

REPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

PROPOSITION D'APPUI DE L'USAID A L' EDUCATION DE BASE AU SÉNÉGAL

Rapport final

Contrat No. HNE-I-00-00-00278-00

Préparé par :

L.T.Associates, Inc.

- **Lem H. Truong**, *chef d'équipe*
- **Luc Gilbert**
- **Momar Sow**
- **Bocar G. Sy**
- **Abdourahmane Ngom** (*MEN*)

Préparé pour :

AID/ Sénégal

Juin 2002

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Durant les dix dernières années, le Gouvernement du Sénégal a déployé de gros efforts pour améliorer le taux de scolarité avec des résultats encourageants au niveau de l'enseignement élémentaire. Toutefois, dans l'ensemble les résultats restent modestes et le système éducatif continue de souffrir de sérieux dysfonctionnements. A travers une démarche participative impliquant les partenaires extérieurs, les acteurs économiques et sociaux, et les collectivités locales, un programme décennal de réforme de l'éducation et de formation (PDEF) pour la période 2000-2010 a été élaboré par le Gouvernement. L'objectif est d'arriver à la scolarisation universelle pour les dix années du cycle fondamental en 2017 tout en augmentant la qualité et la pertinence de l'éducation.

Dans le but d'aider le Sénégal dans cet effort, l'AID/Sénégal a fait appel au cabinet L.T.Associates, Inc. (LTA) de Washington pour concevoir un programme d'appui à l'éducation de base durant les cinq prochaines années avec une enveloppe de 15 millions de dollars. Une équipe de quatre consultants, deux internationaux et deux nationaux, a été mobilisée pour effectuer cette tâche au Sénégal du 8 avril au 13 mai.

Mandat et méthodologie

L'équipe avait pour mandat d'établir un programme qui devait : (i) focaliser sur les 10 années de l'enseignement fondamental formel, en particulier sur les besoins d'éducation des filles ; (ii) s'intégrer dans le cadre du PDEF et de la politique de décentralisation de l'éducation; (iii) répondre à un besoin non encore satisfait et pour lequel l'AID/Sénégal pourrait apporter une contribution substantielle; (iv) tirer partie de l'expérience au Sénégal du programme Education pour le Développement et la Démocratie (EDDI) de l'AID en faveur des filles; et (v) être en synergie avec les interventions d'autres partenaires. La définition du programme devait aussi inclure la participation des acteurs clés du secteur, notamment les institutions éducatives, les partenaires techniques et financiers internationaux, et les parties prenantes de la société civile.

Le travail de l'équipe LTA a compris une étude documentaire, des entretiens individuels, des visites dans deux régions, Dakar et Diourbel, et de la tenue de deux ateliers de travail.

Constat

L'enseignement moyen général, qui est dispensé dans les collèges pendant 4 ans (du 6^{ème} au 3^{ème}), est une filière de prolongement de l'élémentaire. Dans l'optique de scolarisation universelle des 10 premières années, ce sous secteur constitue le palier critique ; mais c'est le maillon le plus faible de la chaîne éducative pour les raisons suivantes:

- (i) L'insuffisance du réseau d'accueil face à la grande pression de la demande : il n'a pu accueillir jusqu'ici que 21% des effectifs sortant de l'élémentaire, alors que le nombre de sortants de l'élémentaire ne cesse d'augmenter rapidement, causant une pénurie sérieuse de salles de classe. Déjà durant la période 2000-2002, le nombre de sortants du terminal est passé de 10.000 à 14.000. Ceci signifie que des milliers de jeunes seront laissés pour compte si rien n'est fait pour augmenter la capacité d'absorption de l'enseignement moyen ;

- (ii) La pertinence du programme d'enseignement en rapport aux besoins des populations n'est pas établie, la finalité du cycle moyen reste encore à définir, et les profils de sortie à déterminer;
- (iii) Peu de bailleurs de fonds s'intéressent à ce sous-secteur en dehors de la Banque africaine de développement (construction de 4 collèges à Dakar) et la Coopération française (assistance technique à la Direction de l'Enseignement Moyen et Secondaire Général) ;
- (iv) La participation des filles, surtout en milieu rural, est limitée.

Le problème a tendance à s'amplifier à la suite de la prolifération des sortants au niveau élémentaire, avec la construction de 2000 salles de classe par année prévue par le PDEF pour l'élémentaire. La réussite du PDEF serait mise en cause si rien n'était fait pour améliorer l'accès et la qualité de l'enseignement moyen.

Propositions

Le programme d'appui de l'AID/Sénégal proposé vise à améliorer l'accès, le maintien, et la qualité de l'enseignement moyen, en particulier pour les filles, avec 4 axes.

Axe 1 (7,3 millions \$US) : Amélioration de l'accès et du maintien pour 7500 enfants dont 50% de filles par : (i) un programme de réhabilitation de 15 collèges, de construction de 10 collèges de proximité dans les zones rurales, et d'amélioration des conditions physiques et matérielles (clôtures, reboisement, bibliothèques, terrains de sport, etc.) de 25 collèges; (ii) un programme de mobilisation sociale pour promouvoir un comportement parental plus favorable à l'éducation des filles au niveau moyen; et (iii) une aide spéciale aux filles des CMI et CM2 du primaire pour faciliter leur admission en 6^{ème}.

Axe 2 (4,0 millions \$US) : Augmentation de la qualité de l'environnement scolaire du moyen par: (i) l'amélioration des conditions de travail et le renforcement de l'encadrement pédagogique dans 25 collèges (à travers le financement des projets d'établissement); (ii) l'introduction des modules pertinents aux besoins des filles; (iii) la fourniture des soutiens didactiques aux filles pauvres; et (iv) des mesures d'encouragement aux meilleures performances des filles et des établissements.

Axe 3 (0,7 million \$US) : Appui à la gestion décentralisée au niveau de la communauté rurale et de la région, par: (i) le renforcement de la participation des collectivités locales à la gestion des établissements scolaires à travers les conseils de gestion d'établissement (CGE) et des commissions d'éducation (CE) rurales et régionales; (ii) la formation des CGE et CE en matière de management, en particulier la préparation et la gestion de projets d'établissement; et (iii) la mise en place d'un système de planification décentralisée en partant du niveau de l'établissement et de la communauté rurale jusqu'au niveau régional.

Axe 4 (1,3 million \$US): Assistance au pilotage et à la coordination du programme, par : (i) l'appui technique aux services centraux et déconcentrés du Ministère de l'Education Nationale (MEN), en particulier à l'Inspection Générale pour que cette instance puisse jouer efficacement son rôle de coordination; (ii) les études visant à mettre en place des conditions pour assurer la mise en œuvre du programme, notamment la définition de la carte scolaire, de la finalité et des profils de sortie, et la définition de la vision et mission du MEN pour le moyen (ceci est fondamental) ; (iii) la mise en place des systèmes de suivi et de communication; et (iv) la formation en leadership et management des dirigeants et cadres et formation en techniques modernes de planification des cadres impliqués.

Modalités de mise en oeuvre

La responsabilité pour la mise en oeuvre du programme revient au MEN, qui sera assisté par une Agence d'exécution. Celle-ci sera recrutée par le biais d'un appel d'offres selon la réglementation de l'AID, sur décision d'un comité technique mixte AID-MEN. Une cellule de gestion de projet sera établie pour fournir un appui technique et financier aux différentes structures responsables de la mise en oeuvre des composantes. Un dispositif de pilotage inter-institutionnel, de coordination administratif au sein du MEN et de suivi technique sera mis en place.

Indicateurs de performance

Un système de suivi de performance du projet sera mis en place. Ce système devra inclure les données sur la situation de départ pour servir de base de comparaison avec les données recueillies chaque année sur les résultats des interventions du projet. Une évaluation à mi-parcours sera effectuée afin de permettre à l'AID/Sénégal et au MEN d'ajuster les interventions en cas de besoin.

Le taux brut d'admission, le taux de rétention, et le taux de réussite au BFEM ou autres filières équivalentes pour les filles, seront utilisés comme indicateurs de performance.

Risques

La mise en oeuvre effective du programme est sujette à deux risques majeurs: (i) l'affectation à temps des enseignants aux postes créés par les nouveaux collèges : le Ministre de l'Education Nationale a marqué son accord sur l'affectation des enseignants, et sur l'implantation des collèges en zones rurales ; (ii) le financement des charges récurrents par le budget national : il a suggéré d'impliquer le Ministère de l'Economie et des Finances dans le pilotage du Projet.

D'autres mesures visant à éliminer ou diminuer les risques comportent (i) l'appel au Comité de Pilotage central pour résoudre les problèmes systémiques; (ii) le maintien d'un dialogue permanent avec les autorités compétentes, et (iii) un suivi diligent de la cellule de gestion pour identifier les problèmes potentiels et prendre des mesures appropriées.

Table des Matières

Sommaire exécutif.....	2
Table des matières.....	5
Liste des sigles	6
Introduction.....	7
I. Contexte général.....	8
II. Justifications du choix de l'enseignement moyen.....	11
III. Diagnostic de l'enseignement moyen	13
IV. Leçons tirées des programmes de scolarisation des filles et d' EDDI	16
V. Analyse du cadre institutionnel	17
VI.- Stratégie d'intervention	20
VII.- Description du programme d'appui proposé.....	22
VIII. Modalités de mise en œuvre.....	24
IX.- Processus d'exécution du projet.....	27
X.- Indicateurs de suivi de performance	30
XI. Risques majeurs.....	32

ANNEXES

Annexe 1.1 : Liste des principaux documents consultés.....	34
1.2 : Liste partielle des personnes rencontrées.....	37
1.3 : Liste des participants à l'atelier de restitution.....	39
1.4 : Plan de travail de l'équipe LTA.....	42
Annexe 2 : Financement des programmes en cours dans la phase 1 du PDEF....	50
Annexe 3.1 : Organigramme du Ministère de l'éducation nationale.....	52
3.2 : Organigramme d'une Inspection d'académie.....	53
3.3 : Organigramme d'une Inspection départementale.....	54
3.4 : Organigramme de la Direction de l'enseignement moyen et secondaire général	55
3.5 : Organigramme de la Direction de la planification et de la réforme de l'éducation	56
Annexe 4 : Tableau des activités et des compétences	57
Annexe 5 : Liste illustrative des ONG et des associations.....	61
Annexe 6.1 : Procédures d'approbation des projets d'établissement.....	62
6.2 : Note sur la mise en place des projets d'établissement.....	65
Annexe 7 : Chronogramme illustratif des activités	67
Annexe 8 : Propositions budgétaires	70
Annexe 9 : Note explicative sur le calcul des coûts	73
Annexe 10 : Tableau illustratif des extrants et effets attendus.....	74
Annexe 11 : Données générales sur le Sénégal	76

LISTE DES SIGLES

ACDI	Agence canadienne de coopération internationale
ANAFSA	Association nationale pour l'alphabétisation et la formation des adultes
CFD	Coopération française de développement
APE	Association des Parents d'Élèves
BAD	Banque africaine de développement
BFEM	Brevet de Fin d'Etudes Moyennes
BST	Bloc scientifique et technologique
CEM	Collège d'enseignement moyen
CFEE	Certificat de fin d'études élémentaires
CGE	Conseil de gestion d'établissement
CIED	Conseil international de l'éducation pour le développement
CONSEF	Conseil supérieur de l'éducation et de la formation
DAGE	Direction des Affaires générales et de l'équipement
DCES	Direction de la construction et de l'équipement scolaire
DEMSG	Direction de l'enseignement moyen et secondaire général
DPRE	Direction de la planification et de la réforme de l'éducation
EDDI	Education pour le développement et la démocratie
IA	Inspection d'académie
IDEN	Inspection départementale de l'éducation nationale
EGEN	Inspection générale de l'éducation nationale
MEN	Ministère de l'éducation nationale
ONG	Organisation non gouvernementale
PE	Projet d'établissement
PEES	<i>Partenariat pour l'efficacité de l'école sénégalaise</i>
PDEF	Programme décennal de l'éducation et de la formation
PRDE	Plan régional de développement de l'éducation
UNICEF	United Nations Children's Fund
AID	Agence américaine de développement international

INTRODUCTION

Dans le but d'aider le Sénégal à mettre en place un système éducatif performant, capable de préparer ses citoyens à participer activement et de façon productive au développement du pays, et en même temps bâtir une base de ressources humaines susceptibles de bénéficier des nouvelles opportunités qu'offre une économie mondialisée, la Mission de l'Agence américaine de développement international au Sénégal (AID/Sénégal) a décidé de fournir un appui au développement de l'éducation pendant une période de cinq ans (2003-2007), avec une enveloppe de 15 millions de dollars. Cet appui renforcerait la mise en œuvre du Programme décennal de réforme de l'éducation et de la formation, 2000-2010, pour ce qui concerne le niveau de l'enseignement fondamental.

En avril 2002, l'AID/Sénégal a fait appel à la firme L.T.Associates, Inc. basée à Washington, pour élaborer un programme d'appui de l'AID. Une équipe composée de quatre consultants, dont deux internationaux et deux nationaux, a été mobilisée pour effectuer cette tâche au Sénégal, du 8 avril au 13 mai. Elle a bénéficié de l'assistance d'un cadre du Ministère de l'éducation nationale, et s'est appuyée sur l'Association nationale pour l'alphabétisation et la formation des adultes (ANAFa) pour les aspects administratifs et logistiques et sur le Conseil international de l'éducation pour le développement (CIED) en ce qui concerne de l'organisation de l'atelier de restitution du 6 mai.

Les critères à partir desquels l'équipe devait oeuvrer, étaient: (i) le programme devait se limiter à l'enseignement de base du secteur formel, en se focalisant sur l'éducation des filles; (ii) il devait s'intégrer dans le cadre du PDEF et de la politique de décentralisation de l'éducation du gouvernement; (iii) il devait répondre à un besoin non encore satisfait pour lequel l'AID peut offrir des compétences pertinentes; (iv) il devait tirer partie des leçons du programme EDDI ; et (v) il devait être en synergie avec les interventions d'autres partenaires. Enfin, la définition du programme devait aussi être menée avec la participation des acteurs clés du secteur, notamment les institutions éducatives, les partenaires techniques et financiers internationaux, et les parties prenantes de la société civile.

La démarche suivie par l'équipe a consisté en une étude documentaire, des entretiens individuels, des visites dans deux régions, Dakar et Diourbel, et la tenue de deux ateliers de travail, l'un le 19 avril pour présenter l'approche proposée, l'autre le 6 mai pour présenter les constats et propositions. Les listes des documents consultés, des personnes rencontrées, et des participants à l'Atelier de Restitution du 6 mai, ainsi que le plan de travail de l'équipe sont présentés dans l' **Annexe 1**.

Ce rapport présente les conclusions et les propositions de l'équipe.

I.- CONTEXTE GÉNÉRAL

Au cours de la décennie 1990-2000, le Gouvernement du Sénégal a fait de gros efforts pour améliorer la performance du système éducatif sénégalais. Environ 33% du budget national a été consacré à l'éducation. De nombreuses structures d'accueil ont été construites ; des campagnes de mobilisation ont été lancées pour inciter la population à envoyer leurs enfants à l'école, en particulier les filles ; et des mesures de réformes institutionnelles significatives ont été adoptées, notamment la dévolution des compétences en matière d'éducation aux entités élues en 1996, et le transfert des ressources budgétaires directement aux établissements secondaires. Malgré ces efforts, seul le taux de scolarisation de l'enseignement élémentaire a progressé. La performance du système demeure généralement en deçà des attentes, en quantité comme en qualité. L'absence d'objectifs stratégiques pour orienter les efforts collectifs et utiliser efficacement les ressources disponibles a été signalée comme étant l'une des causes principales.

C'est dans ce contexte qu'en 1999, à travers une démarche participative impliquant tous les partenaires extérieurs et les parties prenantes de la société civile, le Gouvernement adoptait un programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) pour la période 2000-2010. L'objectif principal serait d'arriver à la scolarisation universelle au niveau du cycle fondamental, qui couvre les 10 premières années, à la fin de l'an 2017.

Cette section donne un aperçu général sur le système éducatif sénégalais, sa performance et ses défis, ainsi que sur les principes et les choix stratégiques du PDEF.

A. Description du système éducatif

Le système éducatif sénégalais est calqué sur le modèle français et comporte un secteur formel et un secteur non formel. Le secteur formel comprend:

- 1) *L'éducation préscolaire*, qui est destinée aux enfants âgés de 3 à 6 ans. Elle se développe essentiellement dans les villes et comprend 3 niveaux: la petite, la moyenne et la grande section.
- 2) *L'enseignement élémentaire* vise les enfants de 7 à 12 ans et dure six ans. Il se subdivise en: cours d'initiation (CI), cours préparatoire (CP), cours élémentaire première année (CE1), cours élémentaire deuxième année (CE 2), cours moyen première année (CM 1) et cours moyen deuxième année (CM2). Le Certificat de Fin d'Etudes Elémentaire (CFEE) sanctionne la réussite du cycle élémentaire. Le même examen sert depuis 1992 de mécanisme de sélection pour l'accès à l'enseignement moyen.
- 3) *L'enseignement moyen général* est dispensé dans les collèges d'enseignement moyen (CEM) aux enfants de 13 à 17 ans, dont le cycle dure 4 ans (de la 6^e à la 3^e). C'est une filière de prolongement de l'enseignement élémentaire dont il accueille environ 21% des effectifs en 1999-2000. Le Brevet de fin d'études moyennes (BFEM) sanctionne la réussite du cycle moyen.
- 4) *L'enseignement secondaire général* comprend 3 années d'études (de la seconde à la terminale) avec deux filières d'études: une filière littéraire et une filière scientifique. Les

études sont sanctionnées par le baccalauréat. Il accueille environ 40% des sortants de l'enseignement moyen âgés entre 13 à 15 ans.

- 5) *L'enseignement technique et la formation professionnelle* sont dispensés dans des lycées techniques et des écoles de formation professionnelle pour les jeunes de 12/13 à 16/17 ans.
- 6) *L'enseignement supérieur* est réservé aux élèves titulaires du baccalauréat et dispensé dans les universités et institutions de formation couvrant des domaines de savoirs de plus en plus diversifiés.

A chacun de ces niveaux, on retrouve à côté de l'enseignement public, un enseignement privé qui s'est diversifié et beaucoup développé ces dernières années.

L'éducation non formelle comprend: l'alphabétisation, les écoles communautaires de base et les « écoles du 3^e type ».

- 1) *L'alphabétisation fonctionnelle* prend en charge les personnes de plus de 15 ans. Le champ est ouvert à des initiatives et acteurs divers : ONG, sociétés et organismes de développement, associations culturelles et ministères.
- 2) *Les écoles communautaires de base* prennent en charge les enfants âgés de 9 à 15 ans, non scolarisés ou déscolarisés très tôt, en leur donnant accès à un cycle complet d'éducation de base à dominante pratique et pré-professionnalisante, en langues nationales et en français, d'une durée de quatre ans.
- 3) *Les écoles de 3^e type* sont les autres formes d'écoles hors normes, dont celles de la rue, organisées par des organismes non formels et non standardisés.

La tutelle du système éducatif est partagée entre (i) le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle pour les enseignements élémentaire, moyen et secondaire général du secteur formel ; (ii) le Ministre Délégué chargé de l'Alphabétisation, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, et des Langues nationales, pour le secteur informel de l'alphabétisation ; (iii) le Ministère chargé de la Petite Enfance, pour le Pré-scolaire ; et (iv) le Ministère de l'Enseignement Supérieur, qui est également en charge de la recherche scientifique, pour l'enseignement supérieur.

B. Performance du système

Malgré des progrès assez importants réalisés en matière de scolarisation au niveau primaire (le taux brut est passé de 53% à 69%) au cours de la décennie 1990-2000, le système éducatif sénégalais souffre de graves dysfonctionnements au plan des rendements interne et externe.

La disparité entre l'accès des filles (63 %) et celui des garçons (74%) au niveau élémentaire est restée assez importante, pendant la même période. Parallèlement, le taux d'analphabétisme, qui était estimé à environ 73% en 1988 (année du dernier recensement), a reculé considérablement. Il est estimé à environ 52% avec une disparité toujours importante entre les hommes (40%) et les femmes (62%). La couverture éducative est restée faible dans le domaine de la formation professionnelle, qui accueille encore aujourd'hui moins de 10% des enfants ayant fréquenté l'école.

L'éducation préscolaire stagne elle aussi à un niveau marginal dans la mesure où le taux d'accès qui était de 2,3% en 1990 est resté à peu près au même niveau (2,7%) pour l'année 1999-2000.

Les effectifs de l'enseignement moyen public n'ont connu qu'une légère augmentation, passant de 112.977 en 1997 à 132.575 en 1999/2000. En effet, malgré le nombre important de collèges réalisés ces trois dernières années, les capacités d'accueil restent encore dérisoires au regard de la croissance de la population scolaire. Le taux de passage du cours terminal de l'élémentaire vers la première année de l'enseignement moyen est d'environ 30%, enseignements privé et public confondus.

Les conditions d'enseignement et d'apprentissage dans l'enseignement élémentaire et l'enseignement moyen sont peu stimulantes dans la majorité des écoles. Les effectifs pléthoriques en milieu urbain, l'absence de matériel didactique (1 livre de lecture pour 4 élèves et 1 de calcul pour 10 élèves), l'organisation défectueuse de l'école, l'absence d'eau et de blocs sanitaires, les distances parcourues par les enfants en milieu rural (en moyenne un rayon de 15 km), la malnutrition et les problèmes de santé, la pauvreté et l'analphabétisme des parents, constituent autant de facteurs qui affectent l'efficacité des actions pédagogiques dispensées à l'école.

Il résulte de cette situation des taux de redoublement assez élevés (14%) et des taux d'abandon avant le cours terminal de l'élémentaire (CM2) assez inquiétants (6%). Les taux de réussite aux examens de fin d'études primaires, qui ont beaucoup évolué ces cinq dernières années (de 29% en 1996 à 46% en 2000), restent encore faibles en comparaison aux performances des autres pays de la sous-région (70% en moyenne). Seuls 77% des enfants qui entrent à l'école élémentaire complètent ce cycle, avec une disparité importante entre filles (69%) et garçons (81%). Dans le cycle moyen, les résultats au Brevet de fin d'études moyennes (fin du cycle fondamental de 10 ans) restent modestes, 56%.

La participation des communautés, et plus spécifiquement des collectivités locales, au fonctionnement de l'école est restée marginale. Les lois sur la décentralisation qui ont transféré les compétences aux élus locaux, et l'existence d'associations de parents d'élèves, n'ont pas encore permis de concrétiser cette forte volonté de rendre l'école à sa communauté et de favoriser son appropriation par les populations bénéficiaires. Le pouvoir de décision en ce qui concerne les affaires de l'école, est resté presque exclusivement du ressort du gouvernement central et particulièrement des fonctionnaires enseignants.

Les cellules école-milieu ainsi que les comités de gestion, conçus et mis en expérimentation pour corriger cette situation, n'ont pu toucher, à l'heure actuelle, qu'un nombre réduit d'écoles.

C'est au regard de toutes ces considérations que le Sénégal s'est engagé, dans le cadre de son programme décennal 2000-2010, à changer le visage de l'éducation de base en améliorant ses performances aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

C. Orientations du PDEF (Plan décennal)

Le programme décennal de l'éducation et de la formation de 2000-2010 (PDEF) était adopté en 1999 et a été mis en œuvre depuis janvier 2000. Il se veut en rupture avec une logique de projets grandioses à effets mineurs, et est orienté vers une approche « programme » susceptible d'apporter

une amélioration significative des performances du système éducatif. Les principes directeurs qui sous-tendent la nouvelle approche sont:

- Libéralisation de l'offre éducative
- Participation et partenariat efficace et bien coordonné
- Décentralisation / déconcentration renforcée
- Education de qualité pour tous
- Atteinte par tous, des normes de performance les plus élevées
- Gestion transparente et efficace
- Une approche programme planifiée sur un horizon de 10 ans.
- Une planification décentralisée ascendante qui a l'école/l'établissement scolaire comme unité de base.
- D'organes de gestion plus structurés et plus ouverts sur la base de la politique de décentralisation.
- Un partenariat multiforme apte à impliquer largement la communauté, la société civile, les partenaires au développement, les élus locaux et le gouvernement.
- Un dispositif de gestion avec des indicateurs de performance clairs et un mécanisme d'information et de concertation sur les progrès du système éducatif à tous les niveaux.
- La contractualisation de certains services avec des opérateurs spécialisés afin de renforcer l'efficacité des actions et décharger les structures publiques de certaines tâches opérationnelles.
- La recherche d'une plus grande équité à travers un ciblage plus fin des bénéficiaires et la mise en place de mesures d'accompagnement permettant de minimiser les facteurs d'exclusion et d'échec.
- La poursuite plus organisée de la réalisation de la qualité à travers la fixation de normes et de standards de gestion, d'enseignement, d'apprentissage, et de résultats.

Les engagements des partenaires techniques et financiers à appuyer la mise en œuvre de la première phase du PDEF sont indiqués dans l'**Annexe 2**.

C'est dans le cadre de ces orientations que les propositions pour l'intervention de l'AID/Sénégal ont été élaborées. L'AID a déjà appuyé un effort expérimental dans le cadre du programme EDDI (voir détails au chapitre IV, p.p.16-17). Sur la base du constat effectué, l'enseignement moyen a été identifié comme le sous secteur qui répondait aux critères de choix de l'AID/Sénégal.

II.- JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN COMME CIBLE D'INTERVENTION DE L'AID/Sénégal

Dans l'objectif de scolarisation universelle des 10 premières années d'étude, l'enseignement moyen constitue le niveau critique. C'est le palier supérieur du cycle fondamental, donc le prolongement de l'élémentaire. Le choix du sous secteur de l'enseignement moyen comme cible pour le nouveau programme d'appui de l'AID à l'éducation de base se fonde sur les justifications suivantes:

1.- L'insuffisance des capacités d'accueil. Les structures d'accueil sont largement insuffisantes face à l'ampleur de la demande, en particulier, suite aux campagnes de mobilisation au primaire. Pour l'année scolaire 2000-2001, l'enseignement moyen compte 8 Blocs Scientifiques et Technologiques (BST) et 199 collèges d'enseignement moyen général. Ces 8 BST, en nombre insuffisant, polarisent 28 CEM, soit 7.262 élèves, et ne comptent que 20 salles de classe spécialisées.

Le taux brut de scolarisation était de 23 % en 1999/2000 dont 29% pour les garçons et 18% pour les filles. Le ratio élèves/salle de classe, en dehors des séries scientifiques, est de 68.

L'effectif a augmenté de 10.000 élèves durant 2000-2001 et environ 14.000 l'année suivante 2001-2002, avec comme résultat un déficit de 423 salles de classe. Selon les calculs de la DEMSG, les effectifs du sous secteur vont tripler dans la décennie que couvre le PDEF. Ceci fait que des milliers de jeunes seront laissés pour compte si rien n'est fait pour élargir le réseau d'accueil.

2.- L'appui limité des bailleurs de fonds. Mis à part l'Etat, qui n'a pu assurer que la construction de 72 salles de classe sur un besoin recensé de 423, il n'y a que deux partenaires extérieurs qui se sont engagés actuellement à appuyer le moyen: (1) la Banque Africaine de Développement, qui finance la construction de 4 collèges (dont 32 salles de classe) dans la région de Dakar ;(2) la Coopération française, qui fournit l'assistance technique à l'enseignement des sciences et du français et la mise en place des projets d'établissement. Donc il reste un déficit de 319 salles de classe. Or le PDEF assure, pendant les 10 années de sa mise en œuvre, la construction de 2000 salles de classe chaque année dans l'Elémentaire. Ce qui risque de créer un dysfonctionnement majeur si l'on ne prévoit pas d'augmenter parallèlement à l'élémentaire l'accès dans l'enseignement moyen.

3.- Le palier critique et problématique. A ce niveau, les enfants sont plus aptes à faire des choix mais ils ont besoin de structures et d'un enseignement de qualité qui leur permettront de faire ces choix. Le comportement du moyen a un impact non négligeable sur l'élémentaire. Si l'admission au moyen est perçue comme bloquée, ou si le programme d'enseignement est considéré non pertinent par rapport aux besoins de la communauté, comme ce qui se passe à présent, toutes les mesures de mobilisation sociale destinées à encourager la scolarisation seront vouées à l'échec, en particulier pour les filles. Un pourcentage élevé de redoublements et d'abandons existe à tous les niveaux, bien qu'il soit plus accentué aux passages du CM2 en 6^{ème} et de la 3^{ème} en 2^{ème}. Le taux de redoublement moyen est 15%, avec 10% en 6^{ème} et 23% en 2^{ème}. Le taux d'abandon des élèves du CM2 est de 65% pour l'année 1999-2000.

Les taux de déperdition et de redoublements sont renforcés par les conditions d'accueil, d'hébergement et de nourriture des élèves, surtout ceux qui sont issus du milieu rural et qui fréquentent un établissement en ville dont la distance moyenne à parcourir chaque jour est plus de 8 km. Ces conditions déteignent sur leurs performances scolaires et sont facteurs d'abandon, surtout en ce qui concerne les filles. Par ailleurs, il n'existe aucun programme de bourses scolaires pour filles dans l'enseignement moyen, qui est la période durant laquelle les familles pauvres préfèrent marier leurs filles plutôt que de les maintenir à l'école.

4.- L'absence d'un programme d'enseignement pertinent. Le problème fondamental du cycle moyen est la pertinence du curriculum. Un système éducatif ne peut être amélioré sans qu'une évaluation soit effectuée sur son contenu et ses méthodes, et sans que la finalité de chaque étape du cursus ne soit définie. La détermination des profils de sortie et l'évaluation des apprentissages des élèves et de la performance du personnel enseignant permettront d'assurer que l'enseignement répond aux besoins des populations.

Pour remédier à ces carences, l'AID/Sénégal peut tirer partie de l'expérience poussée des Etats Unis en matière d'organisation, de management et de leadership pour compléter les efforts en cours et envisagés, dans la résolution de certains problèmes, notamment (i) la gestion décentralisée de l'éducation, (ii) l'implication des communautés, et (iii) l'amélioration de l'environnement des apprentissages.

III.- DIAGNOSTIC DE L'ENSEIGNEMENT MOYEN

A. Situation actuelle

En 2000/2001, environ 186.138 enfants de 13 à 16 ans dont 73.908 filles (40%) ont fréquenté les collèges d'enseignement moyen (CEM). En comparaison avec l'enseignement élémentaire, l'accroissement des effectifs au niveau moyen a été faible: 4% sur la décennie 1990/2000. Par ailleurs, la répartition de l'offre d'enseignement moyen sur le territoire national reste inégale, comme illustré dans le tableau ci-dessous:

Régions	Nombre de collèges	% du privé	Effectif total	% filles
Dakar	176	69	78.610	46
Ziguinchor	41	49	17.365	31,4
Diourbel	17	53	7.141	35,5
Saint-Louis	34	15	11.562	37,3
Tambacounda	13	31	4.787	31,5
Kaolack	34	47	13.524	34,9
Thiès	67	51	28.457	40,5
Louga	17	41	6.156	33,7
Fatick	32	37	9.747	36,03
Kolda	24	29	8.779	24,3
Sénégal	455	52	186.138	39,7

Le nombre d'enseignants a beaucoup augmenté ces dernières années grâce au recours à des contractuels et vacataires pour atténuer la rigueur des mesures de contrôle des effectifs de la fonction publique et répondre à la demande sociale qui a augmenté de manière significative avec le développement de la scolarisation primaire. Pour l'année 2000/2001 le nombre d'enseignants enregistrés dans l'enseignement moyen public est de 3.967 dont 541 vacataires (17%).

Pour normaliser les effectifs et répondre aux objectifs du PDEF d'accueillir 50% des effectifs du primaire dans le moyen en 2010, le système éducatif doit recruter 500 professeurs pour le moyen dont 80% seront bivalents (enseignement de deux disciplines). Cette option permettrait de faciliter la mise en place de collèges de proximité en milieu rural qui reste déshérité en matière d'enseignement moyen.

B. Les problèmes

L'enseignement moyen souffre aussi de l'absence d'un programme d'enseignement qui répond aux besoins des populations, du manque de moyens, d'un financement insuffisant, de faible participation des filles, et des déficiences au plan organisationnel et institutionnel.

1.- L'absence d'un programme d'enseignement qui répond aux besoins des populations est la faiblesse fondamentale de l'enseignement moyen.

2.- Faiblesse des moyens à tous les niveaux du sous-secteur

Les établissements de l'enseignement moyen se caractérisent par:

- une pénurie d'eau et d'électricité, en particulier pour les collèges ruraux ;
- une pénurie générale de tables/bancs, de meubles de rangement (bibliothèques, armoires, étagères);
- une insuffisance des moyens de reprographie et un manque de documentation, (tant pour les élèves que pour les professeurs);
- une quasi inexistence d'équipement informatique;
- des manuels, souvent inadaptés, en quantité insuffisante (un livre pour 4 élèves);
- des budgets ne permettant pas le renouvellement de ces manuels;
- des difficultés de rangement (humidité, poussière) entraînant une forte détérioration des manuels;
- des installations sportives et des équipements complémentaires inexistantes (cas général), ou très sommaires;
- des installations sanitaires déficientes;
- une insuffisance, une grande vétusté et un manque d'entretien des infrastructures dont il résulte une insécurité grandissante (vols de matériel) et des sureffectifs dans les classes;
- un déficit en personnel enseignant qui conduit à l'utilisation de vacataires (460 pour l'année scolaire 1997-1998) et le recours aux heures supplémentaires dont l'enveloppe augmente chaque année.

3.- Financement insuffisant

De 1992 à 1996, l'enseignement moyen a reçu 11% des ressources publiques totales destinées à l'éducation. De 7,5 milliards F cfa en 1992, les dépenses récurrentes sont passées à 8,2 milliards Fcfa en 1996, avec 95% des dépenses consacrées aux salaires et 0,8% aux manuels. Cette situation est aggravée par le fait que ce sous secteur ne bénéficie pas, comme au niveau de l'élémentaire, d'une politique de maîtrise des coûts unitaires du personnel enseignant.

Les ménages constituent une source de financement non négligeable du système éducatif. Mais ce financement est essentiellement destiné aux dépenses récurrentes (droits d'inscription, frais de transport, frais scolaires, fournitures, manuels). Et la participation des collectivités locales (entités décentralisées) reste très modeste, représentant environ 1% des dépenses totales, soit 14% des dépenses de l'enseignement moyen.

Dans le cadre de sa politique de décentralisation, l'État a transféré d'importantes ressources financières dans le fonds de dotation au profit des collectivités locales pour accroître leur contribution au financement du secteur de l'éducation, entre autres. Toutefois, ces ressources ne parviennent pas aux établissements, ou arrivent très tard, faute de système efficace de planification et de budgétisation à partir de la base. Les subventions directes annuelles du budget national aux établissements sous forme de bons de commande qui doivent, en principe, arriver jusqu'au niveau des établissements, n'y parviennent que très en retard. Par exemple, à la date du 30 avril—deux mois avant la fin de l'année scolaire-- le CEM de Ndoulo (Bambey) n'a pas encore reçu sa subvention.

L'appui extérieur à l'enseignement moyen vient de deux sources:

1.- La Banque Africaine de Développement (BAD) finance la construction de 4 collèges à Dakar, dans le cadre du Projet Education II. La construction sera complétée vers la fin de 2002. En dehors

de la BAD, aucun bailleur ne s'est engagé à prendre en charge le financement de la composante « accès » pour l'enseignement moyen.

2.- La Coopération Française (CFD), dans sa rubrique « qualité », fournit un conseiller technique auprès de la DEMSG et 4 professeurs de science, physique et chimie, mathématiques et français, dans le cadre du projet « Partenariat pour l'Efficacité de l'Ecole Sénégalaise » (PEES). Cette phase va se terminer le 31 décembre 2002 ; une seconde phase est en négociation et est prévue de commencer vers le deuxième semestre de 2003. L'assistance à la DEMSG porte sur le renforcement de la filière scientifique et le français, la formation du personnel d'administration et de gestion scolaire, et la mise en place des projets d'établissement (PE). Une enveloppe de 300 millions Fcfa est prévue pour cette rubrique dans le PEES.

4.- Faible participation des filles

Les obstacles limitant la participation des filles au niveau moyen incluent:

- L'attitude des responsables de l'école, en particulier des enseignants
- Les conditions physiques de l'environnement scolaire: manque de blocs sanitaires adéquats, qui constituent un facteur important pour les filles de cet âge
- La réticence des parents pour les raisons d'opportunité économique, ainsi qu'en raison de la grande distance entre le domicile et le collège, exigeant un séjour long, hors de la famille, sans hébergement adéquat
- les mariages précoces
- les grossesses des filles non-mariées, cause d'exclusion du système éducatif.

Outre ces facteurs, certaines dimensions de l'offre qui n'ont pas été suffisamment considérées, notamment la non prise en compte de la dimension "genre" dans le recrutement (très peu de femmes) est perçue comme un élément limitant, et le nombre très réduit d'enseignantes affectées en milieu rural ôte aux populations des modèles ou des références pour la réussite des filles et dans l'approche genre. De même, l'élimination des stéréotypes sexistes des manuels scolaires envisagée dans les différents plans d'action n'a pas encore été réalisée.

Parmi les obstacles les plus contraignants, on compte l'absence d'intégration de la dimension « genre » dans le programme d'enseignement officiel. Ce qui fait que malgré l'engagement politique déclaré, les prévisions de l'État pour améliorer l'éducation des filles restent insuffisantes. Depuis la fin du Projet de développement des ressources humaines Phase 2 (PDRH2), la spécificité fille est gérée d'une manière indifférenciée dans le système éducatif. Etant donné qu'elle n'est pas intégrée systématiquement dans le programme d'enseignement, son pilotage, son évaluation et son suivi, ainsi que son financement, n'ont pas, jusqu'ici, fait l'objet d'une prise en charge.

5.- Faiblesses institutionnelles

L'enseignement moyen n'échappe pas aux faiblesses organisationnelles et institutionnelles qui caractérisent l'ensemble du système éducatif.

Les différents diagnostics conduits lors de la préparation du PDEF, et l'évaluation de ses deux premières années de mise en oeuvre en décembre 2001, soulignent que les préoccupations de mise en place d'une administration moderne, plus flexible, plus dynamique, qui décentraliserait toutes les tâches supposées être mieux exécutées par les niveaux locaux, n'ont pas encore été pleinement prises en compte. De sérieuses lacunes ont été enregistrées à différents niveaux.

Au niveau central :

- l'insuffisance de la capacité du Ministère de l'Éducation Nationale à appliquer une approche systémique et par programme, en s'appuyant sur des politiques et des stratégies mieux conçues et rigoureusement planifiées;
- la nature hautement compartimentée des méthodes et techniques de gestion empêchent une adaptation aux contraintes en ressources humaines ou matérielles;
- l'inefficacité dans la communication tant au sein du Ministère qu'avec les partenaires de la société civile;
- l'absence de formation continue des cadres à une direction et gestion administrative efficace et moderne.

Au niveau régional et local, on note un surplus de responsabilités chez les inspections d'académie et départementales depuis l'avènement de la décentralisation, et des conflits de compétences entre les élus et l'administration déconcentrée, qui continue de préparer et d'approuver les plans de développement régional. Un grand nombre de commissions et de comités, dont l'existence est plus théorique que réelle, viennent alourdir un système déjà impotent, avec risque de chevauchement et donc, de conflit.

Tous ces dysfonctionnements qui entravent la bonne marche du système éducatif proviennent en partie des ambiguïtés, de l'incohérence et de la mal interprétation des textes législatifs et réglementaires, ainsi que des faiblesses structurelles qui sont renforcées par les habitudes qui ont aussi du mal à changer. En fin de compte, les principales faiblesses qui entravent une éducation de qualité au niveau de l'enseignement moyen semblent provenir essentiellement de l'hésitation de la part des pouvoirs publics à bâtir un consensus avec les enseignants, les étudiants et les parents sur les principaux problèmes du secteur et les réformes envisagées.

En somme, le sous secteur de l'enseignement moyen est confronté à de graves problèmes tels que l'absence de finalité, qui affecte la pertinence des programmes, l'insuffisance des ressources financières, et la gestion inefficace des ressources humaines. La plupart de ces problèmes nécessite une intervention de plusieurs ministères et des mesures de renforcement des capacités de longue haleine. Certains aspects de ces problèmes relèvent de la compétence du MEN et pourraient être remédiés par des actions à court terme dans le cadre du programme de l'AID/Sénégal.

IV.- LEÇONS TIRÉES DU PROGRAMME DE SCOLARISATION DES FILLES D'EDDI

Dans le cadre de l'Initiative Education pour le Développement et la Démocratie (EDDI), l'AID/Sénégal a appuyé le projet Jeunes Filles et Femmes Orientées à Gérer l'Avenir du Sénégal (Projet JOG). Lancé en Décembre 2000 pour une durée de deux ans, ce projet a pour objectif d'augmenter l'accès et le maintien des filles dans l'enseignement de base.

Certaines approches et activités entreprises dans le cadre de ce programme EDDI/JOG sont pertinentes pour le moyen, non seulement au plan de mobilisation sociale, mais aussi en relation à la promotion d'un environnement scolaire de qualité. On a constaté que:

- Les communautés ainsi que les acteurs à la base, participent mieux s'ils comprennent et adhèrent aux objectifs du projet, d'où la nécessité d'un dispositif efficace de communication, de concertation et de partage de ces objectifs.

- Le renforcement des capacités des comités de gestion d'école peut développer la motivation et l'efficacité de leurs interventions. Leur implication dans tout le processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation crée un environnement propice à la pérennisation des actions.
- La mise en place d'un meilleur environnement de la vie scolaire est un excellent atout pour améliorer l'accès, la fréquentation scolaire, le confort et la sécurité nécessaire à la réussite scolaire.
- L'accès des filles à l'école ainsi que leur maintien relèvent dans une large mesure de l'attitude des parents. Il est nécessaire d'influencer le comportement de ceux-ci pour changer la situation des filles en matière d'éducation.
- La distance entre le collège et le domicile des élèves constitue un frein à l'accès et au maintien des élèves et particulièrement des filles.
- Une meilleure relation entre l'école et les familles, par des relais communautaires volontaires, peut aider à créer un environnement d'encadrement plus efficace pour l'enfant.
- Une éducation de qualité exige que l'on motive les élèves ayant réalisé d'excellentes performances et que l'on encourage ceux qui font face à l'échec.
- Un dispositif de motivation des écoles et collèges (amis des filles) ayant développé un environnement et des activités favorables à l'accès, au maintien et à la réussite des filles peut aider au développement d'initiatives locales.
- Le recours à des modèles de femmes, ayant réussi dans la vie, à présenter aux filles et à leur famille constitue un puissant moyen de prêcher par l'exemple.

D'autre part, les actions et services fournis par le projet, notamment l'amélioration des infrastructures, la fourniture gratuite des matériels scolaires, la formation en genre, la participation communautaire, la mobilisation des parents, a contribué à l'augmentation du taux d'accès des filles. Les constats les plus frappants lors d'une récente enquête dans les écoles EDDI sont :

- Le taux brut d'admission est le même pour les garçons que pour les filles, 25% des effectifs de la CI.
- La communauté s'est montrée favorable à l'éducation des filles comme à celle des garçons
- Le fonctionnement efficace du comité de gestion d'école est la condition déterminante de la réussite de la stratégie de l'éducation du projet EDDI/JOG
- Le grand défi est dans le maintien des filles.

V.-ANALYSE DU CADRE INSTITUTIONNEL

Cette analyse a pour but d'évaluer la capacité des structures impliquées dans la mise en œuvre du programme proposé et de suggérer des mesures de renforcement.

A.- Coordination et suivi du programme de réforme

Le document du PDEF prévoit le cadre institutionnel de mise en œuvre comportant une série de comités de pilotage, de coordination, d'exécution et de suivi aux différents niveaux. Il attribue à la Direction de la planification et des réformes de l'éducation (DPRE) la responsabilité de suivi et de coordination du programme de réforme, à la Direction de l'administration générale et de l'équipement (DAGE) l'exécution administrative et financière, à la Direction de l'enseignement

moyen et secondaire général (DEMSG) l'exécution technique, et à la Direction de la construction et de l'équipement (DCES) la définition des normes et des standards de construction des infrastructures physiques.

Ces dispositions appellent les remarques suivantes:

1/- le cadre institutionnel n'arrive que jusqu'au niveau du département, alors que la cible du programme est le collège avec la communauté qui l'entoure. Dans la mise en œuvre du programme il sera nécessaire de clarifier les relations et le rôle de l'IDEN et s'assurer que le lien entre les collèges et les communautés rurales qui les entourent soit pris en compte.

2/- la DPRE est chargée de secrétariat au Conseil national supérieur de l'éducation et de la coordination des actions de réforme. C'est un rôle impossible à assumer pour diverses raisons: (i) en tant de direction, la DPRE n'a pas d'autorité hiérarchique pour assurer une coordination effective des autres directions du MEN, encore moins sur celles des autres ministères, (ii) en tant que "planificateur", la DPRE n'a pas suffisamment de compétences pour traiter effectivement les aspects fonctionnels/techniques et de gestion des réformes; (iii) le travail de planification dans le cadre du PDEF est nouveau et lourd, et risque d'être négligé si la DPRE est surchargée de tâches qui ne rentrent pas en principe dans ses compétences normales. La preuve en est fournie par le rapport d'étape d'octobre 2001 qui montre que cette coordination n'était pas assurée malgré de gros efforts. Il est donc nécessaire de trouver une autre structure de coordination plus appropriée et de laisser la DPRE s'occuper de sa fonction de planification en lui apportant un renforcement dans ce domaine.

3/- La responsabilité de coordination et de suivi des programmes de réforme devra être confiée à une instance supérieure. La place légitime est l'Inspection générale (IGEN), qui peut assurer la continuité en cas de changement de ministre. Pour le programme, il faudrait assurer que l'IGEN ait la capacité et les moyens pour prendre en charge cette tâche. Un appui technique pourra être fourni par la cellule de gestion.

B.- Exécution technique

En ce qui concerne les aspects techniques, la gestion de l'enseignement moyen implique plusieurs directions et services, aux divers niveaux, à savoir:

1.- Au niveau central_:

(1) la DPRE pour la planification et définition de la carte scolaire, et le suivi de sa mise en œuvre. L'implantation des collèges de proximité proposée dans le programme exigera la définition de la carte scolaire pour l'enseignement moyen. Les notions et techniques modernes de planification et de mise en place d'un mécanisme de planification décentralisée devront être maîtrisées. Les cadres de la DPRE ont besoin de formation et d'appui technique dans ces domaines.

(2) la DEMSG en ce qui concerne la détermination de la finalité du cycle moyen, les profils de sortie, les programmes/filières, l'appui pédagogique aux établissements, et l'évaluation des performances. La DEMSG a besoin d'un appui technique et matériel pour effectuer ces études et suivre la mise en œuvre des résultats.

(3) la DAGE en ce qui concerne la gestion des moyens humains, matériels, et financiers. Dans le cadre du programme, le rôle de la DAGE consistera essentiellement à suivre auprès des institutions concernées (Fonction Publique et Finances/Budget) les dossiers d'affectation des enseignants et de subventions budgétaires destinées aux collèges cibles. MEN est en train de créer une nouvelle direction pour s'occuper de la gestion des ressources humaines. Lorsque cette direction sera en place,

la tâche de gestion du personnel rentrera dans la compétence de cette dernière.

2.- Au niveau régional:

L'Inspection d'académie (IA) est chargée du suivi de l'application des politiques sectorielles au niveau de la région. Avec la décentralisation de l'éducation, le rôle de l'IA devrait être d'appuyer les collectivités locales. Dans le cadre du programme, il est prévu une étude pour définir la mission de l'IA en relation avec les autres structures en fonction de la mission et de la vision du MEN. Un appui technique et matériel pourra être fourni à l'IA.

Cette étude pourra aussi aboutir à la définition du rôle de l'inspection départementale.

3.- Au niveau du collège :

La responsabilité de gestion revient au chef d'établissement ou principal qui est assisté par un conseil de gestion d'établissement (CGE). Cette structure est composée de membres d'office et de membres élus y compris les élèves. La plupart des CGE ne sont pas encore mise en place. C'est la structure principale que le programme visera à appuyer au niveau des collèges cibles.

Quelque soit leur place dans la hiérarchie administrative et leur spécialisation technique, les dirigeants et cadres du MEN auront besoin d'acquérir de nouvelles compétences, selon l'orientation du PDEF qui privilège les relations de partenariat avec les acteurs de la société civile. Les nouvelles compétences incluent entre autres les talents de penser en termes stratégiques, de définir les objectifs communs, de créer l'esprit d'équipe, de fonctionner en matrice, de négocier et promouvoir le consensus avec des individus et des groupements au sein et en dehors du MEN. Il est par conséquent essentiel que ces personnes aient la possibilité de suivre des formations appropriées.

L'organigramme du MEN est présenté dans l'**Annexe 3**.

C.- Capacités de gestion et de financement des entités décentralisées

Avec la décentralisation, de nouveaux acteurs sont entrés dans le jeu: les collectivités locales élues au suffrage universel (conseils régional, communal, et rural) ont la responsabilité pour la gestion et une partie du financement de l'éducation. Pour ce faire, une commission d'éducation dirigée par un conseiller a été prévue au sein de chaque conseil.

Jusqu'à présent, les capacités de gestion de ces collectivités restent très faibles, en particulier dans les communautés rurales. Les élus sont pour la plupart analphabètes et les ressources communautaires sont largement insuffisantes. Les dotations de l'Etat pour financer les compétences qui leur ont été transférées n'ont pas été allouées à l'éducation.

L'absence de structure déconcentrée de l'éducation au niveau communautaire est sans doute un facteur. Mais ce qui est clair est le manque d'appui institutionnel. En aidant à la mise en place des commissions d'éducation au sein des conseils régionaux et communaux, et en mettant en place un mécanisme de planification ascendante le programme visera à rectifier la situation.

Deux niveaux d'intervention seront établis: au niveau de l'établissement, par le biais du projet d'établissement et à travers le conseil de gestion d'établissement, et au niveau de la communauté par le biais du plan communautaire de développement et à travers la commission d'éducation. Le programme aidera aussi la commission d'éducation régionale à développer sa capacité de préparer le plan régional de développement à partir des propositions venant des établissements et des communautés rurales.

D.- Capacité de partenariat et de mobilisation de support

En dehors de ces structures officielles, d'autres structures ont un intérêt direct ou indirect à l'enseignement moyen, en particulier les syndicats des enseignants, les associations des parents, et plus récemment les collectifs des chefs d'établissement. D'autres acteurs présents ou potentiels incluent les groupements économiques et sociaux nationaux et internationaux. Ces derniers n'ont pas de responsabilités directes dans la gestion du secteur, mais ils peuvent l'affecter par leurs orientations et leurs relations avec le MEN.

En ce qui concerne les relations avec ces institutions extérieures, celles-ci présentent un problème. Les compétences en la matière ne font pas partie de la formation professionnelle de la plupart des cadres du MEN, et elles doivent être élargies. L'établissement d'un programme de communication au niveau de la DPRE n'est pas une solution, car le problème de communication est au niveau des structures et du comportement. La mise en place des manuels de procédures sur la circulation d'information et de suivi s'adresse à l'aspect structurel. L'aspect de comportement exige une prise de conscience individuelle et un encadrement organisationnel. La prise de conscience pourra être acquise par une formation en leadership et management ainsi que par une vision et mission clairement définies. Toutefois pour que ce comportement soit maintenu à long terme, il faudra qu'il soit soutenu par une politique de gestion du personnel valorisant les performances. Ces talents, qui incluent entre autres celui de la communication, négociation et création de l'esprit d'équipe, s'appliquent dans les relations de travail avec les collègues et collaborateurs aussi bien que dans les relations avec les groupements extérieurs, en particulier les syndicats.

Le système de gestion du personnel actuellement en vigueur n'a pas ces caractéristiques. Il est proposé que la formation en leadership et management, qui couvre aussi les concepts et techniques mentionnées plus haut, soit prévue dans le cadre de ce programme pour remédier à cette faiblesse en attendant une réforme structurelle plus profonde.

VI.- STRATEGIE D'INTERVENTION

L'intervention proposée repose sur une approche systémique et agissant simultanément sur les facteurs internes et externes à l'établissement.

Les collectivités locales et l'ensemble des services déconcentrés de l'éducation aux différents niveaux du territoire sont directement impliqués. Ce sont le personnel pédagogique et administratif des établissements ciblés, les membres des conseils de gestion d'établissement, les commissions d'éducation existantes, ou à créer, au sein des conseils ruraux et conseils régionaux, et les responsables des inspections d'académie et départementaux.

Les activités se structurent en premier lieu autour de l'établissement dont le véhicule de développement sera le projet d'établissement (PE), et sa locomotive le conseil de gestion d'établissement (CGE).

Point de départ de la nouvelle politique de développement du secteur éducatif, le projet d'établissement, au niveau de l'enseignement moyen, se définit à la fois comme (i) un contrat permettant d'appliquer les priorités du PDEF en les adaptant aux besoins du milieu local; (ii) un outil de gestion permettant d'améliorer le fonctionnement de l'établissement dans le cadre de sa mission ; et (iii) un instrument didactique permettant aux collectivités locales d'apprendre à prendre en charge les compétences qui leur ont été transférées en matière d'éducation.

A.- Unité territoriale d'intervention

L'unité territoriale d'intervention est la région, dont les critères techniques de choix devraient inclure:

- les régions à prédominance rurale;
- les besoins prioritaires liés à la carte scolaire;
- le taux de participation des filles ;
- la possibilité de synergie avec des autres interventions de l'USAID et/ou d'autres partenaires ;
- l'engagement des acteurs principaux aux objectifs de l'intervention : il constitue un facteur clé dans le choix des établissements cibles. Cet engagement pourrait être déterminé d'une façon tangible par la contribution, en nature ou en espèce, de la communauté à certaines dépenses liées au développement et/ou au maintien d'un établissement.

Le nombre de régions et d'établissements ciblés dépendra de la capacité d'absorption nationale et des fonds disponibles. Il serait intéressant, toutefois, de prendre deux régions rurales, parmi les plus et les moins dotées au plan économique, afin de pouvoir comparer l'impact de l'intervention proposée sur plusieurs dimensions.

B.- Implications institutionnelles

La stratégie d'intervention proposée implique notamment:

- une disponibilité de fonds, en quantité suffisante et en temps requis, pour les collèges, qui leur permettra de réaliser les projets d'établissement;
- un partage clair des rôles et responsabilités de chaque intervenant, incluant les membres des CGE, les services déconcentrés de l'éducation, les conseils élus, les autorités de tutelle;
- un renforcement des capacités des acteurs directement impliqués dans le secteur de l'enseignement moyen, tant au niveau de l'établissement et de la communauté rurale, qu'au niveau régional que central, en terme de compétence en leadership, management, planification, gestion de projet et gestion d'établissement;
- un support soutenu à la coordination et des échanges entre les CGE; entre les CGE et les élus; entre les CGE et les structures déconcentrées de l'éducation; entre les élus et les structures déconcentrées;
- la mise en place, dès le départ de l'intervention, d'une base de données sur la situation de départ, avec des indicateurs de performance simples et pertinents sur le taux d'accès, de maintien et de réussite des enfants, en particulier des filles.

VII.- DESCRIPTION DU PROGRAMME D'APPUI PROPOSÉ

L'intervention est d'une durée de cinq ans et comporte quatre axes .

Axe 1 (7,3 millions \$US): Accès et maintien.

Objectifs :

- (1) Elargir l'accès des sortants de l'élémentaire au cycle moyen
- (2) Stimuler la demande en éducation pour les filles, et
- (3) Mettre en place des conditions de vie scolaire favorables au maintien des filles

Activités clés:

- Appuyer les programmes d'animation et de mobilisation sociale visant à promouvoir un comportement parental et communautaire plus favorable à l'accès et au maintien des filles au cycle moyen
- Réhabiliter 15 collèges existants et construire et équiper 10 collèges de proximité pour absorber 7500 sortants de l'élémentaire
- Mettre en place des points d'eau, latrines, clôtures, un programme de reboisement, des bibliothèques, des salles de travail, des terrains et équipements de sport, et des dépôts d'ordures dans 25 collèges existants
- Fournir une assistance spéciale aux filles des CM1 et CM2 afin de les aider à mieux se préparer pour le passage en 6^{ème}.

La réussite de cette composante sera mesurée par le taux d'admission en 6^{ème} et par le taux de maintien/d'abandon des filles année par année jusqu'au 3^{ème}.

Axe II (4,0 millions \$US).- Qualité de l'environnement scolaire

Objectifs:

- (1). Créer un environnement favorable à la réussite des filles
- (2). Rehausser la pertinence du programme d'enseignement
- (3). Mettre en place des conditions d'enseignement et d'apprentissage de qualité

Activités clés:

- Appuyer la nomination et la formation de 30 médiatrices communautaires qui agiront comme interface entre le collège, la famille et le milieu en matière de prise en charge des besoins éducatifs des filles
- Développer et introduire les modules « genre » appropriés dans le programme d'enseignement officiel et former les professeurs et les chefs d'établissement dans ces modules
- Maintenir le ratio élèves/classe à 50
- Mettre en place 25 projets d'établissement pour améliorer l'encadrement pédagogique et les conditions de travail
- Appuyer la mise en place d'un système d'évaluation des performances des élèves et des enseignants.
- Mettre en œuvre un programme d'incitation efficace pour encourager les performances des filles et récompenser les établissements « amis » des filles

Bien que la pertinence du programme d'enseignement soit un problème fondamental, compte tenu de l'assistance actuelle de la Coopération française et d'un financement possible de la Banque mondiale dans le cadre de 9,0 millions \$US de fonds non-alloués du projet QEPT, l'intervention proposée de l'AID/Sénégal se limite à l'appui des études de définition de finalité, de filières et de curriculum, et non pas au développement des programmes d'enseignement, sauf en ce qui concerne les modules relatifs aux besoins des filles.

La réussite de cette composante sera mesurée par le taux de réussite des filles au BFEM ou autres filières équivalentes, et le taux de leur insertion dans le milieu économique et social à la fin du cycle.

Axe III (0,7 million \$US).- Gestion décentralisée

Objectifs:

- (1) Renforcer la capacité des collectivités locales à prendre en charge leur responsabilité en matière d'éducation
- (2) Renforcer la capacité et l'engagement des services déconcentrés de l'éducation à collaborer et appuyer techniquement les collectivités locales dans le développement de l'enseignement moyen

Activités clés :

- Appuyer la mise en place des conseils de gestion d'établissement (CGE) dans les établissements cibles, et des commissions d'éducation (CE) au niveau des communautés rurales et des régions sélectionnées, en liaison avec le projet de gouvernance et de décentralisai23T16 Tw 92f:

- s e e n p l a 2 2 2 s y s n a u t 0 m s i t e e n n i f i l d u c a t i o

- Appuyer le MEN à définir sa vision et sa mission, à clarifier les rôles et relations fonctionnelles des directions centrales et services déconcentrés (notamment entre la DPRE, DEMSG, DAGE, IA, IDEN) dans la réalisation de cette vision et mission en ce qui concerne le développement de l'enseignement moyen
- Mettre en place un système d'information et de communication visant à orienter, suivre et assister les établissements dans l'exécution de leurs tâches.
- Renforcer les capacités de direction (leadership), de gestion (management), et de planification des cadres impliqués.

La réussite de cette composante sera mesurée par la rapidité et l'efficacité dans la circulation des informations entre les différents services centraux, les régions et les établissements, une meilleure capacité d'appui aux établissements, et un climat organisationnel plus motivant.

Le tableau présenté dans L'Annexe 4 donne les détails sur les activités afférentes à chaque composante ainsi que des indications sur les compétences correspondantes.

VIII.- MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE

La responsabilité pour la mise en œuvre du programme sera assurée par le Ministère de l'Éducation Nationale. La mise en œuvre se fera sous la direction générale d'un comité de pilotage présidé par le Ministre et composé des représentants des institutions qui jouent un rôle critique dans la réussite du programme, notamment l'AID/Sénégal, la Primature, les Ministères de l'Économie et des Finances, de l'Intérieur et des Collectivités Décentralisées, et de la Fonction Publique, l'Assemblée Générale, les Syndicats des enseignants, les Collectifs des chefs d'établissement, et la Fédération des Associations des Parents. La coordination administrative et technique sera confiée à l'Inspecteur Général, qui sera assisté par le Directeur de l'enseignement moyen et secondaire général (DEMSG). Au niveau de chaque région cible, la coordination et le suivi du programme seront assurés par le Président du Conseil régional par le biais de la Commission d'éducation assistée par l'Inspecteur d'académie. Au niveau des établissements sélectionnés, la coordination et le suivi seront assurés par le Conseil de gestion d'établissement (CGE) présidé par le Chef d'établissement. Pour appuyer ces structures dans l'accomplissement de leurs tâches, le projet fournira des conseillers techniques à long terme, des consultations ponctuels, des formations, ainsi qu'un minimum de moyens matériels et logistiques.

Le tableau ci-dessous décrit les différents organes qui composent le dispositif de pilotage, de coordination et de suivi de la mise en œuvre :

A.- Dispositif de mise en œuvre

Structure	Mandat	Composition
Niveau central : Comité de pilotage, présidé par le Ministre de l'Education	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation des actions clés du projet (ex : choix de la région, acquisition de terrains pour construction, finalité du cycle) - Approbation des programmes de travail annuels - Suivi général du projet - Résolution des contraintes systémiques relevant des compétences des autres ministères, telles que le budget de fonctionnement, l'affectation des enseignants, décaissement des fonds d'appui. 	Membres permanents : Directeur Adjoint de l' AID/Sénégal, représentants de la Primature, des Ministres de Finance, Intérieur, Fonction Publique, Parlementaire chargé de l'éducation, Présidents des syndicats, Collectifs des chefs d'établissement, Fédération des Associations des Parents, Présidents des conseils régionaux, Inspecteur Général du MEN, Coordinateur Chef de la Cellule de Gestion de Projet
Comité de coordination administrative et technique, présidé par l'Inspecteur Général du MEN	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi de la mise en œuvre des décisions du Comité de Pilotage par les différents centres de responsabilités -Présentation des propositions de plans annuels d'activités consolidés du projet et de rapports semestriels de suivi 	Membres permanents: DEMSG, DPRE, DAGE, DCES, IA, IDEN, Responsable des commissions de l'éducation, Chefs des établissements cibles, Coordinateur Chef de la Cellule de gestion
Niveau régional : Comité régional de coordination et de suivi (pour chaque région ciblée), présidé par le Président du Conseil régional	<ul style="list-style-type: none"> -Facilitation de la mise en place du projet au niveau régional -Mise en réseau des différentes structures impliquées dans le projet, en particulier les CGE des collèges dans la région -Coordination de l'élaboration du PRDE -Articulation des projets d'établissements avec le PRDE 	Membres : Conseiller régional chargé de l'éducation (commission d'éducation), Inspecteur d'Académie, Représentants du gouvernorat, des syndicats au niveau régional, Chefs traditionnels et religieux dans la région, représentant régional des Associations des Parents d'élève, les ONG concernées, Collectif des chefs d'établissement de la région
Niveau Communauté : Comité de coordination et de suivi présidé par le Président du Conseil Rural	<ul style="list-style-type: none"> -Démarches en collaboration avec le CGE pour l'accès à un terrain (en cas de construction ou d'extension d'un collège) -Contribution en nature ou en espèce aux efforts de réhabilitation et/ou de construction de collèges, et de leur entretien plus tard - Collaboration avec l'équipe pédagogique et le chef d'établissement pour améliorer la qualité de l'éducation au sein de 	<ul style="list-style-type: none"> -Membres du Conseil rural chargés de l'éducation (commission éducation à créer) - Parents d'élèves -Autorités traditionnelles et religieuses -Organisations villageoises -le Sous-Préfet

<p>Niveau d'établissement : Conseil de Gestion d'Établissement</p>	<p>l'établissement.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation des projets d'établissement -Mobilisation de la communauté -Gestion des ressources au niveau de l'établissement - Amélioration de la qualité de l'éducation de l'établissement. 	<p>Cette structure fut créée par décret en 2000 sur l'initiative du Collectif des Chefs d'établissement de Dakar, à la suite de leur voyage d'étude aux Etats Unis en 1998. Elle comporte des membres de droit et des membres élus, y compris les élèves. Elle est présidée actuellement par le Chef d'établissement.</p>
---	---	---

B.- L'Agence d'exécution

L'appui à la mise en œuvre du projet est assurée par une agence d'exécution qui sera choisie par le biais d'un appel d'offres. La sélection de cette agence d'exécution sera assurée par un comité technique comprenant les représentants de l'AID/Sénégal et du MEN. Une fois sélectionnée, l'agence d'exécution travaillera en étroite collaboration avec les directions et inspections concernées du Ministère de l'éducation, les conseils régionaux (des régions ciblées) et les établissements sélectionnés. L'agence d'exécution peut signer des contrats de sous-traitance avec les agences de construction et les ONG sur place pour la prestation des services de génie civil, d'assistance technique et de formation selon les normes de l'AID/Sénégal.

C.- Cellule de gestion du projet

Le MEN est responsable de mettre en place les comités de pilotage, de coordination et de suivi du programme, au niveau central, régional, et local. Le projet est destiné à fournir un appui technique et financier à tous les niveaux du système de l'enseignement moyen y compris les entités décentralisées, les collèges, les services déconcentrés régionaux et les directions centrales impliqués.

L'Agence d'exécution mettra en place une cellule chargée de la gestion du projet. Celle-ci aura pour fonctions principales (1) d'appuyer le Comité de coordination administrative et technique, (2) de préparer les plans d'activités et budgets consolidés annuels, et d'exécuter ces plans en collaboration avec les institutions et organisations concernées; et (3) de mettre en place un système de suivi et d'évaluation des résultats et performances du programme.

Le projet s'exécutera par le biais des plans d'activités et budgets annuels, préparés par les différents centres de responsabilité et consolidés par la Cellule de gestion. Ces plans seront élaborés en tenant compte de la capacité d'exécution réelle des organisations responsables. Une évaluation à mi-parcours est prévue vers la fin de la 3^{ème} année pour déterminer l'efficacité du programme et permettre aux partenaires d'ajuster les interventions selon les changements de besoin.

Un manuel de procédures de gestion de gestion sera préparé par la Cellule au début du projet. Une étude de la situation de départ sera aussi effectuée afin de fournir les données de base pour le suivi des résultats du programme.

La Cellule de gestion du projet est dirigée par un coordinateur et pourrait inclure les postes suivants:

- Un conseiller en matière de construction, architecte/ingénieur en génie civil
- Un conseiller en matière d'éducation des filles, spécialiste en éducation/sociologue
- Un conseiller en planification et gestion décentralisée
- Un spécialiste en administration scolaire
- Un directeur financier
- Un coordinateur régional pour chaque région ciblée

- Un directeur administratif

Ces postes pourraient être occupés soit par des experts internationaux soit par des experts nationaux, avec une durée qui varie selon les besoins réels et le calendrier d'exécution. Des consultants à court terme pourraient être engagés pour des tâches spécialisées ponctuelles.

IX. PROCESSUS D'EXÉCUTION DU PROJET

Composante 1.- Elargissement de l'accès et du maintien des filles

Volet 1.- Construction et réhabilitation des collèges

Jusqu'ici deux approches ont été utilisées par les partenaires extérieures : (a).- Le bailleur des fonds ou son agence d'exécution contracte directement avec une entreprise de construction du pays d'aide pour l'étude technique et la construction des salles de classe ou des écoles. C'est la formule adoptée par la JICA et l'ACDI ; (b).- Le Gouvernement signe un contrat avec une agence d'exécution locale agréée par le bailleur de fonds. C'est la formule adoptée par la Banque mondiale et la Coopération allemande.

Pour les fonds de l'Etat, la construction était exécutée directement par la Direction de la Construction et de l'Equipement (DCES) jusqu'en 1996. Après cette date, consécutivement au transfert des compétences aux collectivités locales par la Loi de la Décentralisation, le rôle de la DCES a changé. Son rôle se cantonne actuellement à la définition des normes et des critères de construction et d'équipement, et le suivi de leur application par les contracteurs.

Si la formule de contrat direct avec une entreprise de construction américaine convenait mieux à la l'AID/Sénégal, il serait quand même préférable que les normes et critères de la DCES soient respectés dans la mesure du possible, pour faciliter l'entretien et la prise en charge des coûts récurrents ultérieurs.

Entretien. Il est essentiel de prévoir le financement (fonds de dotations ou contributions des collectivités locales) pour l'entretien du patrimoine afin d'éviter les grosses réparations et restaurations qui ont caractérisé les établissements construits dans le cadre du projet PDRH précédemment. Un excellent guide d'entretien est déjà disponible, qui pourra être utilisé pour la formation des CGE et autres structures concernées.

Volet 2.- Programme de mobilisation sociale pour changer le comportement parental en faveur de l'éducation des filles

Cet action implique toute une série d'interventions consistant à influencer le comportement des parents vis-à-vis l'éducation des filles, notamment des campagnes de sensibilisation, l'utilisation des médiatrices sociales, les contacts avec les chefs traditionnels et religieux, etc. Une expérience positive a été réalisée dans le cadre des programmes SCOFI et plus récemment dans le programme EDDI. Le projet pourrait s'inspirer de cette expérience. Par ailleurs, il existe au Sénégal des ONG et des associations qui ont oeuvré dans ce domaine et qui pourraient être contractées pour exécuter certaines activités. Une liste illustrative de ces ONG est indiquée dans l'**Annexe 5**.

Ce volet inclut aussi une mise à disposition de cours supplémentaires destinés aux filles des CM1 et CM2, pour leur donner une meilleure chance de passage en 6^{ème}, compte tenu des difficultés qu'elles rencontrent à ces deux niveaux.

Composante II.- Création d' un environnement scolaire de qualité

Etant donné que la plupart des aspects pédagogiques sont pris en charge par la CFD, cette composante du projet AID viserait surtout à renforcer les capacités de gestion des acteurs clés et aux activités qui pourront mieux répondre aux besoins spécifiques des filles dans le moyen.

Volet 1.- Introduire la dimension « genre » dans le programme d'enseignement.

Ce volet comporte :

L'introduction des modules pertinents au genre dans le programme d'étude, la sensibilisation et la formation des enseignants et responsables de l'établissement ainsi que les membres des CGE dans ces modules. Dans le cadre du programme EDDI les modules sur la vie active et sur les droits et obligations, ont été accueillis par les étudiants avec enthousiasme. Il serait intéressant de les tester au niveau du moyen, pour pouvoir éventuellement les intégrer dans le programme officiel.

La mise en place d'un programme de prix et de bourses approprié pour encourager les meilleures performances, en faisant attention de ne pas créer des effets négatifs.

Il serait aussi intéressant d'étudier l'introduction du port de l'uniforme. C'est important pour les filles de cet âge qui, d'après les enquêtes, se sentent particulièrement affectées par les différences de statut social que l'habillement représente.

Volet 2.- Appuyer la mise en place des projets d'établissement (PE) dans les collèges cibles.

Le concept du PE est relativement nouveau pour le moyen, bien que son homologue soit bien connu en élémentaire et constitue une expérience réussie. Un guide de préparation a été élaboré et tous les chefs d'établissement ont été formés à l'utilisation de ce guide, pendant 4 jours, avec l'appui de la CDF. Actuellement 29 projets sur 35 ont été approuvés et ont obtenu un financement de la CDF à hauteur de 3 millions Fcfa en moyenne, par projet.

Dans le but d'améliorer les conditions d'apprentissage et d'enseignement scolaire dans les établissements cibles comme de renforcer les capacités des collectivités locales, le financement des PE est recommandé dans le projet de l'AID/Sénégal. Les extraits de ces projets aideront à réaliser les conditions de qualité de l'environnement scolaire. **L'Annexe 6** donne plus de détails sur les PE et les problèmes rencontrés jusqu'ici. Il est à noter que le suivi de ces PE prendra plus de temps et demandera beaucoup d'efforts, en particulier durant la période initiale.

Composante III.- Appui à la gestion décentralisée

Volet 1.- Mise en place du Conseil de Gestion d'établissement (CGE) dans les établissements cibles, et des commissions d'éducation (CE) au niveau des communautés rurales et de la région.

Cette activité s'effectue par :

La sensibilisation des chefs d'établissement et des membres des collectivités locales dans les rôles et responsabilités qui leur reviennent en matière d'éducation et leur formation en concepts et techniques de direction et de gestion.

La formation des CGE et CE dans les procédures de préparation, d'exécution et du suivi de la mise en œuvre des projets de développement.

La mise en place d'un outil de planification ascendante au niveau des conseils ruraux et des conseils régionaux, et la formation des responsables dans la préparation, l'exécution et le suivi (et le financement) des plans de développement de l'éducation, à partir des projets d'établissement, en concertation avec les CGE. Cette activité se fera en consultation et collaboration avec les responsables du projet Gouvernance et Décentralisation de l'AID/Sénégal.

Composante IV.- Renforcement de la capacité de pilotage, de coordination et de suivi du programme par le MEN

Pour pouvoir jouer efficacement son rôle de pilotage et de coordination, le MEN a besoin d'avoir à sa disposition certains outils de base, notamment la carte scolaire, des informations fiables sur la situation réelle et des informations sur les besoins recensés par les établissements. Cette composante vise à fournir aux directions centrales et services déconcentrés du MEN un minimum d'appui leur permettant de jouer effectivement leur rôle.

Volet 1.- Etudes de mise en place de système de planification et de gestion

Il est proposé que le projet finance les 8 études suivantes, dont certaines qui quoiqu'elles soient étroitement liées, sont néanmoins maintenues séparées du fait qu'elles demandent différents types de compétence :

- 1/. - Définition de la carte scolaire pour le moyen
- 2/. - Implantation des collèges de proximité
- 3/. - Définition de la finalité du cycle moyen
- 4/.- Définition des profils de sortie
- 5/.- Révision des filières et programmes d'enseignement
- 6/.- Définition des méthodes et d'un système d'évaluation des performances
- 7/.- Définition de la vision, de la mission, du système de gestion du sous-secteur, et élaboration d'un plan de formation et d'équipement des services impliqués
- 8/.- Mise en place d'un système de communication pour le sous-secteur.

Ces études devront être effectuées par des équipes mixtes de consultants extérieurs et cadres des services concernés. Une formation initiale, soit par des cours et/ou des voyages d'études, selon la nature de l'étude et le niveau des responsables, est à conseiller, pour assurer une compréhension des enjeux et l'engagement des participants. Ce sont les 2 conditions incontournables pour assurer la pertinence des résultats ainsi que la pérennité des changements introduits.

Volet 2.- Formation. Il s'agit de la formation en direction (leadership) et en gestion (management) destinée aux dirigeants et cadres des directions et services centraux et des inspections d'académie et départementales impliqués dans la mise en œuvre de ce programme d'appui à l'enseignement moyen, et la formation en techniques de planification des cadres de la DPRE. Comme indiqué dans la section sur l'analyse institutionnelle, ces formations ont pour but de doter les acteurs clés du programme de nouvelles perspectives et d'outils nécessaires leur permettant de changer la qualité et le rythme du système. Un bon programme de formation bien ciblé, en combinant les voyages d'études, les cours et séminaires à l'étranger et dans le pays, devrait pouvoir aider le MEN à surmonter une bonne partie de ses déficiences.

Volet 3.- Moyens matériels et logistiques. Compte tenu de la pénurie d'équipements et de matériels des directions et services concernés, le projet fournira un minimum de moyens pour aider ces services à accomplir leurs tâches, en attendant que le budget de fonctionnement hors salaires, soit mieux doté. Le projet fournira un véhicule à chaque IA dans les régions cibles, des moyens de communication (lignes téléphone/fax) et de reproduction, et du matériel consommable (papier, encre, etc.) à l'IGEN, la DEMSG et aux IA et IDEN impliquées.

Un chronogramme illustratif de mise en œuvre est présenté dans **l'Annexe 7.**

Des propositions budgétaires pour les diverses activités du projet sont présentées dans **l'Annexe 8.**

Une note explicative sur le calcul des coûts est contenue dans **l'Annexe 9.**

IX.- INDICATEURS DE SUIVI DE PERFORMANCE

Le Cadre d'analyse logique présenté ci-dessous fournit certaines mesures de rendement et d'indicateurs de risques. L'**Annexe 10** présente un tableau illustratif des extrants et leurs effets.

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
<p><i>Objectifs du programme</i></p> <p>Augmenter le taux de scolarisation, de maintien et de réussite des élèves de l'enseignement moyen, en particulier les filles</p>	<p><i>Situation de fin de programme dans les collèges cibles</i></p> <p>Taux d'admission des filles en 6^{ème}</p> <p>Taux de complétion de la 4^{ème} des filles</p> <p>Taux de réussite des filles au BFEM</p> <p>Situation/taux d'insertion des filles dans le milieu économique et social à la fin du 3^{ème}</p> <p>Taux de redoublement des filles</p>	<p>-Annuaire statistique du MEN</p> <p>-Rapports de suivi du projet</p>	<p>Les options sur la décentralisation en éducation sont maintenues malgré les changements politiques</p>
<p><i>Extrants de chaque Composante</i></p>			
<p>I.- Améliorer l'accès et le maintien, notamment pour les filles, par :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la construction de 10 collèges de proximité -la réhabilitation de 15 salles de classe -la mise en œuvre de programme de sensibilisation et mobilisation sociale -la mise en place des conditions physiques et matérielles favorables à l'apprentissage (points d'eau, latrines, clôture, reboisement, 	<ul style="list-style-type: none"> -10collèges de proximité construits et équipés -15 salles de classe réhabilitées - Conditions physiques et matérielles remises à niveau dans 25 collèges 	<ul style="list-style-type: none"> -Visites sur place -Rapports de suivi du projet -Rapports de la DCES, des IA et IDEN 	<p>Enseignants qualifiés (vacataires) affectés en nombre suffisant et aux périodes requises aux postes créés par la construction de nouveaux collèges</p>

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
terrains sport, bibliothèques, etc.) dans 25 collèges			
<p>II.- Améliorer la qualité d'apprentissage par :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la désignation et formation de 35 médiatrices communautaires -la mise en œuvre d'un système d'incitation pour encourager les performances relatives à la participation améliorée des filles -l'introduction des modules « genre » pertinents au programme d'enseignement -la formation des chefs d'établissement et des professeurs à la dimension « genre » -le maintien du ratio élèves/classe à 50 -25 projets d'établissement mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - 30 médiatrices désignées et formées -Modules pertinents en « genre » enseignés dans le programme régulier -CE et professeurs formés en « genre » et utilisent les concepts appris -Performance des CE et professeurs évalués par rapport à la dimension « genre » -Ratio 50 élèves par classe maintenu - PE fonctionnels dans 25 collèges cibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Sondages - Enquêtes - Visites inopinées - Rapports de fonctionnement - Statistiques du Ministère 	<p>Décision d'intégrer la dimension « genre » dans le programme d'enseignement du moyen</p>
<p>III.- Mettre en œuvre une gestion décentralisée, par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le renforcement de la capacité de planification et de gestion du conseil de gestion d'établissement et des commissions d'éducation - la formation des CGE et CE dans la préparation, mise en œuvre et suivi des PE dans les collèges ciblés - la mise en place d'un système de planification ascendante intégrant le processus de préparation des PE avec celui des plans de développement locaux et régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> -CGE des collèges cibles mis en place et formés en techniques de direction et de gestion; CE des communautés rurales et de région mises en place, et formées en techniques de direction et de gestion - Manuel de procédures de planification ascendante utilisé dans la préparation et mise en œuvre des Projets d'établissement -Projets d'établissement préparés, mis en œuvre et suivi par les CGE et incorporés dans le plan de développement local et régional par les CE -PE partiellement financés par les collectivités locales 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapport de projet -Rapport des collectivités locales -Rapport du MEN 	<p>Ressources budgétaires suffisantes et arrivent à temps aux établissements et collectivités locales</p>
<p>IV.- Renforcer le pilotage, la coordination et le suivi du programme, par :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la définition d'une vision et mission pour le MEN pour ce qui concerne l'enseignement moyen -la clarification des rôles des directions centrales, de l'IA, de l'IDEN, du CE, du CGE, dans la réalisation de cette vision et mission au niveau de 	<ul style="list-style-type: none"> -Vision et mission définies, comprises et acceptées par les cadres et personnels du MEN -Rôles clarifiés et acceptés par les différents intervenants -Carte scolaire du moyen mis en place -Finalité et profils de sortie définis 	<ul style="list-style-type: none"> -Rapport de projet -Rapport du MEN 	<p>Les acteurs du système éducatif acceptent de jouer les rôles qui leurs sont assignés</p> <p>Les inspections et les collèges sont ouverts à de nouvelles expériences</p>

l'enseignement moyen -la mise en place d'un système de communication plus efficace -l'adoption et la diffusion d'un manuel de procédures d'exécution du programme (sur une base consensuelle) -la formation de tous les cadres et gestionnaires des directions et services impliqués en leadership (direction) et management (gestion) -les études et formations pour la mise en place des outils de planification et de gestion scolaire nécessaires (carte scolaire, implantation des collèges de proximité, géo référence, définition de finalité du cycle, profils de sortie, évaluation des acquis et performances)	-Programme d'enseignement révisé et inclut des modules « genre » -Système d'évaluation de performance mis en place -Cadres impliqués plus dynamiques et efficaces - Communications fréquentes et ouvertes.		
--	---	--	--

XI. RISQUES MAJEURS

La mise en œuvre et la réussite du programme d'intervention pourraient rencontrer des risques, si les suppositions critiques ne se réalisaient pas. Le tableau ci-après présente les défis majeurs envisagés, leur intensité et les mesures proposées pour empêcher leur émergence et atténuer leur impact.

<i>Des Extrants au But</i>	<i>Niveau</i>	<i>Mesures pour minimiser les risques</i>
Si les enseignants qualifiés ne sont pas affectés par le Gouvernement à temps et en nombre suffisant	M	Accord préalable obtenu et signé par l'autorité gouvernementale compétente avant la mise en place du projet. Suivi vigilante par la Cellule de gestion du projet
Si les priorités changent avec le changement de gouvernement	M	Dialogue maintenu en permanence avec autorités compétentes
Si les ressources budgétaires sont insuffisantes pour financer les coûts récurrents	S	Implication des responsables du Ministère de l'Economie et de Finances dans le pilotage du programme. Suivi diligent par le MEN et la Cellule de gestion du projet
<i>Des Activités aux Extrants</i>		
Si les collectivités locales refusent de collaborer (résistance des chefs traditionnels et religieux)	M	L'engagement des collectivités locales et des chefs traditionnels est un critère de sélection des cibles
Si les directions centrales et services déconcentrés concernés manquent de capacité et d'engagement pour exécuter leurs tâches	M	Appui technique et formation fournis dans le cadre du projet. Consultation permanente avec les acteurs clés, en particulier communication maintenue avec l'Inspecteur Général du MEN

Notes : S= substantiel ; M = modeste.

ANNEXES

Annexe 1-1

Liste des principaux documents consultés

I. Documents du Gouvernement

A.- Ministère de l'Education Nationale. “Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF), Initiative Spéciale des Nations Unies pour l'Afrique”, Septembre 2000.

_____. “L'Education de base au Sénégal, Actes du colloque de St-Louis”, 10,11, 12 et 13 Août 1995.

_____. “Education pour Tous 1998-2008: Politique générale – Plan d'activités pour l'éducation de base pour tous au Sénégal ”.

_____. “Plan national d'action de l'éducation pour tous (PNA/EPT) ”. Dakar, 24 Avril 2001.

_____. “Plan régional de développement de l'éducation 2001-2003”. (Inspection d'Académie de Dakar).

_____. “Protocole d'accord relatif à la construction, la réhabilitation et l'entretien des établissements scolaires entre le MEN et les collectivités locales”.

_____. “Plan national d'action de l'éducation pour tous”.

_____. “Lettre de Politique générale pour le secteur de l'éducation et de la formation ”, Février 2000.

_____. “Rapport d'étape 2001 du Programme Décennal de l'Education et de la Formation”. Dakar, Octobre 2001.

B.- Manuels et guides de procédures produits dans le cadre du PDEF:

- Manuel de procédures générales
- Manuel de procédures – Conseil de gestion d'établissement
- Manuel de procédures – Comité de gestion d'école
- Guide d'orientation et de méthodologie destiné aux directeurs d'école et aux membres du CGE
- Guide d'orientation et de méthodologie destiné aux cadres de DPRE, DEE, IA, IDEN
- Guide de préparation et d'approbation des projets d'établissement.

C.- Législation et textes sur la décentralisation au Sénégal :

- Loi No. 96-06-du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités locales
- Loi No. 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales

- Loi No. 96-09 du 22 mars 1996 fixant l'organisation administrative et financière de la commune d'arrondissement et ses rapports avec la ville
- Loi No. 96-10 du 22 mars 1996 modifiant la loi No. 72-02 du 1^{er} février 1972 relative à l'organisation de l'Administration territoriale
- Décret No. 96-228 du 22 mars 1996 modifiant le décret no. 72-636 du 29 mai 1972 relatif aux attributions des chefs de circonscription administrative et des chefs de village
- Décret No. 96-1118 du 27 décembre 1996 instituant le Conseil national de développement des collectivités locales
- Décret No. 1133 du 27 décembre 1996 portant application de la loi de transfert de compétence aux régions, aux communes et aux communautés rurales en matière de planification
- Décret No. 96-1136 du 27 décembre 1996 portant application de la loi de transfert de compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales en matière d'éducation, d'alphabétisation, de promotion des langues nationales et de formation professionnelle
- Décret portant création des conseils de gestion d'établissement dans les collèges et lycées.

II. Documents des Institutions de Coopération

AID/ Senegal. Education Hunch Assessment, October 23-27, 2000

_____. "Plan préliminaire de suivi/évaluation de la performance- Initiative en matière d'éducation pour le développement et la démocratie (EDDI) "

CFD. "Chronogramme d'exécution des composantes du projet « PEES » de la Coopération française par le DEMSG". Décembre 2001

OECD. Evaluation of Programs promoting participatory development and good governance – A synthesis report, 1997. DAC Expert Group on Aid Evaluation (OECD/OCDE)

UNICEF. "Enquête sur les écoles pilotes", Dakar, 1997

_____. "Scolarisation des filles (SCOFI) – Assurer une meilleure participation et une amélioration des performances des filles à l'école par l'approche « genre » - Guide de l'Enseignant". Décembre 2000

Banque Mondiale. Document de stratégie de réduction de la pauvreté. Décembre 2001

_____. Assises nationales de mise sur pied du comité national des enseignants pour la promotion de la scolarisation des filles. Thème : Mère et éducatrice , l'enseignante doit être la principale actrice de la SCOFI. Fatick, 10-11 Juillet 1997

_____. Quality Education for All Program, Project Appraisal Document, March 20, 2000

_____. OED Review of Primary Education Development Project and Second Human Resources Development Project in Senegal. February 21, 2002

III. Articles et rapports

Benoiel, Sharon (June 1999). "More, but not yet better: USAID's programs and policies to improve girls' education" (USAID Evaluation Highlights No. 64). Washington DC: USAID Center for Development Information and Evaluation

Braslavsky Cecilia. "Decentralization and Equity: Opportunities and Limitations of Contemporary Educational Policies." Paper presented to the International Conference on Federalism. Mont-Tremblant, Québec (Octobre 1999)

Bray, Mark. "Community partnerships in education: Dimensions, variations, and implications." Paris / New York: Unesco World Education Forum. (January 2000)

CONFEMEN, "L'Education de base : Vers une nouvelle école", Dakar 1995

Easton, Peter and Rapps, Beth. "Literacy and Decentralization in West Africa: Interim Results of the PADLOS-Education Study of Local Strategies for Economic Development." Center for Policy Studies in Education, Florida State University

Hamoudy Tourya, "L'Education des filles dans l'enseignement primaire public au Sénégal", Dakar 2001

Pigozzi, Mary Joy. "Girls' Education Thematic Study: Executive Summary". New York: Unesco World Education Forum. (March 2000)

Rugh, Andrea & Heather Bossert. "*Involving Communities: Participation in the delivery of education programs*" (an ABEL Project publication). Washington, DC: Creative Associates International, Inc. (1998)

Sutton, Margaret, Karen Tietjen, Amadou Bah, & Pierre Kamano. "Promoting primary education for girls in Guinea" (CDIE Impact Evaluation). Washington DC: USAID Center for Development Information and Evaluation. (November 1999)

Sy, Bocar G. et Fofana, Mamadou. "Evaluation des Ecoles Communautaires de Base (ECB)".

Annexe 1-2

Liste partielle des personnes rencontrées

1.- AID/Sénégal

Patrick Fine, Directeur- adjoint AID/Sénégal
Abdoul Wahab Ba, programme Décentralisation
Abdrahmane Diallo, programme Education
Scott Dobbibyein, programme Décentralisation
Suzanne Fine, responsable de programmes
Sara Rasmussen Tall, programme EDDI/Education

2.- Agence japonaise de coopération internationale (JICA)

Aissa Touré, adjoint au directeur des programmes

3.- Banque mondiale

Linda English, responsable programme EQPT

4.- Coopération Canadienne

Ibrahima Diome, responsable Education
Birame Owens Ndiaye, responsable Décentralisation

5.- Coopération française (CFD)

Jean Marie Lacharpagne, conseiller technique DEMSG
Pierre Sautai, conseiller du Directeur de Cabinet
Alain Credeville, conseiller technique à la DEE

6.- Ministère de l'économie et des finances

Alioum Seck, Division des Dépenses publiques

7.- Ministère de l'éducation nationale

Joseph Pierre Ndiaye, Directeur de Cabinet
Mbaye Ndoumbé Guèye, Directeur de la DPRE
Abdourahmane Ngom, DPRE
Djibril Ndiaye Diouf, Secrétaire- général à la DPRE
Léopold Faye, Directeur de la DEMSG
Mohamadou Aly Sall, Directeur de la DEE
Alassane Ndiaye, Directeur de l'alphabétisation
Moussa Ndiaye, DEE
Moussa Souko, DAGE
Alexandre Mbaye Diop, Coordonnateur, GOPE

8.- Région de Dakar

Cheikh Ndiaye, Inspecteur d'Académie de Dakar
Mame Yelli Badiane, Inspecteur IDEN, Pikine
Cheikh Amadou Ndiaye, Directeur d'école, Pikine
Saïdou Ba, Directeur d'école, Pikine
Claude Simedou, Principal du CEM Grand Yoff, Président du Collectif
des chefs d'établissements d'enseignement moyen et secondaire
Elimane Seye, Principal du CEM Matar Seck, Secrétaire à l'Organisation du Collectif

9.- Région de Diourbel

Mali Coumba Faye, Inspecteur IDEN, Bambey
M. --- responsable de la planification de l'IDEN de Bambey
El Hadj Gana Sene, directeur de l'école de Ndoundoul, président de la Délégation spéciale de
Bambey, président du collectif des directeurs d'écoles de Bambey
Principal du CEM de Ndoundoul, Bambey

10.- Ministère de l'Intérieur

Préfet de Bambeye
Sous-Préfet

11.- Syndicats

Secrétaire Général Adjoint de l'UDEN
Responsable des programmes de formation et des femmes à l'UDEN
Secrétaire général de la section Bambey du SUDES

12.- APE

Mamadou Badiane, président de la fédération nationale des APE
M. Ndiaye, vice-président de l'union régionale des APE de Diourbel,
président de l'union départementale des APE de Diourbel

13.- Autres

M. Fall, ex-responsable de la commission de l'éducation du Conseil régional de Diourbel
Alain Grandbois, directeur Centre international Paul Gérin-Lajoie
M.---, consultant éducation, ex-membre du bureau de l'éducation du CONGAD
Mme Aida, mairesse sortant de la commune de Mbacké (Bambey).

Annexe 1-3

Liste des Participants de l'Atelier de Restitution du 6 mai 2002

Prénom et NOM	Organisations	Adresse complète	Tel / Fax / Cel	E- mail
Moundiaye CISSE	ENDA GRAF	Grand yoff cité millionnaire	8272025/8273215 6357883	GRAF@ENDA.sn
Mamadou DIARRA	USAID/EDDI	USAID	8696135/8696101 6355404	Madiarra@USAID.gov
Baye Ndoumbé GUEYE	DPRE/Ministère Education	Rue Calmette B.P. 4025	8210762 8211376	mendpre@sentoo.sn
Ibrahima DIOME	BACC/ACDI	44 Bd de la république Dakar	8497749	diome@sentoo.sn
Léopold FAYE	DEMSG Ministère Education	Rue Calmette Bp 4025	8221862/8233661 5364060	mendesmg@sentoo.sn
Moussa NDIAYE	MEN/DEE	Rue Calmette Bp 4025	8215523 6568740	mousndiaye@Hotmail.com
Salim HENNEN	D.A.E.B	Rue Calmette M.ETFPALN	8422482 / 8422483 5511727	
Bocar Gorbaly SY	CIED/ Consultant LTA	P.A U 15 V 52 B.P. 19065	855 15 14 / 855 63 18/ 643 21 41	Bocarsy@sentoo.sn
Mamadou KANE	USAID/SEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696100x504/8696101 6378243	makane@USAID.gov
Scott DOBBIBYEIN	USAIDSEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696119 8696101	Scottbibtein@usaid.gov
Ibrahima THIOYE	DCL	Rue félix faure	8210394/8420665 6499522	tibtioy@yahoo.com
Sidy CISSOKHO	USAID/SEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696100/8696101 6418302	scissokho@usaid.gov
Abdoul Wahab BA	USAID/SEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696100 6871604	aba@USAID.gov
Abdoulaye BARRO	USAID/SEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696100 / 8696101 6372953	abarro@USAID.gov
Laurence MARAICHAL	FAWE / SENEGAL	23 Rue Calmette Dakar	8224177 / 8224177 5580729	
Patrick FINE	USAID/SEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696100 / 8696101	pfine@USAID.gov
Suzanne FINE	USAID/SEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696100 / 8696101	SFINE@USAID.gov
Aïcha TOURE	JICA	3 Place de l'indépendance	8230520 / 8238538 6385400	aïcha@jica.sn
Sara	USAID/SEN	Ngor diarrama	8696100 / 8696101	srasmussentall@USAID.com

Prénom et NOM	Organisations	Adresse complète	Tel / Fax / Cel	E- mail
Rasmussen TALL		B.p 49 Dakar		
Alain CREDEVILLE	Ambassade de France	S de coopération et d'action culturelle B.P 2014 DAKAR	8395331	Credeville@sentoo.sn Pees-@refer.sn
Soukey DIENG	CEDPA	Liberté 3 villa 1917 Dakar	8643705 / 8242071 6495936	anablesenegal@sentoo.sn
Abdourahmane DIALLO	USAID/SEN	Ngor diarrama B.p 49 Dakar	8696100 / 8696101 6542283	abdiallo@USAID.gov
Papa Moussa NDIAYE	Directeur CEM Falilou DIOP Pikine	Pikine	8340173	papeoussa@sumumail.sn
Bocar FAYE	CREA	UCAD	5527628	Bossamou2000@Yahoo.fr
Moussa MBAYE	ENDA GRAF SAHEL	Cité Millionnaire Grand Yoff Dakar	8272025 / 8273115 5531852	Graf@enda.sn ; diapol@enda.sn
Maguette Diop KANE	Projet JOG Sénégal	B.P 29209 Dakar Yoff	8204670 / 8204671 6527821	magdiop@ucad.sn
Ntchavgan SONA Christina	Projet JOG	B.P 29209 Dakar Yoff	8204670 /8204671	projetjog@sentoo.sn
Cheikh Amadou NDIAYE	Ecole Colobane Lansar B	Pikine	8774448	
Luc GILBERT	LTA	726 Bordeleau, Joliette Québec (Canada)	1-450-753-4485	luc.gilbert@sympatico.ca
Lem H. TRUONG	LTA	1825 EyeStreet, NW, Suite 400 Washington 20006 USA	Tel 202 4292085, fax 202 4299574	truongHL@aol.com
Abdourahmane NGOME	LTA / Equipe	Ministère Education	8495452 / 8211376 5396152	abdoungome@luhmal.com
Wali Coumba FAYE	IDEN Bambeye	Quartier Escalle Bambeye	9736006 6905628	
Saïdou BA	Ecole Elimane NDIAYE IP Pikine	Directeur Ecole Elimane NDIAYE Pikine	6355633	
Alassane	Association des	S/c Ecole	8343083	

Prénom et NOM	Organisations	Adresse complète	Tel / Fax / Cel	E- mail
Demba MBOW	Parents d'élèves DPT de Pikine /	Elimane NDIAYE IDEN Pikine	6494577	
Papa Famara SARR	CEM Chérif Ahmadou Tidjani	Principal du CEM Chérif Ahmadou Tidjani PIKINE	8340777 5333632	
Oumar TOURE	Ecole Mame Yely BADIANE	Pikine Icotaf 3 Pile 3515	8540903	
Alioune DANFA	ADEF /Afrique	Sicap Amitié 2 villa 4164 B.P 10816 Dakar	8249091 / 8243769 5544883	Adef-afrique@enda.sn
Ndahirou MBAYE	PLAN Sénégal	Avenue Birago DIOP Point E Dakar	8259620 / 8258868	ndahirou@yahoo.fr
Amadou NDIAYE		HLM Grand Yoff villa 327	8272118	
Alioune DIOP	INEADE	B.P1148 DAKAR	8217848 / 8214851 53687925	
Molly MELCHING	TOSTAN	B.P 29371 Dakar Yoff	8205589 / 8205623 6300797	melching@telecomplus.sn

Annexe 1-4

**Planification du programme quinquennal en éducation de base
de l'USAID/Sénégal**

**Plan de travail
de la mission de planification
de L.T. Associates, Inc.**

Dakar

15 avril 2002

1 Présentation

Au Sénégal, 50% de la population adulte est analphabète, seulement 8,6% de la population scolarisable fréquente l'école secondaire et les perspectives de réussite sont plus sombres pour les filles que pour les garçons puisque ces derniers fréquentent l'école plus longtemps. Malgré des investissements représentant plus de 30% du budget national, le Gouvernement du Sénégal ne dispose pas d'un système éducatif lui permettant de former tous ses citoyens et ainsi maximiser ses chances d'ériger une société moderne et réduire la pauvreté.

En réaction à ces différents problèmes, le Gouvernement du Sénégal a conçu, dans le cadre de l'Initiative spéciale des Nations Unies pour l'Afrique, un programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF) couvrant la période 2000-2010. Ce programme, qui constitue le cadre permettant de coordonner les efforts des différents partenaires techniques et financiers du Sénégal, vise à transformer le système éducatif sénégalais pour le rendre qualitativement et quantitativement plus performant. Il s'agit en fait d'articuler l'ambition de la scolarisation pour tous au développement d'une société économiquement forte, socialement structurée et culturellement épanouie.

Au cours des dernières années, l'intervention de l'USAID dans le secteur de l'éducation sénégalais a été relativement modeste et s'est concentrée principalement sur l'augmentation de l'accès et du maintien des filles à l'école. A compter de l'année financière 2002, l'USAID/Sénégal prévoit disposer de fonds d'aide lui permettant d'appuyer un programme bilatéral long terme en éducation de base. Compte tenu de l'importance de l'éducation dans le processus de décentralisation du Sénégal, ce nouveau programme sera réalisé sous l'objectif stratégique numéro 2 (SO2) de l'USAID/Sénégal, qui consiste à soutenir les réformes visant la décentralisation des services gouvernementaux de planification, de gestion et de financement.

La firme L.T. and Associates (LTA) a été mandatée pour appuyer l'USAID/Sénégal dans la préparation d'un cadre détaillé de planification d'un programme d'éducation de base. Le présent Plan de travail décrit la nature et le but du mandat de LTA, la méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données, le choix de l'échantillon des écoles et des informateurs, le calendrier d'activités et le mode de validation des options de programmation retenues.

2 Nature et objectifs du mandat

2.1 Nature du mandat

Le mandat consiste à définir, de manière participative avec le gouvernement sénégalais et des représentants des principaux intervenants du secteur de l'éducation, un programme d'appui quinquennal (2003-2007) de 15,0 millions de \$ US en éducation de base. Ce programme d'appui soutiendra le Sénégal dans la poursuite de son objectif de fournir une éducation de base de qualité à l'ensemble de sa population en 2010.

2.2 Objectifs

Globalement, le programme envisagé par l'USAID cible particulièrement la clientèle des filles d'âge scolaire du secteur formel de l'enseignement élémentaire et de l'enseignement moyen. Ce nouveau programme vise à contribuer à améliorer : (i) l'accès à l'éducation; (ii) le maintien des élèves dans le système; (iii) la qualité des apprentissages des élèves. Afin de bâtir sur l'expérience acquise par l'intervention de l'USAID dans le cadre du programme EDDI en cours d'exécution, le présent mandat vise essentiellement à : (i) identifier des activités pouvant justifier un investissement de 15,0 millions de \$ US dans le domaine de l'éducation de base; (ii) comment cet investissement pourra produire, au cours des cinq prochaines années, une différence significative dans la prestation de services éducatifs à la population sénégalaise, plus spécifiquement aux filles; (iii) dans quelle mesure la stratégie actuelle mise de l'avant par le programme EDDI pour augmenter l'accès et le maintien des filles dans le système scolaire est efficace et doit être poursuivie et étendue; (iv) comment transférer les leçons apprises des expérimentations en cours dans le secteur de l'éducation non formelle, notamment des écoles communautaires de base (ECB), au secteur de l'enseignement formel.

2.3 Résultats attendus

Tel que stipulé dans les termes de référence, les principaux résultats attendus comprennent :

1. La préparation d'un plan de travail pour soumission à l'USAID.
2. La tenue de deux ateliers avec les intervenants du secteur de l'éducation au Sénégal.
- 3.- La préparation d'un rapport préliminaire et d'un rapport final comprenant d'une part les objectifs, les résultats attendus, les activités illustratives, les axes d'intervention, la structure de mise en oeuvre, le calendrier et la ventilation budgétaire d'un programme d'appui à l'éducation de base, et d'autre part des propositions pour la mise à jour du cadre de résultats concernant l'éducation dans le cadre de l'objectif stratégique 2 (SO2) en rapport avec les orientations définies par le Programme décennal de l'éducation et de la formation (PDEF).

Sur la base du rapport final, l'USAID sera en mesure préparer par la suite, un dossier d'appel d'offres pour la mise en oeuvre de ce nouveau programme d'appui à l'éducation de base.

2.4 Principes de planification

Le nouveau programme qui sera planifié reposera sur les grands principes suivants :

- 1.- Toute intervention dans le secteur de l'éducation s'inscrit dans le cadre du PDEF et du Plan d'action national pour l'éducation pour tous.
- 2.- Le processus de définition du programme quinquennal d'appui à l'éducation de base se définit comme une intervention participative à laquelle sont impliqués tous les intervenants du secteur de l'éducation intéressés.
- 3.- Le programme proposé doit compléter les vides laissés ou les secteurs d'interventions du PDEF, concernant l'éducation de base telle que définie plus haut, non pris en compte par l'État et les autres partenaires techniques et financiers.
- 4.- Prise en compte des orientations du Programme stratégique de réduction de la pauvreté (PSRP). Le programme proposé doit reposer sur un avantage comparatif pour l'USAID.

3 Méthodologie

3.1 Perspectives analytiques

L'approche méthodologique mise en place pour planifier le nouveau programme d'éducation de l'USAID se caractérise par la combinaison de données quantitatives et qualitatives à travers: (i) la comparaison entre des indicateurs de performance composites (accès, maintien, qualité) entre des écoles appuyées par l'USAID (EDDI) et des écoles non appuyées par l'USAID; (ii) une évaluation des expériences en cours dans le secteur non formel et une analyse critique du contexte et du processus à travers lesquels les résultats ont été obtenus; (iii) la combinaison de ces deux types de données pour évaluer les possibilités de généralisation des interventions porteuses dans un contexte décentralisé; (iv) la complémentarité des interventions proposées avec les interventions des autres bailleurs de fonds.

Les perspectives analytiques appliquées aux données qui seront recueillies à travers une revue documentaire et des entrevues individuelles et de groupes comprennent : l'analyse de situation, l'analyse des ressources, l'analyse genre, l'analyse des besoins et l'analyse des contraintes. Ces différentes analyses permettront par la suite de formuler des hypothèses de travail qui seront testées et validées lors de rencontres avec les principaux intervenants du secteur de l'éducation au Sénégal.

3.2 Questions principales

Entre autres questions principales liées aux différentes perspectives analytiques, on retrouve :

Analyse de situation

- Quelles sont les forces et les faiblesses en matière d'éducation (accès, qualité) des jeunes et surtout des filles?
- Quelles sont les leçons que nous pouvons tirer des expériences en cours dans le secteur non formel, notamment des ECB?
- Comment cette expérimentation peut-elle contribuer à la scolarisation des filles dans le secteur formel?
- Quel est l'état lieux de la décentralisation en matière d'éducation?

Analyse institutionnelle

- Quelles sont les catégories d'organisations/institutions qui interviennent dans le secteur?
- Dans quels domaines/sous-secteurs interviennent-elles?
- Forces et faiblesses (programmation, planification, mise en oeuvre, suivi, etc.) de ces organisations, notamment des collectivités locales?

Analyse des ressources

- De quelles ressources (humaines, techniques et financières) dispose le système actuellement aussi bien au niveau du gouvernement central qu'au niveau décentralisé?
- Comment ces ressources sont-elles réparties et gérées?
- Comment mieux les utiliser pour améliorer la scolarisation des filles notamment?

Analyse genre

- Quel est le niveau d'inégalité entre garçons et filles au niveau du système éducatif plus spécifiquement au niveau de l'éducation de base?
- Quels sont les facteurs qui sous-tendent l'influence de cette situation?

Analyse des besoins

- Quels sont les changements pertinents à apporter pour répondre aux besoins éducatifs des jeunes et plus particulièrement des filles?
- À partir de quelles stratégies pouvons-nous assurer une prise en charge durable de tous ces besoins?

Analyse des conditions critiques/hypothèses

- Quelles sont les conditions critiques qu'il faudrait satisfaire sur les plans politique, social, culturel, économique et institutionnel en vue de réaliser les changements visés?

3.3 Echantillonnage

L'échantillon défini par l'équipe obéit essentiellement à des critères pragmatiques visant à consulter toutes les catégories d'acteurs qui participent directement ou indirectement à l'action éducative que se soit positivement ou négativement. Dans ce cadre qui se veut participatif, il s'agit de recueillir des informations sur les activités et programmes des acteurs, leur perception de l'école, ainsi que des problèmes qui, selon eux, obèrent le développement de l'éducation de base par rapport aux objectifs d'accès, de maintien et de qualité. Il s'agira aussi de revisiter d'une part leurs attentes prioritaires et d'autre part, les principales contraintes à gérer dans toute intervention destinée à améliorer la situation actuelle. Ce recueil d'opinions permettra de compléter les informations exploitées à partir des différents documents.

Régions

Diourbel et Dakar. Ces deux régions ont été retenus en collaboration avec l'USAID sur les critères de sélection suivants : (i) la localisation géographique (péri-urbain, rural); (ii) l'intervention antérieure de l'USAID (projet EDDI); (iii) les taux de scolarisation des filles (forts et faibles); (iv) le phénomène de migration urbaine des filles (cas particulier de Diourbel).

Les cibles

- 2 écoles élémentaires EDDI dans chaque région : une qui fonctionne bien et une qui fonctionne de manière pas satisfaisante (4);
- 2 écoles élémentaires dans chaque région qui ne sont assistées par aucun appui de partenaire extérieur à la communauté : une qui fonctionne bien et une autre qui a des problèmes (4);
- dans ces écoles, entretien avec les acteurs suivants : le directeur (seul), 4 enseignants dont 2 femmes (en focus group), 6 élèves dont 4 filles (en focus group)

- administration scolaire déconcentrée, entretien avec un inspecteur départemental (Bambeye) et un inspecteur d'académie (Dakar);
- administration centrale, entretien avec le directeur de la planification de l'éducation (DPRE), le directeur de l'enseignement élémentaire (DEE), le directeur de l'enseignement moyen et secondaire (DEMSG) et le directeur de l'alphabétisation;
- autres ministères, entretien avec un haut fonctionnaire des ministères de l'Economie et des Finances, de l'Intérieur et le Ministère chargé des Collectivités locales;
- bailleurs de fonds : entretien avec l'ACDI, la Banque Mondiale, l'Union européenne et la coopération française;
- contractants et ONG travaillant le domaine de l'appui à la décentralisation : entretiens avec ENDA/GRAF et ARD;
- 1 collègue d'enseignement moyen;
- organisations impliquées dans le fonctionnement de l'école : entretien avec le président national de l'association de parents d'élèves et un leader syndical de l'UDEN et du SUDES, 2 ONG ou associations oeuvrant dans l'éducation (en plus de celles travaillant avec JOG);
- communautés polarisées par les écoles : focus group avec 6 parents d'enfants d'âge scolaire dont 3 n'ayant pas leurs enfants à l'école et 4 femmes, entretiens avec le conseil municipal ou rural, 2 leaders ou notables locaux (chef coutumier et 1 chef religieux) , 1 école communautaire de base, 1 école coranique, 6 enfants qui ne vont pas à l'école, représentants de l'APE et du comité de gestion de l'école

3.4 Calendrier

Tableau 3 : Plan de travail de l'équipe de planification du 4 avril au 31 mai 2002

No	Activités	Date	Résultats
1	Entretiens avec les responsables concernés à la Banque mondiale, l'USAID Washington, Development Associates, Inc.; lecture rapide de documents; esquisse d'un projet de plan de travail pour l'équipe LTA	4-5 avril	Documents et notes d'entretien
2	Voyage à Dakar des consultants internationaux	6-7 avril	Arrivée à Dakar
3	Réunion d'organisation de l'équipe LTA: présentation des membres de l'équipe; réflexion sur le mandat de l'équipe; préparation pour la rencontre initiale avec l'USAID Dakar; discussion du projet de plan de travail; esquisse du canevas du rapport; réflexion préliminaire sur les informations à obtenir sur les audiences et entretiens avec les acteurs clés, les écoles et les activités décentralisées à visiter	8 avril	Connaissance des membres de l'équipe; accord sur les questions principales à clarifier avec l'USAID Dakar; accord sur le déroulement général de la mission et les modes de travail de l'équipe; version préliminaire du calendrier et du canevas du rapport.

4	Présentation de l'équipe à l'USAID Dakar; visite de courtoisie aux officiers de la Mission; séance de travail avec l'équipe technique: clarification des objectifs et du mandat; instructions de la Mission; discussion du plan de travail de l'équipe	9 avril	Meilleure compréhension du mandat de l'équipe, notamment le cadre stratégique dans lequel il s'insère, la couverture d'intervention, les préoccupations de l'USAID et ses attentes; l'objectif et l'organisation de l'Atelier 1
5	Préparation du Plan de Travail	10 avril	Consensus sur le mandat de l'équipe; liste des documents à étudier; liste des personnes à rencontrer au niveau de Dakar; échantillon des écoles et sites à visiter, liste des individus et groupes à rencontrer; résultats attendus à chaque étape
6	<u>Soumission du plan de travail à l'approbation de l'USAID Dakar</u>	11 avril	<u>Plan de travail soumis à l'USAID</u>
7	Etude des documents et textes ; contact et organisation pour les entretiens avec les acteurs concernés	11-13 avril	Liste des questions à étudier; guide d'entretien; rencontres effectuées
8	Audiences avec les autorités gouvernementales et entretiens avec les responsables concernés du GRS, des institutions de coopération, des ONGs et d'autres acteurs clés au niveau de Dakar	15-18 avril	Notes sur les entretiens; version préliminaire de l'approche proposée pour le programme d'appui; invitations à l'Atelier 1 lancées
9	Séance de travail avec l'équipe technique de l'USAID pour passer en revue le document d'approche et les préparatifs de l'Atelier	16 avril	<u>Accord sur l'approche, les sujets de discussion, et les modalités de déroulement de l'Atelier</u>
10	Préparation de la tenue du 1 ^{er} Atelier des Acteurs intéressés : disposition de la salle, équipement, partage des tâches de l'équipe, documentation à distribuer, etc.	17-18 avril	Salle et équipement préparés, répartition des tâches faite, documentation reproduite (incluant informations à recueillir sur les programmes des partenaires)
11	Tenue du 1^{er} Atelier des Acteurs intéressés – au siège de l'USAID Dakar	19 avril	Atelier tenu
12	Exploitation des commentaires et suggestions de l'atelier	20 avril	Mise au point du document d'approche
13	Préparation pour les visites de terrain (prise de contact avec les responsables concernés, organisation de l'équipe, aspects matériel et logistique)	16-20 avril	Préparation faite, notamment visites et entretiens confirmés; répartition des tâches faite; transport et itinéraire confirmés; logement et repas réservés
14	Visites des personnes et groupes inclus dans l'échantillon des écoles; entretiens individuels et en groupe	22-29 avril	Données recueillies à Dakar et à Diourbel
15	Rencontre d'orientation avec les directions centrales du Ministère de l'éducation	29 avril	Consolidation des besoins et attentes prioritaires du Ministère face au programme
16	Analyse des données recueillies; formulation des conclusions et des recommandations préliminaires	23-30 avril	Conclusions dégagées; recommandations préliminaires identifiées
17	Rédaction du rapport préliminaire (Axes principaux d'intervention du Programme	1 ^{er} -3 mai	Projet de Propositions sur les Axes d'Intervention pendant les 5 prochaines années

	d'appui de l'USAID à l'Education de Base)		
18	Préparation du 2 ^{ème} Atelier des Acteurs Intéressés: objectif, participation, thèmes de discussion, programme de la journée, aspects matériel et logistique	15 avril / 5 mai	Site identifié, invitations lancées (22 avril), participants confirmés (2 mai), salle organisée, équipement arrangé, documentation complétée, programme adopté; modalités d'animation agréées
19	Tenue du 2^e Atelier des acteurs intéressés	6 mai	Atelier tenu
20	Incorporation des commentaires aux Propositions; complétion du document préliminaire (texte principal et annexes)	7 - 10 mai	Rapport préliminaire complété
21	Entrevue de synthèse et soumission du rapport préliminaire à l'USAID Dakar	10 mai	Entrevue réalisée Rapport préliminaire soumis
22	Voyage de retour à Washington et à Montréal des consultants internationaux	11-12 mai	Consultants internationaux partis
23	Examen par l'USAID Dakar du rapport préliminaire; envoi des commentaires à LTA	13-17 mai	Commentaires écrits reçus par LTA
24	Mise au point du rapport final	20-25 mai	Version finale du rapport complétée
25	Traduction et édition du rapport final en anglais et français	27-31 mai	Version anglaise traduite et éditée; version française éditée
26	Soumission du rapport final en 2 versions - anglaise et française - par courrier électronique à l' USAID Dakar ; envoi de 10 copies (5 en français, 5 en anglais) du rapport à l'USAID Dakar	1 juin	Rapport final (anglais et français) envoyé par courrier électronique à l'USAID Dakar 5 copies en anglais et 5 copies en français envoyé par courrier express

Annexe 2

FINANCEMENT DES PROGRAMMES EN COURS EN MATIÈRE D'ÉDUCATION

Le tableau ci-dessous présente la répartition du financement identifié pour la première phase du PDEF (2000-2003).

Source de financement	Sous secteur	Champs	Montant (US \$ '000)	%
Gouvernement	Tous secteurs	Accès, qualité, gestion	78 685	29,8
Collectivités locales	Tous secteurs sauf enseignement supérieur	Accès, qualité, gestion	13 809	5,2
Secteur privé	Cycle fondamental (élémentaire et moyen -10 ans)	Accès	5 793	2,2
IDA (Banque Mondiale)	Cycle fondamental (10 ans), petite enfance, santé scolaire, alphabétisation, éducation spéciale, formation professionnelle	Accès, qualité, gestion	55 522	20,6
ACDI	Cycle fondamental (élémentaire), alphabétisation	Accès, qualité, gestion	11 062	4,2
Fonds nordiques	Éducation spéciale Manuels scolaires	Qualité	6 850	2,6
BAD	Cycle fondamental (10 ans) Enseignement secondaire Manuels scolaires	Accès, qualité, gestion	16 988	6,4
GTZ	Alphabétisation	Accès, qualité, gestion	1 457	0,6
Agence Française de Développement (AFD)	Cycle fondamental (élémentaire)	Accès, qualité, gestion	6 004	2,3
Coopération Française	Cycle fondamental (10 ans) Enseignement secondaire Formation professionnelle	Accès, qualité, gestion	3 550	1,3
OPEP	Cycle fondamental (élémentaire)	Accès	3 974	1,6
Fonds saoudiens	Enseignement secondaire Général et technique	Accès	443	0,2
JICA (Japon)	Cycle fondamental (élémentaire)	Accès	5 827	2,2
Union européenne	Cycle fondamental (élémentaire) Formation professionnelle	Qualité	861	0,3
Banque Islamique de développement (BID)	Cycle fondamental (élémentaire)	Accès	1 081	0,4
ONG	Cycle fondamental (10 ans) Alphabétisation	Accès, qualité	4 312	1,6

Source de financement	Sous secteur	Champs	Montant (US \$ '000)	%
Unicef	Cycle fondamental (élémentaire) Alphabétisation	Qualité	97	0,1
Bénéficiaires (familles)	Cycle fondamental Enseignement secondaire Formation professionnelle	Accès, qualité	5 152	2,0
A rechercher (autres)	Tous secteurs	Accès, qualité, gestion	42 115	16

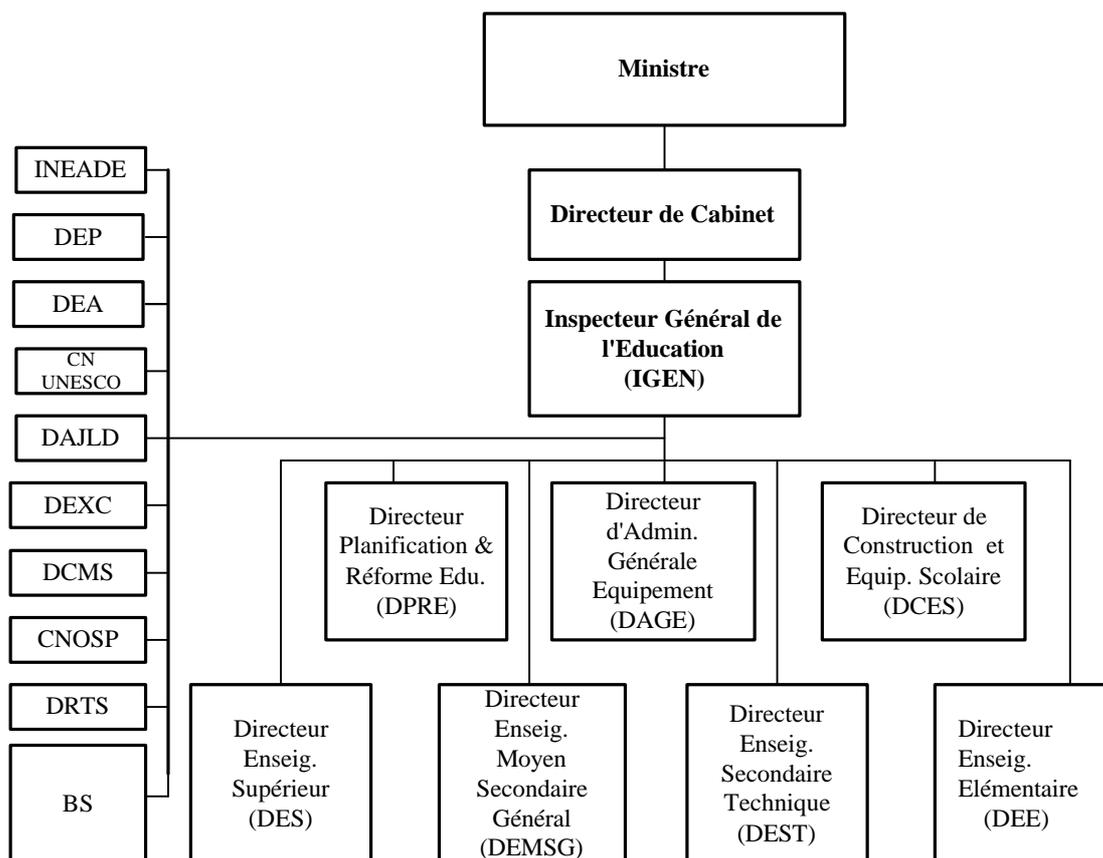
Source : Costable, PDEF/DPRE, 2000

Il ressort de l'examen de ce tableau les remarques suivantes :

- Conformément aux priorités dégagées le cycle fondamental constitue un sous secteur de forte concentration.
- La dimension « accès » dans ce sous secteur occupe une bonne place dans le financement et essentiellement dans le champ de la construction et de l'équipement de salles de classe pour le niveau élémentaire.
- La qualité est financée dans une large mesure sous ses aspects manuels scolaires et projets d'école.
- Les problèmes d'équité et de correction des disparités en matière de genre sont abordés de manière transversale.
- L'appui à la gestion tel que reflété dans les documents de synthèse ne permet pas de situer la part de financement dévolue à la mise en place d'une bonne décentralisation en matière d'éducation.
- Les besoins de financement sont encore assez importants (environ 16% du montant global du financement).

Annexe 3-1

Organigramme du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN)

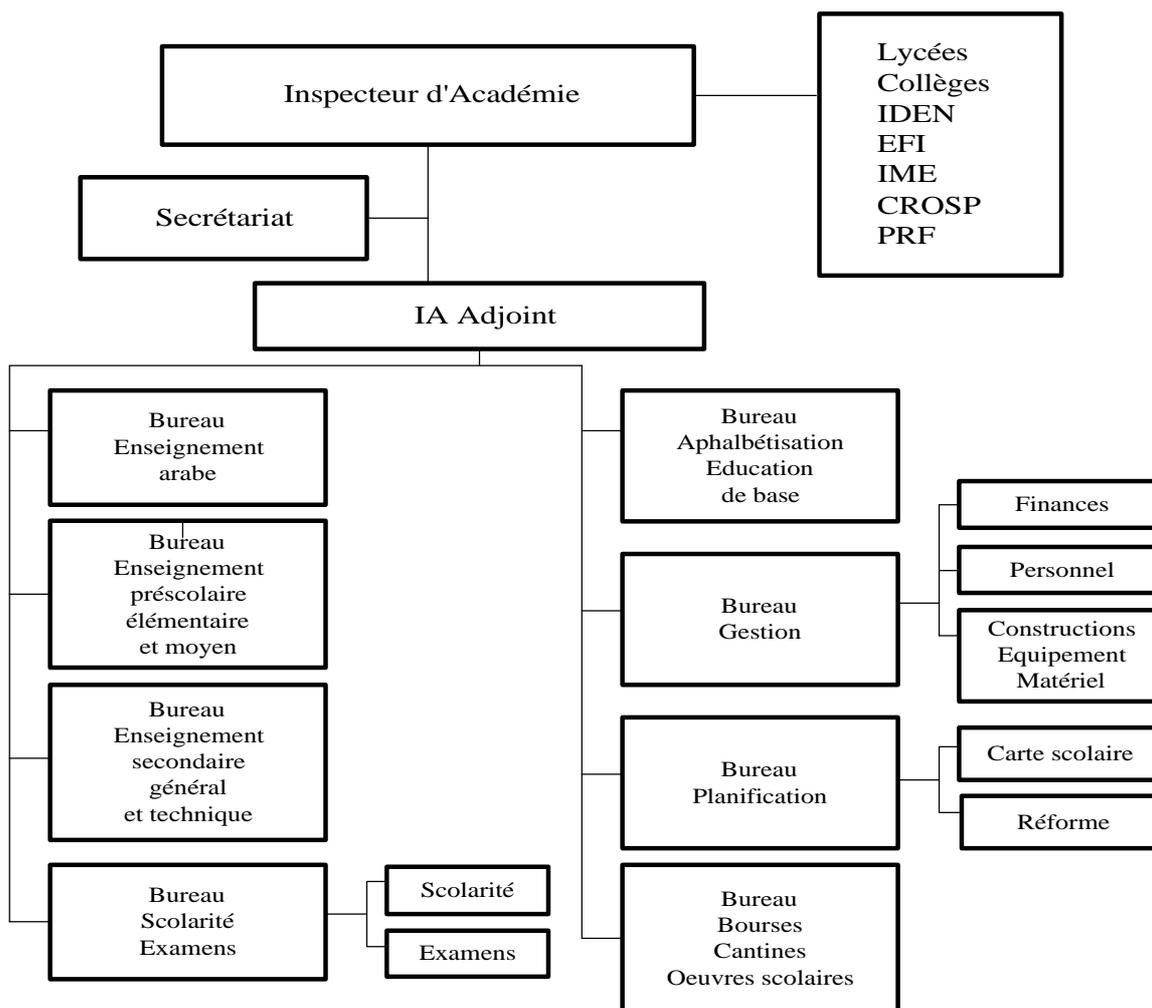


Sigles :

- INEADE :** Institut National d'Études et d'Action pour le Développement de l'Éducation
- DEP :** Division Enseignement Privé
- DEA :** Division Enseignement Arabe
- CN UNESCO:** Commission Nationale UNESCO
- DAJLD :** Division des Affaires Juridiques, de la liaison et de la documentation
- DCMS :** Division du contrôle médical scolaire
- CNOSP :** Centre national d'orientation scolaire et professionnelle
- DRTS :** Division de la radio et télévision scolaire
- BS :** Bureau de suivi

Annexe 3-2

Organigramme d'une Inspection d'Académie (IA)

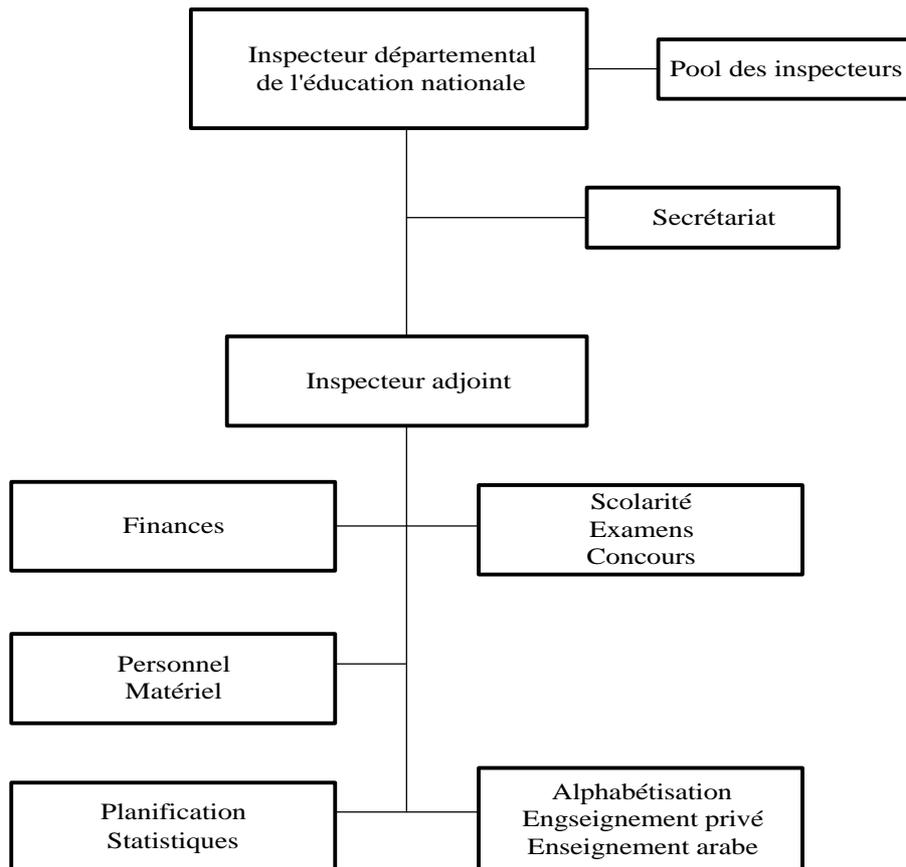


Note: Dans chaque IA, il y a en moyenne 20 agents en service, parmi lesquels :

- 1 Inspecteur d'académie ;
- 1 Inspecteur d'académie adjoint ;
- 2 secrétaires ;
- 2 agents bureau enseignement arabe .

Annexe 3-3

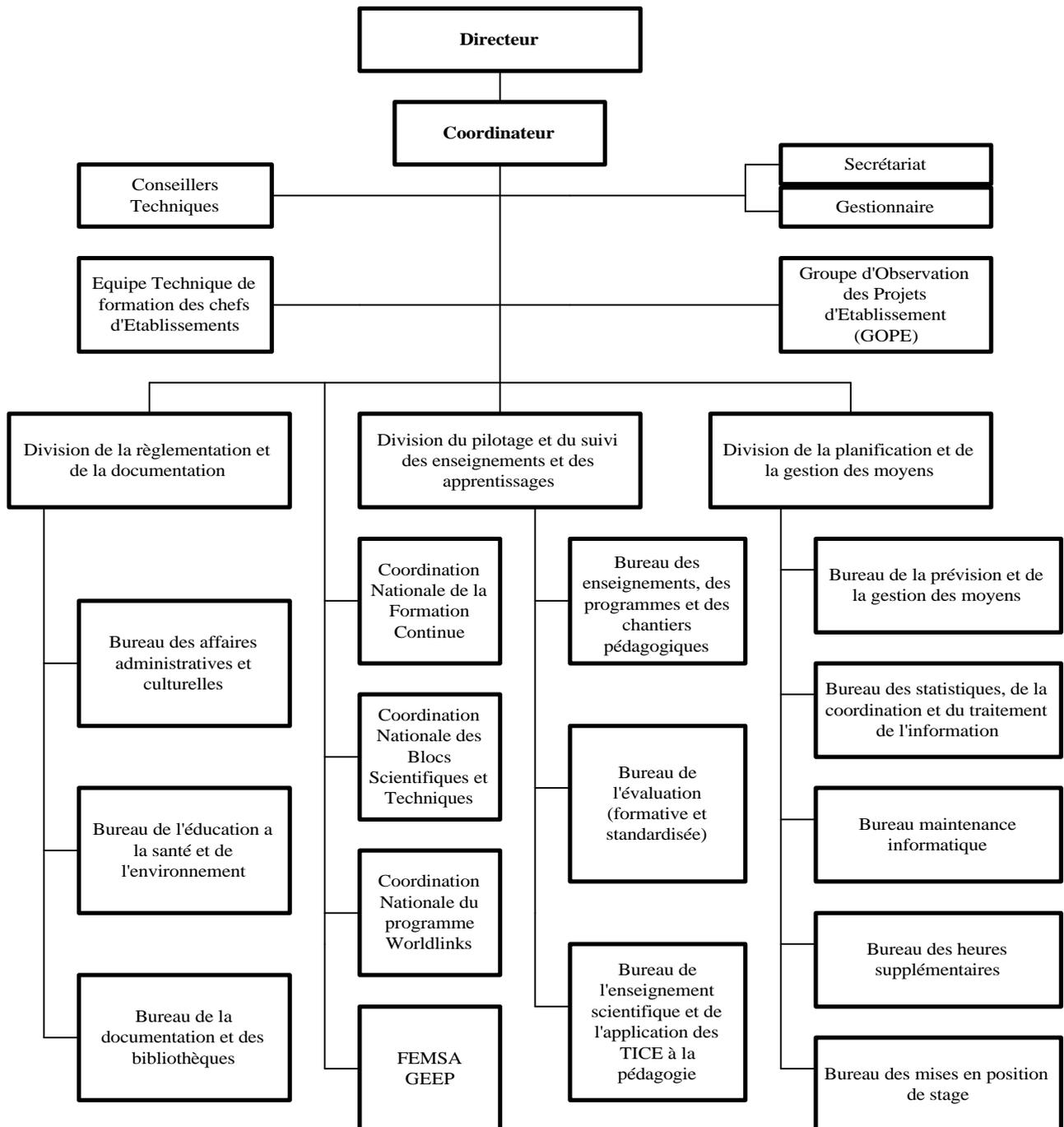
Organigramme d'une Inspection Départementale (IDEN)



Note: Dans chaque IDEN, il y a 11 agents en moyenne sans compter le pool des inspecteurs mis à la disposition de l'IDEN.

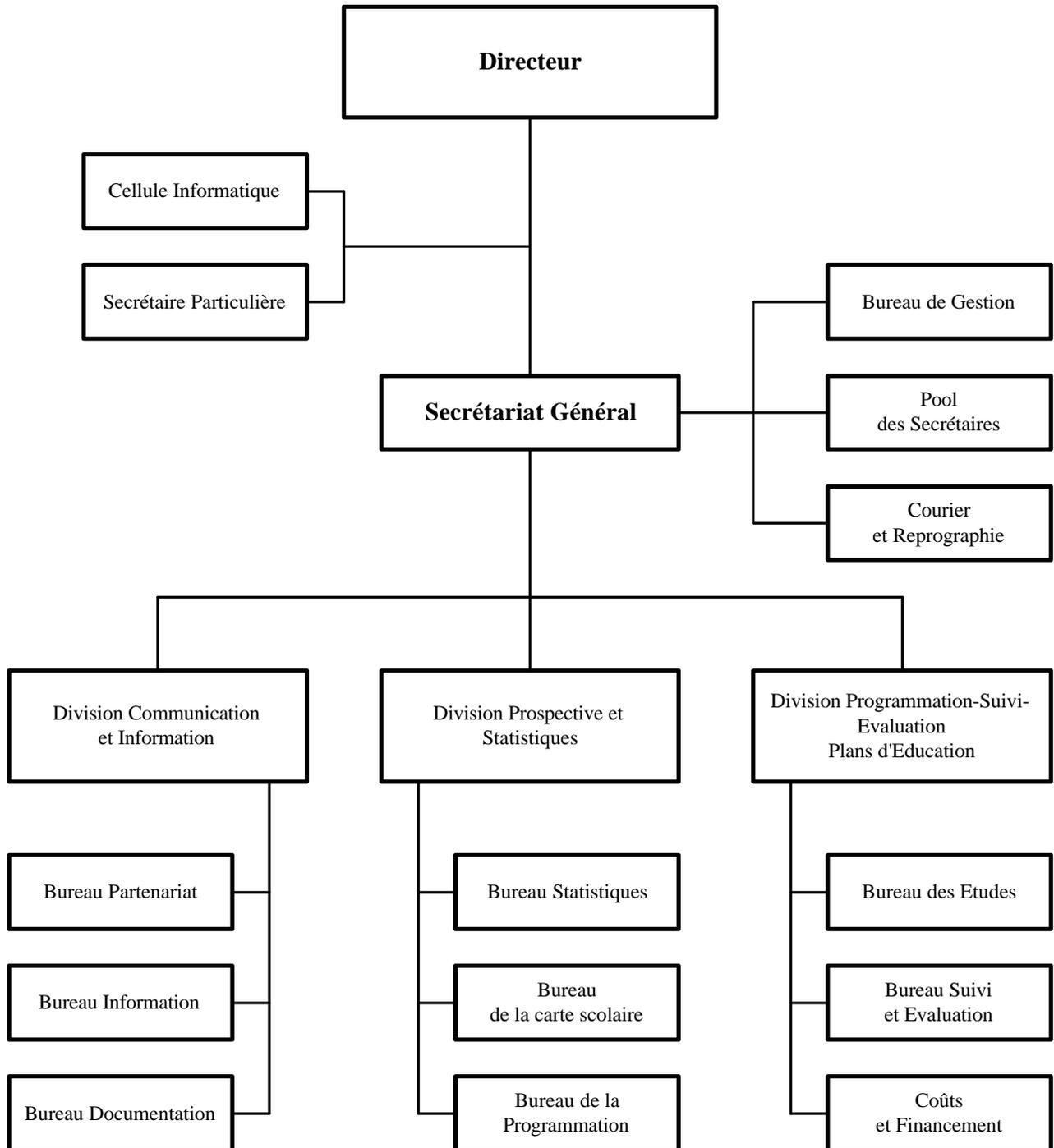
Annexe 3-4

Organigramme de la Direction de l'Enseignement Moyen et Secondaire Général (DEMSGG)



Annexe 3-5

Organigramme de la Direction de la Planification et Réformes de l'Éducation (DPRE)



Annexe 4

TABLEAU DES ACTIVITÉS ET DES COMPÉTENCES REQUISES

Axe/Objectifs	Activités	Compétences requises pour réaliser les activités	
Axe 1: Appui à l'élargissement de l'accès dans le moyen et particulièrement pour les filles	Activité 1.1 : Réhabiliter les salles de classe	Expertise en génie civil/Bâtiment	
	Activité 1.2 : Construire et équiper des collèges de proximité pour permettre à environ 7500 sortants du primaire d'accéder au moyen	Expertise en génie civil/Bâtiment	
	Objectif 11 : Elargir l'accès au cycle fondamental	Activité 1.3 : Appuyer la mise en place de points d'eau, de latrines, des clôtures, un programme de reboisement, des bibliothèques, des terrains et équipements de sport, et des dépôt d'ordures dans des collèges existants	Expertise en génie civil, en foresterie villageoise, en animation scolaire et/ou bibliothéconomie option bibliothèque scolaire, assainissement et/ou environnement, jeunesse sports loisirs
	Objectif 12 : Stimuler la demande en éducation pour les filles		
	Objectif 13 : Mettre en place un environnement de vie scolaire favorable au maintien des filles dans les collèges	Activité 1.4 : Réaliser régulièrement et en collaboration avec les élus locaux et les autorités scolaires déconcentrées, des causeries, des entretiens, des expositions, des opérations portes ouvertes, des forums et des activités de mobilisation des communautés pour la scolarisation des filles	Expertise en communication média et en problématique de scolarisation des filles
		Activité 1.5 : Négocier des ententes de partenariat avec des personnes ou associations pouvant influencer les comportements des parents	Expertise en mobilisation sociale, communication sociale et problématique de scolarisation des filles <i>Commentaire : activité prioritaire, à jumeler avec le développement de critères de sélection des programmes à financer</i>
		Activité 1.6 : Appuyer une formation remédiale au niveau du CM2 pour aider les filles à mieux se préparer au passage en 6ème	
	Activité 1.7 : Mener des études, des enquêtes afin de mieux connaître le milieu et de maîtriser les facteurs qui déterminent la demande et l'offre d'une éducation de qualité dans le moyen ainsi que la participation active des acteurs à la base.		

Axe/Objectifs		Activités	Compétences requises pour réaliser les activités
		Activité 1.8 : Mettre en place un système d'entretien et de maintenance des collèges ciblés	Expertise en génie civil et/ou en entretien de bâtiment Expertise en gestion du patrimoine.
	Objectif 2.1 : Appuyer la mise en place d'un environnement d'apprentissage de qualité	Activité 2.1 : Appuyer la mise en place des projets d'établissements destinés au renforcement des conditions d'enseignement et d'apprentissage	Expertise en pédagogie ouverte/active, en supervision pédagogique Expertise en gestion et suivi de projet
	Objectif 2.2 : Créer un environnement favorable à la réussite des filles	Activité 2.2 : Nommer, former et recycler les médiatrices communautaires qui agiront comme interface entre le collège, la famille et le milieu en matière de prise en charge des besoins éducatifs des filles.	Expertise en problématique genre et équité ; en animation communautaire, en formation de formateurs
	Objectif 2.3 : Renforcer la pertinence et la qualité du programme d'enseignement	Activité 2.3 : Elaborer et appliquer un plan et des instruments de suivi de la qualité de l'environnement des collèges et de la performance des filles	Expertise en supervision et en administration scolaire
xe 2: Renforcement de la qualité de l'éducation		Activité 2.4 : Etablir un système efficace d'octroi annuel des prix et des bourses à des filles ayant réalisé d'excellentes performances académiques ainsi qu'aux établissements les plus conviviaux pour les filles	
		Activité 2.5 : Elaborer et mettre à la disposition des professeurs et des chefs d'établissement un référentiel et des outils de formation en matière de gestion de la qualité dans l'école et la classe.	Expertise en supervision et en administration scolaire
		Activité 2.6 : Mettre en place, dans chaque collège ciblé, un dispositif de pilotage et de suivi régulier des apprentissages et notamment ceux des filles.	Expertise en supervision et en administration scolaire, en problématique de scolarisation des filles
		Activité 2.7 : Négocier des ententes de partenariat avec des personnes ou associations pouvant offrir des cours de renforcement/soutien aux filles en difficulté.	Expertise en gestion de projet
		Activité 2.8 : Organiser le partage, la compréhension, l'adhésion et l'appropriation des textes sur la décentralisation par l'ensemble des acteurs du milieu régional.	Expertise en communication sociale, en administration scolaire et en décentralisation

Axe/Objectifs		Activités	Compétences requises pour réaliser les activités
Axe 3: Appui à la gestion décentralisée		Activité 2.9 : Appuyer les conseils régionaux et notamment leur commission d'éducation dans le développement et la gestion de plans régionaux qui répondront aux attentes des populations locales en matière d'enseignement.	Expertise en administration scolaire, en gestion de projet et en décentralisation
		Activité 3.0 : Soutenir les activités de partage d'expérience et d'expertise entre les conseils de gestion d'établissement (CGE) d'une même région, surtout en relation aux projets d'établissement.	Expertise en administration scolaire, en gestion de projet, en décentralisation et en établissement et gestion de réseaux
		Activité 3.1 : Mettre en place des organes de concertation et d'appui en matière de prise en charge des besoins éducatifs des filles (CGE).	Expertise en communication sociale, en gestion de projet et en problématique de scolarisation des filles
		Activité 3.2 : Elaborer un référentiel et des outils de travail et de formation en matière de bonne gouvernance (surtout au profit des organes décentralisés et déconcentrés) et de partenariat autour de l'établissement.	Expertise en communication sociale, en gestion de projet et en problématique de scolarisation des filles
		Activité 3.3 : Renforcer à travers la formation et l'accompagnement technique, les capacités d'organisation et d'intervention des différents structures et acteurs appuyant la prise en charge des besoins éducatifs des filles.	Expertise en communication sociale, en formation de formateurs et/ou des adultes, en gestion de projet, en accompagnement technique et en problématique de scolarisation des filles
		Activité 3.4 : Mettre en place un mécanisme de suivi régulier et d'évaluation des résultats de ces activités	Expertise en gestion de projet, incluant la gestion par résultats, et en administration scolaire
Axe 4: Appui au renforcement des capacités	Objectif 4.1 : Améliorer les capacités de pilotage du système éducatif et de coordination du Ministère de l'Education	Activité 4.1 : Appuyer la Direction de l'enseignement moyen et secondaire général (DEMSG) dans le processus de définition de la finalité du cycle, du profil de sortie, d'élaboration de nouveaux curricula afférents, ainsi que de l'évaluation des résultats et performances.	Expertise en élaboration de programmes de formation des maîtres, notamment les programmes axés sur la formation par compétences, expertise en élaboration de curriculum, en docimologie (mesure et évaluation)
	Objectif 4.2 : Renforcer l'efficacité et la synergie dans la coordination globale et le pilotage du sous secteur de	Activité 4.2 : Appuyer l'IGEN et DEMSG à piloter le sous secteur	Expertise en administration scolaire Expertise en organisation et leadership

Axe/Objectifs		Activités	Compétences requises pour réaliser les activités
	l'enseignement moyen	Activité 4.3 : Appuyer les directions centrales et services déconcentrés à mieux assumer leurs responsabilités dans un contexte de planification et de gestion décentralisée	Expertise en renforcement organisationnel et institutionnel, expertise en décentralisation de services publics, expertise en gestion du changement
		Activité 4.4 : Renforcer les systèmes d'information et de communication, et les capacités de management et de leadership des cadres	Expertise en formation des cadres, en systèmes experts (prise de décision, gestion des données), en communication interpersonnelles
		Activité 4.5 : Doter les directions (DPRE et DEMSG) d'outils de pilotage appropriés à leurs missions respectives	Expertise en administration scolaire

Annexe 5

Liste illustrative des ONGs et associations pouvant accompagner le mise en place des compétences

Compétences	ONGs ou Bureaux d'études
Gouvernance locale et décentralisation	ENDA-GRAF Société Africaine pour l'Éducation et la Formation à la Démocratie (SAFEFOD) Fondation pour la Recherche en Afrique de l'Ouest (FRAO)
Gestion des écoles en mode Décentralisé	Fondation Paul Gérin-Lajoie Aide et action Plan International
Mobilisation sociale et Communication	Tostan Fondation Paul Gérin-Lajoie ADEF Afrique Groupe Scorpion
Organisation scolaire	Fondation Paul Grérin-Lajoie

Annexe 6-1

Procédures d’approbation des Projets d’Etablissement

La DEMSG a initié un certain nombre d’actions pour impulser le projet d’établissement :

1. création, dans chaque Académie, d’un Comité académique d’agrément et de conseil (CAAC);
2. institution par arrêté du ME, au sein de la DEMSG, d’un Groupe d’observation du projet d’établissement (GOPE);
3. préparation et subvention avec la Coopération française, de 3 PE tests;
4. élaboration d’un manuel de procédures.

Structure	Rôle
Chef d’établissement	<ul style="list-style-type: none"> • coordonne la communauté éducative; • impulse une démarche participative à l’ensemble des membres de la communauté pour les fédérer autour du PE • le Chef de l’établissement, Président du CGE et de la SP/CGE assume les fonctions d’administrateur et d’ordonnateur du CGE
Comité de pilotage (CP)	présidé par le président du CGE, le CP : <ul style="list-style-type: none"> • pilote la réflexion et rédige le document de projet • assure la gestion du PE sous l’autorité et la supervision du CGE • assure le suivi-évaluation de l’exécution du PE
Conseil de gestion d’établissement (CGE)	<ul style="list-style-type: none"> • valide le PE préparé par le CP • le Président et le gestionnaire signent la convention de financement du PE; • retourne la convention au premier signataire (PF ou DAGE) par le canal de l’IA et de la DEMSG
Comité académique d’agrément et de conseil (CAAC)	créé au sein de l’IA, le CAAC : <ul style="list-style-type: none"> • valide le PE avant son exécution; • donne son agrément aux projets proposés sur la base de la grille de validation; • apporter aux établissements informations, conseils et formations en matière de PE; • transmet les PE validés à la DEMSG
Inspection d’Académie (IA)	<ul style="list-style-type: none"> • fixe le calendrier des sessions du CAAC • coordonne la Commission restreinte de suivi du CRCS, en assure le secrétariat général, prépare, en collaboration avec tous les partenaires concernés, les TDR et le planning de travail
Groupe d’observation du projet d’établissement (GOPE)	placé sous l’autorité du Directeur de la DEMSG, le GOPE : <ul style="list-style-type: none"> • rventile les PE validés vers les PF et suit les dossiers auprès de ces partenaires; • sert d’interface entre les PF et les établissements pour des compléments d’information; • assure le suivi – évaluation des PE pour le compte de la DEMSG; • identifie des PF potentiels; • apporte aux académies informations, conseils et formations en matière de PE;

Structure	Rôle
	<ul style="list-style-type: none"> • lorsqu'applicable, transmet les dossiers des PE et les projets de convention de financement aux PF pour non objection; • lorsque la procédure de non objection du PF n'est pas applicable, transmet les projets de convention de financement des PE à la DAGE du ME; • prépare les revues annuelles du PDEF en collaboration avec la DPRE
Direction de l'enseignement moyen et secondaire général (DEMSG)	<ul style="list-style-type: none"> • transmet aux établissements concernés, par le canal des IA, les conventions finalisées par les PF ou la DAGE • coordonne le suivi évaluation des PE dans le cadre d'un Secrétariat Exécutif
Secrétariat exécutif de la DEMSG (composé de la DEMSG, la DPRE et la DAGE du ME)	<ul style="list-style-type: none"> • assure la fourniture régulière d'informations relatives à la gestion financière et comptable et à la coordination des partenaires au niveau central; • prépare les documents de base relatifs à la sous composante pour les revues; • mobilise les partenaires pour assurer leur participation aux activités de coordination et d'évaluation
Partenaires financiers (PF)	<p>A l'issue du traitement des dossiers qui lui sont soumis, le PF :</p> <ul style="list-style-type: none"> • finalise les projets de convention des PE retenus; • transmet les dossiers de PE (retenus ou non) ainsi que les conventions de financement finalisés à la DEMSG
Direction de l'administration générale et des équipements (DAGE)	<ul style="list-style-type: none"> • vérifie la disponibilité des fonds sollicités et le respect des procédures applicables à chaque PF sollicité • finalise les projets de convention des PE retenus; • transmet les conventions de financement finalisées à la DEMSG
Comité régional de coordination et de suivi (CRCS)	<ul style="list-style-type: none"> • assure le suivi académique des PE • organise, au niveau régional, des rencontres de partage sur les résultats du suivi et sur les modalités d'application des décisions et recommandations qui en sont issues
Commission restreinte de suivi du CRCS	<ul style="list-style-type: none"> • assure le suivi académique des PE
Comité national de coordination et de suivi (CNCS)	<ul style="list-style-type: none"> •
Direction de la planification et de la réforme de l'éducation (DPRE)	<ul style="list-style-type: none"> • prépare les revues annuelles du PDEF en collaboration avec le GOPE • assure le secrétariat général du CNCS

Le CAAC est composé 7 membres titulaires :

- l'Inspecteur d'Académie ;
- Un représentant du Conseil Régional ;
- Un Inspecteur départemental ;
- Un représentant du pôle régional de formation ;
- Un principal de collège ;
- Un proviseur de lycée ;
- Un représentant des APE.

Une subvention annuelle est accordée par l'État à chaque établissement. Elle comprend :

1. le budget de fonctionnement qui supporte des dépenses dont la nature est fixée comme suit : (a) activités pédagogiques; (b) matériel et fournitures de bureau; (c) charges générales de fonctionnement;
2. une subvention d'appui au PE.

Les dépenses éligibles à cette subvention sont réglées par bon d'engagement du Trésor ou en espèces à partir de la caisse d'avance de l'intendant ou du gestionnaire. Dans la première phase du PDEF, l'IDA et la Coopération française à travers le PEES ont mis en place des fonds d'appui (FA) aux PE. D'autres partenaires pourraient les rejoindre. Pour chaque PF une des deux procédures suivantes est applicable :

1. mode direct : la subvention est versée par les soins du PF par virement bancaire dans le compte de l'établissement bénéficiaire;
2. mode indirect : la subvention est versée par la DAGE via le sous compte de l'IA de la circonscription.

L'IA se charge par la suite de procéder au virement bancaire dans le compte de l'établissement bénéficiaire. Dans les deux cas, les frais de virement sont supportés respectivement par le PF, la DAGE et l'IA.

Annexe 6-2

Note sur l'expérience de la mise en place des Projets d'établissement dans le cadre de l'appui de la Coopération française

Contrairement au Projet d'école, qui vise exclusivement l'amélioration pédagogique, l'approche du Projet d'établissement de la CFD est plus pragmatique et s'adresse aux besoins de l'établissement en matériels aussi. Jusqu'ici 35 propositions ont été soumis, dont 29 ont été approuvés pour financement, en moyenne 3 million Fcfa par projet.

Ces PE contient les informations suivantes :

- l'état des lieux
- les points forts et points faibles
- les objectifs poursuivis
- le budget prévu

Leur financement devrait venir des :

- ressources propres de l'établissement
- subventions de l'Etat
- contribution des collectivités locales
- dons du partenaire financier.

Procédures d'approbation de PE :

La processus de préparation et d'approbation de ces PE comporte essentiellement 4 étapes avant d'arriver à la signature de convention : (1) préparation par l'équipe pédagogique et administratif de l'établissement et approbation par le conseil de gestion d'établissement; (2) validation par le comité académique d'agrément et de conseil (CAAC) au niveau de l'Inspection d'académie; (3) approbation au niveau de la DEMSG par le Groupe d'Observation du Projet d'établissement (GOPE) ; (4) envoi au représentant de la CFD pour approbation.

Formation des chefs d'établissement :

La Coopération française a fourni à tous chefs d'établissement et certains membres des CGE une formation de 4 jours dans la préparation des PE . Elle a l'intention de décentraliser cette formation au niveau des Inspections d'Académie, et de s'appuyer sur le réseau des Collectifs des Chefs d'établissement (qui est en train de se développer), pour la tenue de cette formation dans l'avenir. (le Collectif des Chefs d'Etablissements de Dakar, une organisation à but non-lucratif, participait à la tenue de la dernière formation).

Problèmes rencontrés:

- 1.- Un grand retard dans le virement des fonds après la signature de la convention (préparation des pièces justificatives, choix de banques locales pour le dépôt des fonds).
- 2.- Lourdeur des procédures de décaissement des subventions de l'Etat. Par exemple au mois de mai 2002, les ressources budgétaires n'arrivent pas encore au niveau de l'établissement alors qu'on est à 2 mois de la fin de l'année scolaire et que les fonds en principe doivent être disponibles à partir de janvier (préparation du budget entre octobre et décembre, vote en janvier, répartition entre janvier et août).

3.- Faiblesses dans l'organisation des directions et services concernés pour assurer le suivi des décisions et appuyer les requêtes.

4.- Les CGE sont des structures relativement nouvelles (créées en 2000). Bien qu'ils existent dans tous les établissements, ils ne sont pas encore fonctionnels. Leur capacité de gestion a besoin d'être renforcée.

Annexe 7

CHRONOGRAMME ILLUSTRATIF DES ACTIVITES

ACTIVITES		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Observations
Axe 1: Appui à l'élargissement de l'accès dans le moyen et particulièrement pour les filles							
1.1	Appui aux campagnes de mobilisation pour un plus grand accès des filles au collège	X	X	X	X	X	
1.2	Appui aux ateliers d'animation destinés à changer le comportement des parents	X	X	X	X	X	
1.3	Appui aux partenaires relais pour la mobilisation communautaire (volontaires communautaires)	X	X	X	X	X	
1.4	Constructions et équipement des collèges de proximité	X	X	X	X	X	
1.5	Réhabilitation des collèges existants	X	X				
1.6	Mise en place d'équipements collectifs pour les collèges nouveaux et réhabilités						
?	Points d'eau et latrines	X	X	X	X	X	
?	Clôtures (forfait)	X	X	X	X	X	
?	Reboisement	X	X	X	X	X	
?	Bibliothèques	X	X	X	X	X	
?	Terrains et équipement de sport (forfait)	X	X	X	X	X	
?	Dépôts d'ordures	X	X	X	X	X	

Axe 2: Renforcement de la qualité de l'éducation							
2.1	Appui au projets d'établissement des collèges ciblés	X	X	X	X	X	
2.2	Séminaires de formation des médiatrices communautaires en suivi des filles	X		X			
2.3	Séminaires d'élaboration d'instruments de suivi des performances des filles	X		X		X	
2.4	Distribution des trousseaux de matériels didactiques aux filles	X	X	X	X	X	
2.5	Dotation de Prix annuels aux filles méritantes	X	X	X	X	X	
2.6	Dotation de bourses annuelles aux filles	X	X	X	X	X	
2.7	Dotation annuelle d'une récompense aux collèges amis des filles	X	X	X	X	X	
2.8	Séminaires d'élaboration de référentiel et d'outils de formation en gestion de la qualité dans l'école et dans les classes	X		X		X	
2.9	Appui à la mise en place et au fonctionnement d'un dispositif de pilotage des apprentissages dans chaque collège ciblé	X	X	X	X	X	
2.10	Appui aux associations et personnes offrant des cours de soutien aux filles en CM1 et CM2	X	X	X	X	X	
2.11	Appui à l'encadrement pédagogique (y compris aux modules genre)		X	X	X	X	
Axe 3: Appui à la gestion décentralisée							
3.1	Séminaires de partage sur le projet	X					
3.2	Etudes sur les besoins éducatifs, sur les facteurs qui déterminent le maintien et la prise en charge des filles	X					
3.3	Communication et marketing social à la base	X	X	X	X	X	
3.4	Appui à la mise en place des organes de gestion (CGE et CE)	X					
3.5	Séminaires d'élaboration des référentiels et outils de formation en bonne gouvernance et partenariat	X		X		X	
3.6	Ateliers de formations des acteurs décentralisés en leadership et management	X	X	X	X	X	
3.7	Appui aux séminaire de partage d'expériences des CE, CGE, Commission d'éducation locales et régionales	X	X	X	X	X	

3.8	Appui à la préparation des projets d'établissement et des PRDE	X					
Axe 4: Appui au renforcement des capacités de pilotage et de coordination							
4.1	Etude: définition de la carte scolaire pour le moyen	X					
4.2	Etude: Implantation des collèges de proximité	X					
4.3	Etude: Finalités du cycle moyen	X					
4.4	Etude : Profils de sortie du Moyen	X	X				
4.5	Etude: Révision du programme d'enseignement	X	X	X	X	X	
4.6	Etude: Système d'évaluation des performances	X		X			
4.7	Etude: définition de la vision, mission, système de gestion et plan de formation et d'équipement des directions et services impliqués du MEN	X					
4.8	Etude: Système d'information et de communication pour le sous secteur	X					
4.9	Formation des cadres en leadership et en management general	X	X	X	X	X	
4.10	Appui en matériel et logistique à la planification décentralisée, à la communication et au pilote du sous-secteur (IGEN, DEMSG, DPRE, IA et IDEN)	X	X				
4.11	Formation en planification décentralisée, analyse de la carte scolaire, système d'information géographique et au suivi du sous-secteur	X					

Annexe 8

PROPOSITIONS BUDGETAIRES (\$US)

En fonction de la programmation des activités le budget se présente comme suit, en supposant que le projet appuiera la construction de 10 collèges, chacun ayant 6 salles de classe, la réhabilitation de 15 collèges, et le financement de 25 projets d'établissement, 10.000 trousseaux de matériels didactiques, 500 prix annuels et 500 bourses annuelles:

Description des postes budgétaires	Coût unitaire (\$US)	Nb unités	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	TOTAL (\$US)
Axe 1: Appui à l'élargissement de l'accès dans le moyen et particulièrement pour les filles								
1.1 Appui aux campagnes de mobilisation pour un plus grand accès des filles au collège	21 500	5	21 500	21500	21500	21500	21500	107500
1.2 Appui aux ateliers d'animation destinés à changer le comportement des parents	1450	50	14500	14500	14500	14500	14500	72500
1.3 Appui aux partenaires relais pour la mobilisation communautaire (volontaires communautaires)	720	125	18000	18000	18000	18000	18000	90000
1.4 Constructions et équipement de 10 collèges de proximité	336000	10	672000	672000	672000	672000	672000	3360000
1.5 Réhabilitation de 15 collèges	70000	15	910000	840000				1750000
1.6 Mise en place d'équipements collectifs pour 25 nouveaux collèges ont les 10 nouveaux								
? Points d'eau et latrines	14300	25	243100	28600	28600	28600	28600	357500
? Clôtures (forfait)			114285	114285	114285	114285	114285	571425
? Reboisement	4285	25	72284	8570	8570	8570	8570	107125
? Bibliothèques	45000	25	76500	90000	90000	90000	90000	436500
? Terrains et équipement de sport (forfait)	45000	25	76500	90000	90000	90000	90000	436500
? Dépôts d'ordures	450	25	7650	900	900	900	900	11250
Sous-total				1898355	1058355	1058355	1058355	7300300

Axe 2: Renforcement de la qualité de l'éducation									
2.1	Appui à 25 projets d'établissement	7000	25	35000	35000	35000	35000	35000	1750000
2.2	Séminaires de formation des 30 médiatrices communautaires en suivi des filles	17200	3	17200		17200		17200	51600
2.3	Séminaires d'élaboration d'instruments de suivi des performances des filles	17200	3	17200		17200		17200	51600
2.4	Distribution annuelle de 5 000 trousseaux de matériels didactiques aux filles	15	25000	75000	75000	75000	75000	75000	375000
2.5	Dotation de Prix annuels à 500 filles méritantes	15	2500	7500	7500	7500	7500	7500	37500
2.6	Dotation de bourses annuelles à 500 filles	60	2500	30000	30000	30000	300000	30000	150000
2.7	Dotation annuelle d'une récompense à 2 collèges amis des filles	1430	10	2860	2860	2860	2860	2860	14300
2.8	Séminaires d'élaboration de référentiel et d'outils de formation en gestion de la qualité dans l'école et dans les classes	17200	3	17200		17200		17200	51600
2.9	Appui à la mise en place et au fonctionnement d'un dispositif de pilotage des apprentissages dans chaque collège (25)	7000	105	119000	133000	147000	161000	175000	735000
2.10	Appui aux associations et personnes offrant des cours de soutien aux filles en CM1 et CM2	7000	105	119000	133000	147000	161000	175000	735000
2.11	Appui à l'encadrement pédagogique (y comprise modules genre)	12000			12000	12000		12000	50000
Sous-total				541760	561360	637760	915360	721760	3950000
Axe 3 : Appui à la gestion décentralisée									
3.1	Séminaires de partage sur le projet	17200	4	68800					68800
3.2	Études sur les besoins éducatifs, sur les facteurs qui déterminent la participation, sur la prise en charge des filles	30000	3	90000					90000
3.3	Communication et marketing social à la base	21500	5	21500	21500	21500	21500	21500	107500
3.4	Appui à la mise en place des organes de gestion à la base (CGE, CE)	15000	3	15000		15000		15000	45000
3.5	Séminaires d'élaboration des référentiels et outils de formation en bonne gouvernance et partenariat	17200	3	17200		17200		17200	51600
3.6	Formations des acteurs décentralisés en leadership et management	30000	5	30000	30000	30000	30000	30000	150000
3.7	Appui aux séminaire de partage d'expériences de CE, CGE, Commissions d'éducation	17200	5	17200	17200	17200	17200	17200	86000
3.8	Appui à la préparation des PE et PRDE		114000						114000
Sous-total			242500	51500	83700	51500		83700	712900
Axe 4 : Appui au renforcement des capacités de pilotage et de coordination									
4.1	Etude: définition de la carte scolaire pour le moyen	50000	1	50000					50000
4.2	Etude: Implantation des collèges de proximité	50000	1	50000					50000
4.3	Etude: Finalités du cycle moyen	25000	1	25000					25000
4.4	Etude: Elaboration des profils de sortie et système d'évaluation des performances	75000	1	75000					75000

4.5	Etude: révision du programme d'enseignement	75000	1						75000
4.6	Etude: Définition des méthodes et système d'évaluation des performances	75000	1	75000					75000
4.7	Etude: définition de la vision, mission, système de gestion et plan de formation et d'équipement	75000	1	75000					75000
4.8	Etude: mise en place d'un système de communication pour le sous secteur	75000	1		75000				75000
4.9	Formation en leadership et management	10000	60	120000	120000	120000	120000	120000	600000
4.10	Appui logistique à la planification décentralisée, communication, et pilotage	50000	2	50000	50000				100000
4.11	Appui au pilotage et coordination du sous-secteur (formation et séminaire de concertation en analyse cate scolaire, planification décentralisée, information géographique, suivi du sous-secteur)	100000		100000					100000
Sous-total				635000	260000	135000	135000	135000	1300000
5.0	Cellule de Gestion/Agence d'exécution			240000	240000	240000	240000	240000	1200000
TOTAL				875000	500000	375000	375000	375000	14463200
Imprévis (3.5% du montant total)									536 800
GRAND TOTAL (1\$= 700 F cfa)									15 000 000

Annexe 9

NOTES SUR LES PROPOSITIONS BUDGÉTAIRES

La proposition de budget a été faite sur la base d'estimations à partir du projet BAD et des autres coûts notés dans « le costab » du PDEF. Dans les détails voici les principaux éléments de calcul des coûts.

- 1- Campagnes de mobilisation sociale et de communication. Un forfait a été établi sur la base des campagnes financées par l'UNICEF dans le cadre de la scolarisation des filles. Les activités comprises sous cette rubrique sont: émissions radiotélévisés, spots publicitaires, dépliants, affiches, animation de proximité. Le coût total de l'ensemble de ces opérations est estimé à 15 millions de francs CFA.
- 2- Séminaires et ateliers de formation et d'information. Le forfait établi s'inspire des coûts pratiqués dans les différents séminaires nationaux ou locaux. Ils tiennent compte du nombre de participants (entre 25 et 100 au niveau local). Ce coût intègre les frais de conception des documents, hébergement dans un hôtel 3 étoiles en moyenne pour 3 jours, nourriture, remboursement des frais de transport. Le coût unitaire par participant revient à 40 000 F cfa/jour.
- 3- Etudes (consultants). Pour l'étude sur la carte scolaire, il est envisagé deux phases : une phase sur l'état des lieux et une phase de développement d'un outil informatique de gestion de la demande et de l'offre éducative pour le sous-secteur moyen. Le total de journées pour faire ces études et familiariser les utilisateurs avec l'outil de gestion de l'offre et de la demande est estimé à 100 jours. Le coût global (honoraires, frais de mission et de séjour sur le terrain et autres frais administratifs) est estimé à 350 000 F cfa/jour.
- 4- Construction et équipement de salles de classe. Le coût estimé est une adaptation du coût utilisé par le projet BAD (dont le coût pour 12 salles de classes et compléments est estimé à 400 millions de F cfa (Le coût proposé dans le projet USAID comprend: 8 salles de classe équipées de 25 tables/bancs chacune, 2 salles spécialisées, 1 bloc administratif (bureau du directeur, salle des professeurs et une salle de permanence pour les élèves).
- 5- Les points d'eau. Compte tenu de l'inexistence d'adduction d'eau dans une bonne partie de la zone rurale cette provision a été séparée pour tenir compte des localités où des travaux de fonçage de puits ou de canalisation à partir de forage serait entrepris. Le coût est forfaitaire et variera en fonction des localités et de l'existant.
- 6- Bibliothèques. Le coût est estimé à partir des travaux réalisés dans certains collèges du Sénégal notamment celui du collège Edouard Corréa de Pikine. Il se détaille comme suit: 1 salle de 35m x 10m avec 10 meubles de rangement, 30 tables de lecture pour 3 personnes avec chaises, 2000 livres comme dotation de base.
- 7- Terrain et équipement de sport : le forfait estimé comprend: l'aménagement d'un terrain de football, d'un terrain omnisport (avec dalle de béton armé + les équipements pour le basketball, le handball et le volley ball), un jeu de poids, de ballons, de cordes, chronomètres, tapis ...
- 8- Les appuis donnés pour les projets d'établissement ainsi que pour les activités de l'axe 4 sont arbitrairement fixés en fonction des possibilités budgétaires.

Annexe 10

**TABLEAU ILLUSTRATIF DES EXTRANTS
ET EFFETS ATTENDUS**

Effets	Extrants
Effet 1 : Partenariat renforcé entre le collège, la communauté et les structures décentralisées dans la gestion des collèges	Extrant 1 : Projet d'établissement partagé largement, compris par tous les acteurs impliqués et mis en œuvre en concertation avec la communauté
	Extrant 2 : Organes de concertation et d'appui en matière de scolarisation des filles mis en place dans les collectivités locales desservies par les collèges
	Extrant 3 : Outils et programmes de concertation disponibles et mis en œuvre effectivement
	Extrant 4 : Gestion concertée de l'amélioration de la scolarisation des filles entre les acteurs du collège effective
	Extrant 5 : Formation en gouvernance réalisée à partir d'un référentiel connu et accepté par la communauté
	Extrant 6 : Projets d'établissements ciblés sur les besoins de renforcement pédagogique de l'établissement préparés annuellement et gérés efficacement par le conseil de gestion d'établissement
Effet 2 : Accès plus démocratique et maintien des filles dans l'enseignement moyen	Extrant 1 : Dispositif de communication et de mobilisation des parents et de la communauté à la scolarisation et au maintien des filles utilisé dans chaque collège ciblé ; parents mobilisés pour de activités liées au recrutement des filles, à leur encadrement et à leur support
	Extrant 2 : Programmes d'animation destinés à l'éducation des parents pour la scolarisation des filles réalisés
	Extrant 3 : Construction des collèges de proximité réalisée, selon la population desservie et visant à maintenir un ratio de 50 élèves par classe
	Extrant 4 : Environnement de vie scolaire amélioré (points d'eau, latrines, clôture, bibliothèque, terrain et équipement de sport, jardins scolaires) dans des collèges déjà existants
	Extrant 5 : Plan et instrument de suivi de la qualité de l'environnement de vie scolaire mis en place et appliqués dans chaque collège ciblé
	Extrant 6 : Un dispositif d'encadrement et de soutien des filles médiatrices communautaires formées) appliqué dans chacun des collèges ciblés, sous la responsabilité du CGE qui fait rapport annuellement
Effet 3 : Qualité des apprentissages et performances scolaires des filles améliorées dans les collèges	Extrant 1 : Projets d'établissement réalisés, évalués et relancés annuellement
	Extrant 2 : Référentiels utilisés par les conseils de gestion d'établissements (CGE) et les équipes pédagogiques
	Extrant 3 : Dispositif de pilotage et de suivi des apprentissages appliqué et des rapports produits et diffusés à chaque année à la communauté scolaire
	Extrant 4 : Des cours de soutien dispensés par des mentors aux filles en situation d'échec scolaire et autres stratégies testées
	Extrant 5 : Des prix et bourses octroyés aux filles ayant réalisé d'excellentes performances scolaires
	Extrant 6 : Prix annuels octroyés aux collèges amis des filles

Effet 4 : Capacité de pilotage des directions centrales et services déconcentrés du Ministère de l'Education renforcée	Extrant 1 : Des cadres des structures impliquées dans le pilotage au niveau central (notamment IGEN, DPRE, DEMSG), régional (IA, Commissions éducation) et local (CGE et autres) formés en pilotage des systèmes éducatifs, en gestion et planification, en leadership et en évaluation
	Extrant 2 : DPRE, DEMSG, IA équipées adéquatement en moyens matériels et logistiques pour leur nouveau rôle
	Extrant 3 : Des cadres de la DPRE et DEMSG formés dans la mise en place du système d'information géographique
	Extrant 4 : Des cadres de la DPRE, DEMSG, des IA et au sein des commissions éducation régionale formés dans l'analyse de la carte scolaire.

Annexe 11

QUELQUES DONNÉES SUR LE SÉNÉGAL

INDICATEURS	Source	Année	DONNEES
-------------	--------	-------	---------

A	DONNEES DEMOGRAPHIQUES
----------	-------------------------------

1	Population totale du pays (millions)	1998	9,039,142
2	Taux de croissance démographique (1985-94 en%)		2,8 % l'an
3	Densité de la population (km ²): zone urbaine et rurale		50 hbts / km ²
4	PNB par habitant (\$E.U.)	1997	551 US (1997)
5	Taux d'alphabétisme des adultes (%)		
	Total	1998	48,5 % (estimation)
	Hommes	1998	40
	Femmes	1998	62

B	INDICATEURS EN MATIERE D'EDUCATION
----------	---

			Garçons	Filles	Total
1	Taux brut de scolarisation (Elémentaire) (%)	99/2000	73.50%	63.10%	68.30%
2	Taux net de scolarisation (Elémentaire) (%)		53.9%	44.6%	49.1%
3	Taux de redoublement (%)	99/2000	13.90%	14.40%	14.00%
4	Taux de déperdition (%)		3%	8%	5.5%
5	Taux d'achèvement du primaire (%)	99/2000	81.30%	69.20%	75.60%
6	Taux de promotion au cycle secondaire (%)		25%	20%	30%
7	Ratio élèves/classe	99/2000	51		
8	Ratio élèves/maître	99/2000	51		
9	Ratio élèves/manuels scolaires	2000	4/1 (lecture)		
10	Proportion des enseignants certifiés	99/2000	57.80%		
11	Durée du cycle primaire (années)	99/2000	6 ans		
12	Nombre moyen d'années/élèves pour compléter le cycle primaire	99/2000	9		
13	Proportion de filles dans le primaire(%)	99/2000	45.99%		
14	Proportion de filles dans le secondaire (%)	99/2000	40.10%		
15	Proportion de filles dans le supérieur (%)		32%		
16	Existence d'une politique d'éducation non-formelle	2000	oui		
	Existence d'une passerelle entre le non formel et le formel		non		
17	Budget de l'Education Nationale (% budget fonctionnement de l'Etat)	2000	98 569 476 000 (34%)		
18	Proportion de la masse salariale (% budget fonctionnement du MEN)	2000	65 340 944 000 (66,29%)		
19	Répartition budgétaire par cycle (% budget fonctionnement du MEN):				
	Cycle primaire	2000	47 955 109 000 (48,17%)		
	Cycle secondaire	2000	21 105 204 000 (22,54%)		
	Supérieur	2000	2856 011110 (28,3%)		