à l'enseignement élémentaire	23,0%	28,6%	34,1%	39,6%	45,2%	50,7%	Nombre d'enfants âgés de 5 ans préscolarisés x 100/population total des enfants âgés de 5 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement des garçons du cycle fondamental	**34,00%**	33,6%	31,8%	30,1%	30,8%	32,9%	Effectif total des nouveaux inscrits garcons en troisième / population total des garcons agés de 15 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement des filles du cycle fondamental	**39,10%**	40,1%	37,6%	36,1%	37,2%	39,7%	Effectif total des nouveaux inscrits filles en troisième / population total des filles agées de 15 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement global du cycle fondamental	**36,50%**	36,8%	34,7%	33,0%	34,0%	36,3%	Effectif total des nouveaux inscrits en troisième / population total des enfants agés de 15 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux brut de scolarisation des garçons	**81,10%**	82,3%	83,0%	84,8%	87,0%	89,2%	Effectifs des garcons inscrits dans le cycle élémentaire / Population total des garcons agés de 6 à 11 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux brut de scolarisation des filles	**93,86%**	93,9%	95,5%	97,0%	98,5%	99,9%	Effectifs des filles inscrits dans le cycle élémentaire / Population total des filles agées de 6 à 11 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE

Taux brut de scolarisation global	**87,30%**	88,0%	89,1%	90,8%	92,6%	94,5%	Effectifs total des élèves inscrits dans le cycle élémentaire / Population total des enfants agés de 6 à 11 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement des gracons du cycle élémentaire	**55,24%**	56,5%	58,0%	59,3%	61,4%	65,4%	Effectif total des nouveaux inscrits garcons en CM2 / population total des garcons agés de 11 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement des filles du cycle élémentaire	**68,78%**	69,4%	72,2%	74,6%	76,7%	80,1%	Effectif total des nouveaux inscrits filles en CM2 / population total des filles agées de 11 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement global du cycle élémentaire	**61,82%**	62,8%	65,0%	66,8%	68,9%	72,7%	Effectif total des nouveaux inscrits en CM2 / population total des enfants agés de 11 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Pourcentage d'élèves ayant atteint le seuil minimum de maîtrise en lecture (CP)	**59,73%**	61,0%	62,2%	63,4%	64,7%	65,9%	Nombre d'élèves de CP ayant réussis la compétense testée / Nombre total d'élèves de CP testés	Rapport d'évaluation INEADE	Tous les 2 ans	Test
Pourcentage d'élèves ayant atteint le seuil minimum de maîtrise en lecture (CE2)	**60,27%**	61,2%	62,4%	63,5%	64,7%	65,9%	Nombre d'élèves de CE2 ayant réussis la compétense testée / Nombre total d'élèves de CE2 testés	Rapport d'évaluation INEADE	Tous les 2 ans	Test

Pourcentage d'élèves ayant atteint le seuil minimum de maîtrise en mathématique (CP)	**59,21%**	60,2%	61,1%	62,1%	63,0%	64,0%	Nombre d'élèves de CP ayant réussis la compétence testée / Nombre total d'élèves de CP testés	Rapport d'évaluation INEADE	Tous les 2 ans	Test
Pourcentage d'élèves ayant atteint le seuil minimum de maîtrise en mathématiques (CE2)	**54,20%**	58,2%	59,6%	61,1%	62,5%	64,0%	Nombre d'élèves de CE2 ayant réussis la compétence testée / Nombre total d'élèves de CE2 testés	Rapport d'évaluation INEADE	Tous les 2 ans	Test
Taux d'utilisation des professeurs dans le moyen	**AD**	90%	90%	90%	90%	90%	Charge horaire global effectué par les profs /Charge hiraire globale à effectuer par les profs X100	Rapport bilan de la DEMSG	Annuelle	recensement
Taux d'utilisation des professeurs dans le secondaire	**82%**	80%	80%	80%	80%	80%	Charge horaire global effectué par les profs /Charge hiraire globale à effectuer par les profs X100	Rapport bilan de la DEMSG	Annuelle	recensement
Pourcentage d'élèves inscrits dans les filières scientifiques	**23,90%**	25,8%	27,0%	28,4%	30,1%	31,9%	Effectif total des élèves inscrits dans les séries scientifiques / Effectif total inscrits dans le Secondaire	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement des garcons du cycle secondaire	**27,17%**	23,9%	23,9%	23,2%	22,8%	22,2%	Effectif total des nouveaux inscrits garcons en Terminale / population total des garcons agés de 18 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux d'achèvement des filles du cycle secondaire	**26,34%**	23,7%	24,9%	25,1%	25,6%	25,0%	Effectif total des nouveaux inscrits filles en Terminale / population total des filles agées de 18 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE

Taux d'achèvement global du cycle secondaire	**26,77%**	23,8%	24,4%	24,2%	24,2%	23,6%	Effectif total des nouveaux inscrits en Terminale / population total des enfants agés de 18 ans	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	Campagne statistique DPRE
Taux de réussite au BAC	**31,60%**	40,0%	40,8%	41,7%	42,5%	43,3%	Nombre total d'admis à l'examen du bac/Nombre de candidats présents	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	recensement
Nombre d'adultes âgés de 15 ans et plus alphabétisés dans les CAF	**20199**	25242	30573	36206	42169	48417	Décompter	Rapport national sur la situation de l'éducation	Annuelle	recensement
Nombre total d'enfants de 3 à 13 ans pris en charge dans le cadre de la modernisation des daara	**11900**	11001	15360	20483	27977	37447	comtptage	Rapports IA/Insp Daara	Annuelle	Transmission des rapports
Nombre d'enfants de 3 à 5ans pris en charge dans le cadre de la modernisation des daara	**1500**	3069	4805	6621	8537	10589	comtptage	Rapports IA/Insp Daara	Annuelle	Transmission des rapports
Nombre total d'enfants de 6 à 13 ans pris en charge dans le cadre de la modernisation des daara	**10400**	7932	10555	13862	19440	26858	comptage	Rapports IA/Insp Daara	Annuelle	Transmission des rapports

Ministère de la Formation professionnelle, de l'apprentissage et de l'artisanat (MFPAA)												
Développement des offres de FPT	**14**	**Pourcentage des sortants du cycle fondamental inscrit dans la FPT**	**2,72%**	3,82%	5,20%	6,53%	7,31%	7,96%	Nombre de nouveaux inscrits dans la FPT de l'année t venant de la classe de troisième / effectif total inscrit classe de troisième année t-1	Annuaire statistique MFPAA	Annuelle	campagne statistique MFPAA
	15	**Taux d'accroissement des effectifs des apprenants de la FPT**	**12,50%**	21,10%	20,60%	18,50%	15,10%	14,20%	Nombre d'apprenants insérés / Nombre d'apprenants sortis	Annuaire statistique MFPAA	Annuelle	recensement
	16	**Taux d'insertion des formés de la FPT**	**36%**	40%	46%	50%	55%	60%	(effectif année (t)-Effectif années (t-1) / Effectif années (t-1)	Annuaire statistique MFPAA	Annuelle	campagne statistique MFPAA
Développement de l'apprentissage	**17**	**Nombre de nouveaux apprentis formés dans les dispositifs de formation par apprentissage**	**4 786**	6 829	8 872	10 914	12 957	15 000	Décompte	annuaire statistique	1	campagne statistique
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI)												
MERSI	**18**	**Taux brut de scolarisation des garcons dans l'enseignement supérieur**	**10,27%**	11,27%	12,83%	14,14%	15,45%	16,98%	Effectifs des étudiants garcons inscrits dans l'enseignement supérieur / Population total des garcons âgés de 19 à 26 ans	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
		Taux brut de scolarisation des filles dans l'enseignement supérieur	**5,69%**	6,32%	6,95%	7,59%	8,22%	8,87%	Effectifs des étudiants filles inscrits dans l'enseignement supérieur / Population total des filles âgées de 19 à 26 ans	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement

		Taux brut de scolarisation global dans l'enseignement supérieur	**7,97%**	8,82%	9,90%	10,87%	11,86%	12,92%	Effectifs total des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur / Population total des enfants âgés de 19 à 26 ans	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
	19	**Indice de parité dans l'enseignement supérieur**	**0,61**	0,56	0,54	0,54	0,53	0,52	Valeur TBS Fille / Valeur TBS Garçons	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
	20	**Proportion d'étudiants inscrits dans les filières scientifiques**	**22,57%**	30,75%	32,32%	33,92%	35,52%	37,12%	Effectif des étudiants inscrits dans les filières scientifiques / Effectif total des étudiants	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
	21	**Taux de réussite L2**	**98%**						Nombre d'étudiants ayant validé les modules de la L1 et de la L2 / Nombre d'étudiants inscrits en L2	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
		Taux de réussite L3	**75%**						Nombre d'étudiants ayant validé les modules de la L3 / Nombre d'étudiants inscrits en L3	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
		Taux de réussite M2	**82%**						Nombre d'étudiants ayant validé les modules de la M2 / Nombre d'étudiants inscrits en M2	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
		Taux de réussite D3	**57%**						Nombre d'étudiants ayant soutenus leurs Thèse / Nombre d'étudiants inscrits en D3	Annuaire statistique MESRI	Annuelle	recensement
Coordination sectorielle												
Coordination sectorielle	**22**	**Part du budget de l'éducation dans le budget de l'Etat hors dettes**	**23%**	24%%	25%	25%	26%	26%	Montant total du budget de l'éducation x100/budget global de l'Etat hors dettes	Rapport financier	Annuelle	consultation
	23	**Volume de ressources exécutées au niveau déconcentré (en millards)**	**250,621 millards**	350 ,515millards	366 ,190millards	371 ,559millards			Total des ressources transférées aux niveau déconcentré	Rapport	annuelle	Consultation
	24	**Part du budget du secteur rapportée au**							Montant total du budget du secteur x 100/budget de l'Etat hors servucre			

		budget de l'Etat hors service et dettes							et dettes			
	25	**Existence d'un comité interministériel d'orientation et de concertation intégré dans le GNPEF devenu plus fonctionnel, dont les TDR révisés sont approuvé par arrêté interministériel**	**0**	existence du Comité interministériel	au moins 4 réunions du comité interministériel	au moins 4 réunions du comité interministériel	au moins 4 réunions du comité interministériel	au moins 4 réunions du comité interministériel	Décompter	Comptes rendus des réunions	au fur et à mesure	Consultation
		Réunions du GNPEF	**2**	2	au moins 4 réunions du GNPEF en plénière	au moins 4 réunions du GNPEF en plénière	au moins 4 réunions du GNPEF en plénière	au moins 4 réunions du GNPEF en plénière	Décompter	Comptes rendus des réunions	au fur et à mesure	Consultation
		Réunions du comité directeur du GNPEF	**3**	6	au moins 6 réunions du comité directeur du GNPEF	au moins 6 réunions du comité directeur du GNPEF	au moins 6 réunions du comité directeur du GNPEF	au moins 6 réunions du comité directeur du GNPEF	Décompter	Comptes rendus des réunions	au fur et à mesure	Consultation
	26	**Revues sectorielles annuelles**	**01 revue nationale et 14 revues régionales**	01 revue nationnale et 14 revues régionales tenues	01 revue nationnale et 14 revues régionales tenues	01 revue nationnale et 14 revues régionales tenues	01 revue nationnale et 14 revues régionales tenues	01 revue nationnale et 14 revues régionales tenues	Décompter	Rapports et aide-mémoire des revues	Annuelle	Consultation
	27	**Disponibilités à temps de données fiables et exhaustives nécessaires pour un pilotage efficace des programmes et du secteurs**	**01 annuaire statistique et 01 rapport sur l'évolutio**	un annuaire statistique et un rapport sur l'évolution des indicateurs	un annuaire statistique et un rapport sur l'évolution des indicateurs	un annuaire statistique et un rapport sur l'évolution des indicateurs	un annuaire statistique et un rapport sur l'évolutio	un annuaire statistique et un rapport sur l'évolutio	Décompter	documents produits	Annuelle	Consultation

			n des indicateurs disponible dans tous ministères en charge du secteurs	disponibles dans tous ministères en charge du secteurs	disponibles dans tous ministères en charge du secteurs	disponibles dans tous ministères en charge du secteurs	n des indicateurs disponibles dans tous ministères en charge du secteurs	n des indicateurs disponibles dans tous ministères en charge du secteurs				

ANNEXE 3 – BUDGET DE L'APPUI-PROJET SYNTHETIQUE

Composantes	Activités	MEuros	
Accompagnement du changement	- Axe 1 Mieux piloter	1,07	6,24
	- Axe 2 Mieux faire réussir les élèves	0,18	
	- Axe 3 Mieux dépenser	3,75	
	- Axe 4 Mieux communiquer et fédérer autour de l'école	1,16	
Appui à un pilotage rénové et aux initiatives des acteurs	- Appels à proposition (éducation parentale ; développement durable)	0,26	2,87
	- Contrats de performance	0,73	
	- Projets d'académies	0,31	
Pilotage du programme	- Comités de pilotage et de suivi et équipe de coordination	0,73	1,56
	- Cadres de concertation et suivi du PAQUET	0,69	
	- Evaluation, suivi externe et audits	0,51	
Imprévus	Imprévus	0,36	0,33
Total		0,33	11

ANNEXE 4 – EXEMPLE DE TABLEAUX DE BORD

Tableau de bord du CEM Boughary dans l'IEF de Bounkiling

République du Sénégal
Un peuple- Un But - Une Foi
Ministère de l'Education nationale
IA de Sédhiou
IEF de Bounkiling
33 995 007 6 – BP : 03 Email : idenbklg@yahoo.fr

Etablissement	CEM BOUGHARY
Code	1412020131004
Arrondissement	Bona
District	Fogny-Djiragone
Commune	Bona
CAP	Bona

Année scolaire 2016-2017

Principal	M. LAMINE MBENGUE	TEL	77 063 31 31	Mail	cemboughary@gmail.com

1. Contexte environnemental de l'établissement scolaire

Milieu	Rural	Eau	Non	Cantine	Non	Nb ordinateurs	0
Statut	Public classique	Electricité	Non	Nb total de SDC	7	Nb tablettes	3
Dist IEF km	10	Toilettes	Oui	Nb SDC en dur	2	Con Internet	0
Acces	Route goudronnée	Clôture	Non	Téléphone	Non	Projet étab	1

2. Les élèves

Niveau	Nbre GP	Effectif	Taille GP	% filles	% redoub
6ème	1	40	40,0	32,5%	37,5%
5ème	3	104	34,7	53,8%	3,8%
4ème	2	93	46,5	51,6%	9,7%
3ème	1	55	55,0	43,6%	20,0%
2016-17	7	**292**	**41,7**	48,3%	13,4%
2015-16	**9**	**319**	**35,4**	**49,8%**	**35,7%**

3. Résultat BFEM 2017

Matière	Score moyen	% d'élèves qui ont une note >=moyenne
Français/80	31,9	23,4%
Maths/80	16,7	2,1%
Sc. Phys/40	15,7	6,4%
SVT/40	15,1	2,1%

TR BFEM	Garç	86,2%	Fil	61,1%	Tota	76,6%

4. Les moyens de l'établissement

Statut des enseignants

Catégorie	Hommes	Femmes	Total
Nbre d'enseignants	14	0	14
Vacataires	7	0	7
Contractuel	6	0	6
Fonctionnaires	1	0	1

Qualification des enseignants

Catégorie	Hommes	Femmes	Total
Titulaires de dip professionnel	12	0	12
Sans diplôme professionnel	2	0	2
Total	14	0	14
Titulaires de licence et plus	0	0	0
Titulaire de DEUG	4	0	4
Titulaire de BAC et moins	10	0	10

Disponibilité des manuels

Niveau	Français		Maths		Sc.Phys		SVT	
	Exist/Besoin		Exist/Besoin		Exist/Besoin		Exist/Besoin	
6ème	68	-28	40	0	0		2	38
5ème	25	79	30	74	0		2	102
4ème	25	68	20	73	2	91	2	91
3ème	30	25	1	54	2	53	2	53
Total	**148**	**144**	**91**	**201**	**4**	**144**	**8**	**284**

Disponibilité de tables-bancs

Nbre total de tables-bancs	120
Nbre de tables-bancs en bon état	120
Nbre de places assises	240
Besoin en nouveaux tables bancs	26
Nbre de tables-bancs à réparer	0

Quantum horaire

	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Total
Heures prévues	2030	2244	2040	6314
Heures réalisées	1815	2207	1927	5949
Taux de réalisati	89%	98%	94%	94%

Nbre de cas de violence	6

Financement

Sources	Montant reçu	Montant dépensé
Allocation Etat	-	
Subvention PTF	597 000	
Collectivité locale	-	
Droits d'inscription	1 300 000	
ONG	-	
Autres	-	
Total	1 897 000	

3. les processus

Fonctionnement des cellules pédagogiques internes

	séances programmées	séances organisées	Taux de réalisation
CAP Français	3	3	
CAP Maths			
CAP SVT			
CAP SP			
CAP HG			
Total			

Fonctionnement des organes de gestion et de participation

	Activités programmées	Activités réalisées	Fonctionnalité
CGE	0,32754299	3	0%
APE	0	0	Fonctionnel
GS	2	0	Fonctionnel
OVDS	0	0	Peu fonctionnel
Club EVF			Peu fonctionnel
Total			

Comparaison de la situation du CEM par rapport à celles de l'IEF et de l'IA

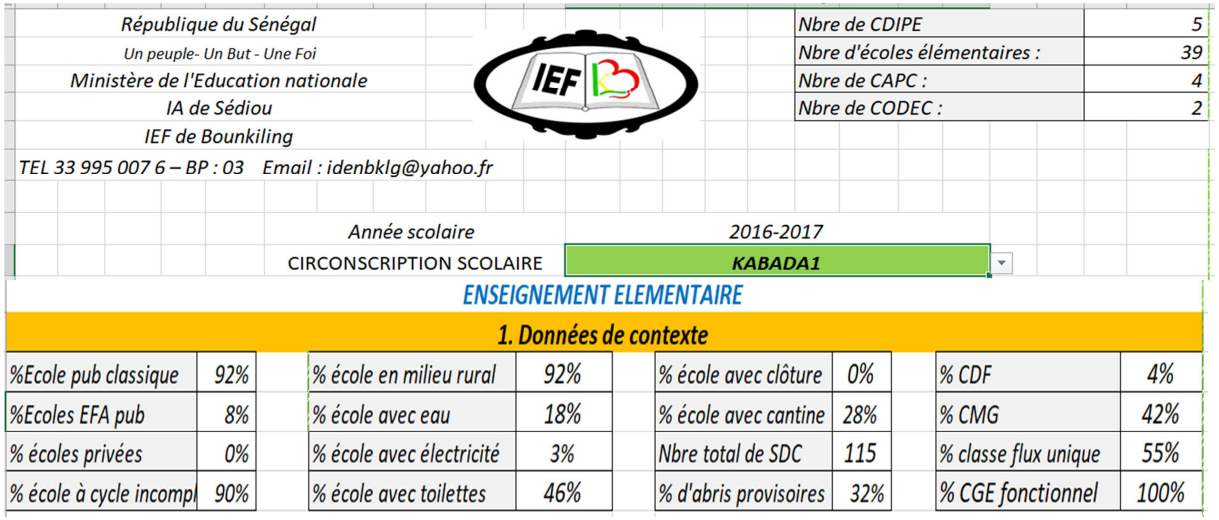
Indicateurs de moyens

% d'enseignants titulaires de DEUG et plus	CEM	28,6%
	IEF	35,4%
	IA	25,8%
% d'enseignants qualifiés	CEM	85,7%
	IEF	82,0%
	IA	84,0%
% de SDC en dur	CEM	28,6%
	IEF	57,0%
	IA	57,8%
% d'élèves disposant de place	CEM	82%

Indicateurs de résultats

% de redoublants	CEM	13,4%
	IEF	22,76%
	IA	27,67%
Taux rétention en 3ème	CEM	
	IEF	91,47%
	IA	84,81%
% élèves ayant un score sup moyenne en Français ayant un score sup à la	CEM	23,40%
	IEF	25,50%
	IA	20,70%
	CEM	2%

Tableau de bord d'une circonscription (Kabada 1) de l'IEF de Bounkiling



République du Sénégal	
Un peuple- Un But - Une Foi	
Ministère de l'Education nationale	
IA de Sédiou	
IEF de Bounkiling	
TEL 33 995 007 6 – BP : 03 Email : idenbklg@yahoo.fr	

Nbre de CDIPE	*5*
Nbre d'écoles élémentaires :	*39*
Nbre de CAPC :	*4*
Nbre de CODEC :	*2*

Année scolaire *2016-2017*

CIRCONSCRIPTION SCOLAIRE ***KABADA1***

ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE

1. Données de contexte

%Ecole pub classique	*92%*	*% école en milieu rural*	*92%*	*% école avec clôture*	*0%*	*% CDF*	*4%*
%Ecoles EFA pub	*8%*	*% école avec eau*	*18%*	*% école avec cantine*	*28%*	*% CMG*	*42%*
% écoles privées	*0%*	*% école avec électricité*	*3%*	*Nbre total de SDC*	*115*	*% classe flux unique*	*55%*
% école à cycle incompl	*90%*	*% école avec toilettes*	*46%*	*% d'abris provisoires*	*32%*	*% CGE fonctionnel*	*100%*

2. Effectifs d'élèves

Niveau	GP	Inscrits	% filles	T.RED	T.ABA
CI	20	974	51,8%	1,8%	9,4%
CP	23	958	50,5%	1,8%	10,5%
CE1	28	869	52,8%	1,9%	14,2%
CE2	22	632	50,0%	5,7%	0,9%
CM1	17	417	51,6%	1,1%	28,9%
CM2	20	407	49,6%	9,8%	57,1%
Total	**130**	**4 257**	**51,2%**	**2,8%**	**14,3%**
2015-16	**125**	**4 033**	**51,4%**	**3,2%**	**22,1%**

3. Résultat CFEE 2017

Matière	Note moyenne	% d'élèves qui ont une note >=moy
LC/80	46,6	47,6%
Maths/80	42,4	33,2%
DM/40	19,32	47,6%
EDD-ER/40	24,18	67,6%
EA/10	8,62	95,7%
EPS/10	8,47	95,7%
Score moyen total/320	150,4	

TR. CFEE	Gar	52,2%	Fil	62,7%	Tot	57,5%

4. Moyens

Statut des enseignants

Catégorie	Hommes	Femmes	Total
Nbre de fonctionnaires	29	2	31
Nbre de décisionnaires	6	0	6
Nbre de maîtres contractuels	60	10	70
Total enseignant	95	12	107

Qualification des enseignants

Catégorie	Hommes	Femmes	Total
Sans diplôm professionnel	15	3	18
Titulaires de CEAP	30	2	32
Titulaires de CAP	50	7	57
Titulaires de BAC et plus	58	10	68
Titulaire de BFEM	37	2	39

Disponibilité des manuels

Niveau	Français		Maths		DM et VE_DD	
	Exist	Bes	Exist	Bes	Exist	Bes
CI	671	303	597	377	0	
CP	630	328	583	375	54	
CE1	701	168	694	175	536	666
CE2	463	169	399	233	265	304
CM1	471	-54	454	-37	417	0
CM2	365	42	409	-2	331	152

Disponibilité de tables-bancs

Nbre total de tables-bancs	1749
Nbre de tables-bancs en bon état	1279
Besoin en nouveaux tables bancs	380
Nbre de tables-bancs à réparer	470

3. Processus

Suivi encadrement

	Nbre	
Nbre d'inspections de direction	3	
Nbre d'inspections ordinaires	20	
Nbre d'inspections d'examen professionne	37	
Nbre de candidats admis	37	
Taux d'admission examen professionnel	100%	

Formation continue

CAPC	séances programées	Séances tenues	Taux réalisation
4	42	32	76%

Quantum horaire	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Total
Heures prévues				
Heures réalisées				
Taux de réalisation				

ENSEIGNEMENT MOYEN

1. Données de contexte

CEM Pub. classique	3	% CEM sans eau	33%	% CEM sans clôture	67%	Nbre d'ordinateurs	18
CEM Pub Franco-arabe	0	% CEM sans électricité	100%	Nbre tot SDC	20	Nbre de tablettes	11
CEM Privé	0	% CEM sans toilettes	33%	% d'abris provisoires	50%	Nbre CEM en projet	1
Total CEM	3	% CEM sans cantine	67%	Ratio élèves/SDC	30,9	Ratio élèves/GP	34,3

2. Effectifs d'élèves

Niveau	GP	Effectif	% filles	T.Red	T.aban
6ème	4	108	52,8%	9,7%	17,6%
5ème	4	155	57,4%	24,1%	-6,9%
4ème	5	206	47,1%	24,1%	29,6%
3ème	5	148	42,6%	39,4%	-2,8%
Total	**18**	**617**	**49,6%**	21,4%	10,7%
2015-16	**20**	**690**	**42,2%**		

3. Résultat BFEM 2017

Matière	Score moyen	% d'élèves qui ont une note >=moyenne
Français/80	37,3	31,5%
Maths/80	22,6	7,7%
Sc. Phys/40	18,9	17,5%
SVT/40	18,9	32,9%

Tx. Reus	Gar	87,5%	Fil	90,6%	Tot	88,7%

Statut des enseignants

Catégorie	Hommes	Femmes	Total
Nbre d'enseignants	30	3	33
Vacataires	0	0	0
Contractuel	19	2	21
Fonctionnaires	11	1	12

Qualification des enseignants craie en main

Catégorie	Hommes	Femmes	Total
Titulaires de CAECEM et plus	23	2	25
Titulaires de CAP	0	0	0
Sans diplôme professionnel	7	1	8
Titulaires de licence et plus	2	0	2
Titulaire de DEUG	5	2	7
Titulaire de BAC et moins	23	1	24

Disponibilité des manuels

Niveaux	Français		Maths		PC		SVT	
	Exist/Bes		Exist/Bes		Exist/Bes		Exist/Bes	
6ème	118	-10	226	-118	0		219	108
5ème	93	62	135	20	0		306	-151
4ème	114	92	146	60	96	110	26	180
3ème	69	79	75	73	176	-28	101	47
Total	**394**		**582**		**272**		**652**	

Disponibilité de tables-bancs

Nbre total de tables-bancs	234
Nbre de tables-bancs en bon état	171
Nbre de places assises	342
Besoin en nouveaux tables bancs	138
Nbre de tables-bancs à réparer	63

ENSEIGNEMENT ELEMENTAIRE

IEF.BK	Kabada1	Kabada2	S. Mangana	Sonkodou	Fogny.Dj
Pourcentag de salles de classe en dur					
68,5%	67,8%	62,9%	65,1%	65,7%	75,9%
Pourcentage d'enseignants qualifiés					
85,8%	83,2%	78,5%	80,7%	95,2%	88,4%
Pourcentage d'élèves ayant une place assise					
58,3%	60,1%	59,6%	50,8%	54,9%	66,8%
Pourcentage d'élèves ayant un livre de lecture					
90,9%	77,5%	74,4%	94,0%	96,9%	100,7%
Pourcentage d'élèves ayant un livre de calcul					
86,8%	73,7%	71,3%	86,5%	96,2%	96,9%

IEF.BK	Kabada1	Kabada2	Mangana	Sonkodou	Fogny.Dj
taux de promotion					
82,7%	83,0%	75,1%	84,0%	86,3%	82,8%
Pourcentage d'élèves ayant une note >=moyene en LC					
44,0%	47,6%	43,7%	35,0%	52,2%	44,6%
Pourcentage d'élèves ayant une note >=moyenne en maths					
41,3%	33,2%	42,3%	38,2%	50,1%	39,8%
Taux de réussite au CFEE					
63,1%	57,5%	61,8%	54,1%	71,2%	69,1%
Indice de parité sur le taux de réussite au CFEE					
0,96	1,20	0,95	0,77	1,08	0,93

ENSEIGNEMENT MOYEN

IEF.BK	Kabada1	Kabada2	S. Mangana	Sonkodou	Fogny.Dj
Pourcentag de salles de classe en dur					
59,9%	50,0%	77,8%	57,1%	86,0%	42,1%
Pourcentage d'enseignants qualifiés					
81,2%	75,8%	81,3%	76,5%	85,6%	80,2%
Pourcentage d'enseignants titulaires au moins de DEUG					
35,5%	27,3%	50,0%	9,8%	61,7%	17,8%
Pourcentage d'élèves disposant d'une place assise					
40,3%	55,4%	17,3%	43,6%	39,2%	38,7%
Pourcentage d'élèves disposant de manuel de français					
78,9%	63,9%	76,1%	62,0%	62,8%	106,3%

IEF.BK	Kabada1	Kabada2	Mangana	Sonkodou	Fogny.Dj
Taux de promotion					
72,2%	67,8%	69,6%	74,3%	69,5%	74,8%
Taux de rétention en 3ème					
48,7%	40,9%	34,1%	51,6%	47,9%	52,2%
% élèves ayant un score sup moyenne en Français					
26,1%	31,5%	51,0%	24,2%	28,9%	19,3%
% élèves ayant un score sup à la moyenne en maths					
10,8%	7,7%	7,8%	13,7%	15,3%	6,1%
Taux de réussite au BFEM					
78,0%	88,7%	100,0%	70,0%	77,9%	75,9%

Indicateurs de contexte environnemental			
Désignation	Informations	Mode de calcul	Observations

Indicateurs de contexte environnemental			
Désignation	Informations	Mode de calcul	Observations
Pourcentage d'écoles/ collèges situés en zone rurale		Nbre d'écoles/collèges situés dans les communes rurale/Nbre total d'écoles du territoire considéré	
Pourcentage d'écoles à cycle incomplet		Nbre d'écoles ne disposant pas des six années de l'Elémentaire/Nbre total d'écoles du territoire considéré	
Pourcentage d'écoles/ collèges équipés de points d'eau		Nbre d'écoles/collèges équipés de point d'eau/Nbre total d'écoles du territoire considéré	L'absence de point d'eau peut avoir des conséquences négatives sur l'état de santé et les performances des élèves
Pourcentage d'écoles/ collèges disposant toilettes		Nbre d'écoles/collèges équipés de toilettes/Nbre total d'écoles du territoire considéré	On considère souvent que l'absence de latrines pénalise particulièrement les filles à l'âge de la puberté, car elles souffrent du manque de lieu d'intimité en période de menstruation.
Pourcentage d'écoles/ collèges électrifiés		Nbre d'écoles/collèges électrifiés/Nbre total d'écoles du territoire considéré	
Pourcentage d'écoles/ collèges disposant de mur de clôture		Nbre d'écoles/collèges clôturés/Nbre total d'écoles du territoire considéré	
Pourcentage d'écoles/ collèges disposant de cantine fonctionnelle		Nbre d'écoles/collèges disposant de canine scolaire/Nbre total d'écoles du territoire considéré	
Indicateurs de ressources : mesurent la disponibilité et la qualité des moyens mis à disposition			
Désignation	**Informations**	**Mode de calcul**	**Observations**

Indicateurs de contexte environnemental			
Désignation	Informations	Mode de calcul	Observations
% de salles de classe sous abri provisoire	Les salles non normées impactent négativement les capacités d'accueil, les conditions d'enseignement apprentissage (commodité) des élèves	Nbre de salles de classe en dur/ Nbre total de salles de classe de l'établissement	Les abris provisoires ternissent l'image de marque de l' école et son attractivité.
Ratio place assise/élève	Rapporté à la norme de 1 place assise par élève. Il renseigne sur les conditions d'apprentissage	Nbre de places assises/Effectif total	
Ratio élèves/groupe pédagogique	Renseigne sur la taille du groupe pédagogique dont la norme est de 45. La qualité du suivi pédagogique de tous les élèves par l'enseignant est souvent est difficile et souvent faible dans les grands groupes.	Effectif total/nombre de groupe pédagogique	Au regard des enjeux des apprentissages dans les valeurs de ces indicateurs doivent faire l'objet d'une attention particulière.
Pourcentage d'élèves disposant d'un livre de français, maths, PC, SVT etc.	Renseigne sur la disponibilité de manuel de de la discipline au niveau des élèves qui doivent disposer chacun d'un livre de chaque discipline	Nbre de manuels de la discipline/Effectif cumulé des élèves	L'utilisation des manuels participe des facteurs influant significativement la qualité des enseignements apprentissages.
Pourcentage d'enseignants disposant d'un diplôme professionnel	Informe sur le potentiel de l'établissement en enseignants qualifiés.	Nbre d'enseignant disposant d'un diplôme professionnel/Nbre total d'enseignants craie en main	La qualification de l'enseignant est reconnue parmi les caractère importants qui font de lui in levier pour booster la qualité des apprentissages
Taux de réalisation du quantum horaire	Informe sur le temps d'enseignement-apprentissage effectif par rapport à la prévision officielle annuelle.	Nbre d'heures d'enseignement effectives/Nombre d'heures prévues.	Le quantum horaire est un déterminant majeur de des résultats des apprentissages

Indicateurs d'efficacité interne : mesurent le flux des élèves dans le système scolaire			
Désignation	Informations	Mode de calcul	Observations
Taux de promotion (TPro)	Informe sur la capacité du système à amener les élèves d'une cohorte à passer d'une année d'études à l'autre.	Nbre de nouveaux inscrits dans une année d'études au début de l'année scolaire T+1/Nbre d'inscrits de la même cohorte dans l'année d'études inférieure au début de l'année T.	Cet indicateur est également très probant pour analyser le parcours des effectifs durant un cycle d'enseignement et de faire des projections en la matière. Désagrégé par année d'études, ce taux permet de déterminer les niveaux ou il y a des problèmes de passage.
Taux de redoublement (TRed)	Informe sur l'efficacité interne du système car les redoublement constitue une source de gaspillage	Nbre de redoublements de l'année N/Effectif année N-1	L'efficacité pédagogique du redoublement n'est pas probante. En outre, les taux élevés de redoublement limitent l'accès dans le cycle et consomme des ressources supplémentaires par rapport à un parcours scolaire normal des élèves.
Taux d'abandon (TAba)	Renseigne sur l'intensité de la déperdition scolaire	TAb = [(100% - (Tpro +T Red)]	L'abandon va à l'encontre de l'application de la loi portant sur l'obligation scolaire de 10 ans pour les enfants concernés A l'échelle des établissements et des IEF, ce taux , comme celui de la promotion, peut être biaisé par les transferts, ce qui peut engendrer des taux d'abandon négatifs.
Taux de survie en 6ème année d'études (TSur)	Informe sur la capacité du système à maintenir les élèves admis en début de cycle et à les conduire jusqu'au dernier niveau.	Nbre d'élèves d'une cohorte de référence ayant atteint la dernière année d'études sans redoublement / Nombre initial d'élèves faisant partie de cette même cohorte de référence	Cet indicateur étant calculé en faisant appel à des modèles d'analyse de cohortes. Il permet d'évaluer l'incidence des redoublements et abandons sur l'efficacité du système scolaire.

Indicateurs de réussite scolaire : rendent compte des performances scolaires			
Désignation	Informations	Mode de calcul	Observations
Pourcentage d'élèves ayant réalisé un score >= à la moyenne (en français, maths, PC, SVT etc.) à l'examen du CFEE ou du BFEM	Informe sur la proportion d'élèves ayant des difficultés d'apprentissage dans la matière considérée. L'analyse de la performance éclairera sur les interventions éventuelles pour une remédiation	Nbre d'élèves ayant obtenu une note égale ou supérieure à la moyenne/ Nbre d'élèves ayant composé dans cette matière à l'examen du CFEE ou du BFEM.	Un faible pourcentage d'élèves maîtrisant les compétences de base atteste d'une faiblesse accusée du niveau des acquis scolaires des dans le cycle donné et la proportion des élèves qui traînent des lacunes. Il commande ainsi la mise en œuvre de stratégies de remédiation pour rehausser le niveau des connaissances et compétences des élèves.
Taux de réussite au CFEE ou au BFEM	Informe sur le niveau de performance des élèves à ces examens de fin de cycle.	Nbre d'admis/Nbre de candidats ayant composé.	
Indice de parité sur le taux de réussite au CFEE ou au BFEM	Informe sur l'égalité de genre en termes de réussite scolaire	Taux de réussite au CFEE ou au BFEM des filles/sur le taux de réussite au CFEE ou au BFEM des garçons	Un bon indice de parité se situe dans une fourchette variant entre 0,97 et 1, 03, en deçà ou au-delà de ces valeurs, se posent des problèmes d'inégalité en défaveur des filles ou des garçons.

Indices globaux			
Désignation	Informations	Mode de calcul	Observations
Indice global de moyens (IGM)	Renseigne sur la disponibilité de moyens et la situation de conditions d'enseignement et apprentissage sur la base d'indicateurs ciblées	Moyenne arithmétique des performances enregistrées par les indicateurs de moyens retenus.	Permettre à un établissement de se situer par rapport à d'autres dans la même circonscription scolaire. Calculés sur des années successives, ces indices permettent de dégager une tendance en termes d'évolution des performances ou d'efficience au niveau de l'entité.
Indice global de performance (IGP)	Renseigne sur le niveau moyen d'efficience de l'entité considéré (Etablissement, district, IEF, IA)	Moyenne arithmétique des performances enregistrées par les indicateurs de moyens retenus.	

Indices globaux			
Désignation	Informations	Mode de calcul	Observations
Indice global d'efficience (IGE)	Renseigne sur un niveau moyen d'efficience de l'Etablissement, du district, de l'IEF ou de l'IA.	Ratio IGP/IGM	