



REPUBLICQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi
MINISTERE DE L'EDUCATION

DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA REFORME DE L'EDUCATION
DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE ET DE L'EQUIPEMENT

REVUE DU PORTEFEUILLE DE LA BANQUE MONDIALE
AU SENEGAL
Dakar les 21 et 22 mai 2002

FICHE D'EVALUATION SOMMAIRE DU SECTEUR DE L'EDUCATION

Projet : Programme Décennal de l'Education et de la Formation (PDEF)
Cofinancement de l'IDA, Crédit n°3333-SE

I. ATTEINTE DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

I.1. Objectifs de développement et étapes du programme

En 1998, le Gouvernement a inscrit ses objectifs globaux, en matière d'éducation, dans un cadre décennal (le Programme Décennal de l'Education et de la Formation -- PDEF), qui fixe les buts, les activités et les besoins de financement pour le secteur. Ce programme a été préparé par le Gouvernement en collaboration avec les partenaires financiers, la société civile et les institutions et agences du secteur de l'éducation. Durant l'évaluation du programme en octobre 1999, le Gouvernement et ses partenaires financiers se sont entendus pour, dans l'avenir, engager les ressources financières pour le secteur de l'Education dans le cadre du PDEF.

Le programme Education de Qualité Pour Tous (EQPT) représente l'appui de la Banque mondiale au PDEF, dont l'objectif est d'établir le cadre et les stratégies pour une éducation primaire universelle, avec une concentration particulière sur le changement des pratiques d'enseignement et de lecture liés aux résultats des apprentissages des élèves. Ce cadre inclut tous les niveaux du système éducatif, du préscolaire à l'université, ainsi que l'alphabétisation des adultes, et cherche à mettre en place des approches durablement soutenables pour améliorer la qualité de l'éducation et à assurer la fourniture d'un nombre suffisant d'enseignants et de salles de classes.

Le programme proposé couvre une période de dix ans avec pour objectif **d'augmenter le taux brut de scolarisation du primaire de 65% en 1998-99 à 100% en 2008-09**, tout en améliorant le niveau des apprentissages. Pendant cette période, le système éducatif sénégalais sera décentralisé.

La **première phase triennale de 2000-2003** sera organisée autour de 3 thèmes: (i) améliorer la qualité; (ii) étendre l'accès; et (iii) décentraliser la gestion financière et budgétaire.

Les questions relatives à l'éducation des filles seront intégrées dans tout le spectre des programmes d'interventions. Cette phase sera une période pour tester et bâtir un consensus sur les réformes en matière de décentralisation, privatisation des fonctions dans le domaine des manuels scolaires, introduction des langues nationales dans les premiers niveaux d'instruction, la mise en place d'une stratégie pour la lecture à l'école, le développement de la petite enfance et le programme de santé scolaire.

La **deuxième phase (2003-2007)** développera ces différentes initiatives à grande échelle et contribuera à la scolarisation de tous les enfants des niveaux 1 à 4. La gestion en sera assurée au niveau de l'Inspection d'Académie (IA) régionale avec une implication significative des IDEN.

La **troisième phase (2007-2010)** est prévue pour consolider les acquis des deux premières phases et renforcer la capacité de gestion financière et administrative locale, tout en préparant le chemin pour un programme de scolarisation universelle de l'enseignement moyen.

I.2. Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance de la première phase, qui doivent être atteints en 2003, sont partagés par les principaux partenaires au développement et se résument comme suit :

- pour l'accès :
 - i) augmentation de **40 à 44 %** du budget de fonctionnement de l'Education Nationale consacré à l'enseignement primaire ;
 - ii) augmentation du TBS de **65% en 1999 à 75% en 2003** ;
 - iii) mise en place d'un modèle permettant d'accueillir **1%** des enfants de la tranche d'âge de 3 à 5 ans dans les centres de Développement de la Petite Enfance (DPE) ;
 - iv) alphabétisation de **120.000 personnes/an** âgées de 15 à 49 ans, dont **75%** de femmes.

- pour la qualité :
 - v) une augmentation des performances scolaires d'au moins **2%** par an en français et en math pour la 4^{ème} année du primaire ;
 - vi) atteinte d'une ration de 3 livres par élève du primaire et du moyen ;
 - vii) réduction du taux de redoublement annuel à un maximum de **10%** ;
 - viii) décaissement d'au moins **150.000 dollars/an** sur le fonds d'appui à la formation professionnelle ;

- pour la gestion :
 - ix) institution d'une norme minimale de 20 heures d'enseignement par enseignant par semaine aux niveaux du moyen et du secondaire ;
 - x) passage du pourcentage d'élèves inscrits dans les écoles à cycle complet de 6 ans de **64% à 80%** ;
 - xi) réduction de **25%** du nombre de classes dont la taille est au-dessus de la norme maximale ou au-dessous de la norme minimale.

I.3. Degré d'atteinte des indicateurs de développement

Le tableau ci-après donne le degré d'atteinte des indicateurs au 31/12/01

N°	Indicateurs de Performance	Situation de Référence (2000)	Niveau de réalisation pour 2001		Observations
			Attendu	Réalisé	
7	Réduction à 10% du taux de redoublement d'ici l'achèvement du Projet	<ul style="list-style-type: none"> Taux de redoublement au primaire : 14,6 % 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de redoublement au primaire : 12,9 % 	14,6 %	<ul style="list-style-type: none"> Les intrants fournis par le PDEF à savoir la construction de 2 000 salles de classes, le recrutement d'autant de volontaires et une campagne de mobilisation sociale conséquente ne seront effectifs qu'en octobre 2001. Par conséquent, l'effet produit ne pourra être mesuré qu'après la campagne statistique de février 2002. Le taux de redoublement de 14,6 % est également celui enregistré en 2000 / 2001. Il s'applique aux élèves de l'année scolaire 1999 / 2000. L'indicateur réel de 2001 c'est-à-dire celui qui prend effectivement en compte le nombre de redoublants issus des résultats scolaires de 2000 / 2001 devrait être disponible au cours de la prochaine année scolaire. En d'autres termes, la première mesure de cet indicateur tenant compte des efforts du PDEF aura lieu en 2003 pour le compte des élèves de 2002 qui auront reçu les intrants mis en place en octobre 2001.
8	Décaissement par le FAFP d'au moins 150 000 \$US par an.	<ul style="list-style-type: none"> Décaissement conditionné par l'existence d'un manuel de procédures 	<ul style="list-style-type: none"> Décaissement conditionné par l'existence d'un manuel de procédures 	Non disponible.	<ul style="list-style-type: none"> La procédure de recrutement du consultant chargé de l'élaboration du manuel de FAFP est en cours.
9	Mise en place d'un modèle permettant à 1 % des enfants âgés de trois à cinq ans d'être inscrits à la DPE.	<ul style="list-style-type: none"> Taux de pré-scolarisation est de 2,7 % 	<ul style="list-style-type: none"> Construction de 30 CDPE pour 6 700 enfants soit 0,4 % des enfants âgés de trois à cinq ans inscrits à la DPE. 	<ul style="list-style-type: none"> Le taux de pré-scolarisation est de 3 %. 	<ul style="list-style-type: none"> Cet indicateur a été largement atteint aussi bien du point de vue des effectifs qui devraient être alphabétisés que de la proportion des femmes ciblées.
10	Alphabétisation de 120 000 personnes, dont 75 % de femmes, chaque année.	<ul style="list-style-type: none"> 209 916 auditeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> 120 000 auditeurs dont 75 % de femmes. 	<ul style="list-style-type: none"> 211 060 dont 161 250 femmes soit 76,4 % 	<ul style="list-style-type: none"> Cet indicateur a été largement atteint aussi bien du point de vue des effectifs que de la proportion des femmes ciblées.

N°	Indicateurs de Performance	Situation de Référence (2000)	Niveau de réalisation pour 2001		Observations
			Attendu	Réalisé	
11	Le pourcentage d'élèves inscrits dans les écoles primaires qui offrent un cycle complet de six ans devra passer de 64 % à 80 %.	<ul style="list-style-type: none"> 73,1 % des élèves du primaire fréquentaient une école à cycle complet. 	<ul style="list-style-type: none"> 72 % des élèves du primaire fréquentaient une école à cycle complet. 	<ul style="list-style-type: none"> 73,3 % des élèves du primaire fréquentaient une école à cycle complet 	<ul style="list-style-type: none"> Le calcul de cet indicateur devrait seulement prendre en compte les nouveaux auditeurs et non le cumul sur deux ans, qui renseigne plus sur le nombre d'auditeurs suivant des programmes d'alphabetisation que sur celui enrôlé annuellement. En 1999 / 00, le Sénégal totalisait 809 971 élèves fréquentant 1 541 écoles à cycle complet soit 73.1 % de l'effectif ; En 2000/01, le Sénégal totalisait 861 830 élèves fréquentant 1.691 écoles à cycle complet soit 73.3% de l'effectif.
12	Réduction de 25 % du nombre de classes dont la taille est au-dessus de la norme maximale ou en dessous de la norme minimale.	<ul style="list-style-type: none"> Ecoles dont le ratio zone rurale) : 20,8 %. Ecoles dont le ratio zone urbaine) : 14,7 %. 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction de 15 % du nombre de classes dont la taille est au-dessus de la norme maximale ou au-dessous de la norme minimale. 	<ul style="list-style-type: none"> Non disponible 	<ul style="list-style-type: none"> Le calcul de cet indicateur nécessite la disponibilité des données relatives à l'effectif de chaque classe, alors que les données étaient collectées par niveau d'enseignement (ex. : les effectifs des 3 classes de CI d'une école sont fournis globalement.) Par ailleurs, l'analyse devra se faire pour chaque type de classe, dans la mesure où les normes d'effectifs appliquées diffèrent selon qu'il s'agit de CDF, CMG ou Classe à flux unique

II/. EVALUATION DES FORCES ET FAIBLESSES DANS L'EXECUTION DU PROGRAMME

Le tableau ci-dessous résume les forces et faiblesses constatées dans la mise en œuvre du programme.

N°	Rubrique	Forces	Faiblesses
1	Politique sectorielle	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une lettre de politique sectorielle largement partagée • Existence d'un document de politique de développement de l'ETFP validé • Volonté politique en faveur du développement de la Petite Enfance • Volonté politique en faveur du développement de l'Alphabétisation 	<ul style="list-style-type: none"> • multiples changements institutionnels intervenus et impactant la gestion du secteur (multiplicité des pôles de coordination) ; • retard dans la mise en place des organes de pilotage et du nouvel organigramme du secteur ; • déficit important de communication des objectifs et du cadrage financier du PDEF envers les enseignants et les populations ; • participation encore limitée des élus locaux ; • absence d'un plan d'action de développement de l'ETFP ; • modèle de développement de la Petite enfance non encore stabilisé et partagé.
2	Gestion budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Allocation budgétaire satisfaisante au niveau du secteur • Introduction de la budgétisation par objectifs • Déconcentration de l'exécution budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • allocation intra-sectorielle problématique ; • maîtrise insuffisante du cycle budgétaire (préparation, planification et exécution du budget) ; • difficulté dans le suivi de l'exécution budgétaire : collecte, traitement et transmission des informations ; • moyens matériels et humains insuffisants par rapport aux exigences du Programme.
3	Développement des capacités / Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des capacités techniques et de gestion au niveau des ministères ayant en charge le secteur comme au niveau des privés ; • Appui institutionnel par un investissement important en logistique ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacités insuffisantes aux niveaux central et local pour la planification, le suivi, l'exécution physique et financière ainsi que l'évaluation du PDEF, d'où un recours excessif aux consultants ; • Mobilité du personnel formé (planificateurs, passation des marchés, suivi-évaluation, etc.) ;

		<ul style="list-style-type: none"> • Expérience capitalisée par le secteur avec les projets précédents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'un Plan de recrutement, de personnel complémentaire (Structures de coordination et d'exécution) ; • Faiblesses dans la gestion des ressources humaines : prévisions, système d'information, formation initiale des maîtres et professeurs. Absence d'un plan de formation des personnels subséquent ; • Insuffisance des structures de formation du personnel enseignant ; • Retard dans la mise en œuvre du redéploiement du personnel ; • Motivation insuffisante des personnels (faible niveau de rémunération de la Fonction publique).
4	Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités par des actions spécifiques de formation en SE ; • Dispositif de SE : manuel de suivi évaluation en préparation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retard dans la mise en place du dispositif de SE (ressources humaines, manuel de SE, logistique etc.).
5	Coordination des bailleurs	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un groupe informel des bailleurs avec une tête de file • Existence de manuels de procédures générales et spécifiques consensuels • Consensus sur les structures de pilotage du PDEF 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de fonctionnalité : réunions très ponctuelles, pas élargies etc. ; • Procédures des bailleurs différentes ; • Manque de partage d'informations ; • Manque d'accord sur le contenu des revues conjointes.
6	Constructions scolaires	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de plans-type et d'une bonne expérience en constructions et équipements scolaires ; • Possibilité de recours à la maîtrise d'ouvrage déléguée ; • Engagement de l'Etat et des bailleurs ; • Possibilité d'utiliser des procédures simplifiées avec les communautés à la base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lourdeurs et lenteurs des procédures de passations des marchés et de décaissement ; • Déficit de financement des constructions pour le primaire (1100 classes) et le moyen (200 classes prévues en phase 1 et à ce jour sans financement) ; • Lacunes dans la coordination des programmes de constructions et d'équipement.

7	Décentralisation et déconcentration de la gestion du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Budget d'entretien des infrastructures scolaires du Primaire transféré aux collectivités locales, ainsi qu'une partie du budget de fonctionnement des écoles • Existence d'un cadre méthodologique partagé avec production de PRDE et POBA régionaux pour 2002 • Existence d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières pour les IA en vue de la gestion des sous-comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenteurs dans le processus de mise en place du dispositif de planification et de gestion décentralisée : ouverture des sous-comptes, formation des acteurs pour le manuel de procédures, installation du logiciel de gestion financière et recrutement de comptables ; • Formation insuffisante des acteurs à la base en planification et en suivi-évaluation des programmes éducatifs ; • Dispositif de planification régionale non satisfaisant ; • Manque de clarté dans la responsabilité d'exécution des activités (niveau central et niveau régional) dans le POBA 2002 .
---	--	---	--

Environnement

	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté du Gouvernement d'atteindre la scolarisation universelle, qui se traduit par un effort réel soutenu par les Partenaires au Développement ; • L'Education fait partie des priorités du NEPAD • Emergence d'agences d'exécution autonomes, d'où un cadre propice pour la création de l'AGIES (constructions et équipements) ; • Possibilité de contractualisation (Faire-faire, Volontariat, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pression sociale (enseignants, étudiants, partenaires sociaux etc.), avec des mesures posant des risques sur la soutenabilité du programme et la réalisation des objectifs à terme ; • Code des marchés publics désuet (décret n° 82.690 du 07/09/1982).

III)- PLAN D'ACTION

N°	Problèmes posés	Recommandations Solutions	Indicateurs/ Repères	Echéances	Responsables
I. Politique sectorielle					
1	Retard dans la mise en place des organes de pilotage	Prendre le décret sur les organes de gestion	Décret signé et publié	Sans délai	PM/ME/MEF
2	Déficit important de communication des objectifs et du cadrage financier du PDEF envers le public et les populations;	Produire et mettre en œuvre un plan de communication pour le PDEF	Plan produit et mis en oeuvre	Sept/Oct 2002	ME
3	Absence d'un plan d'action de développement de l'ETFP	Elaborer et valider un addenda à la lettre de politique générale sectorielle ainsi qu'un plan d'action pertinent et budgétisé	Disponibilité de l'addenda et du plan d'action Les ressources financières nécessaires au développement du sous-secteur sont évaluées	Octobre 2002	METFPALN/MEF
4	Fonds d'appui à la formation professionnelle non encore opérationnel	Diligenter l'élaboration du manuel de procédure du fonds	Disponibilité du manuel	Août 2002	ME/ METFPALN
5	Nouvel organigramme du secteur non encore mis en oeuvre	Prendre le décret sur la Direction des Ressources Humaines Finaliser et adopter le nouvel organigramme du secteur	Décret signé Nouvel organigramme adopté et décret y relatif signé et publié	Sans délai Septembre 2002	PM ME/METFPALN/ MFPE/PM
6	Modèle de développement de la petite Enfance non stabilisé et partagé	Clarifier et harmoniser avec les partenaires financiers la politique du sous-secteur	Les options politiques et stratégiques de développement du sous-secteur sont clarifiées et partagées par les partenaires	Sans délai	MFPE/MEF/PM
II. Gestion budgétaire					
7	Allocation intra-sectorielle problématique :	Veiller au respect des paramètres du cadrage financier, notamment la part de l'Elémentaire dans le Budget de Fonctionnement	Allocation respectée (44% pour l'Elémentaire en 2003)	Juillet 2002	ME/MEF

8	Maitrise insuffisante du cycle budgétaire (préparation, planification et exécution du budget)	Veiller à l'affinement du dispositif de préparation et d'exécution budgétaire et son appropriation et son application par les acteurs	. Acteurs formés (niveaux central et local) . Taux correct d'exécution du budget	Sans délai	ME/METFPALN /MFPE/MEF
9	Difficulté dans le suivi de l'exécution budgétaire : collecte, traitement et transmission des informations	Mettre en place un système performant de suivi-budgétaire	. Système mis en place . Disponibilité d'informations financières fiables et en temps opportun	Sans délai	ME
III. Développement des capacités/ressources humaines					
10	Capacités insuffisantes aux niveaux central et local pour la planification, le suivi, l'exécution physique et financière ainsi que l'évaluation du PDEF	. Elaborer et mettre en œuvre : - un plan de renforcement de la DAGE, de la DPRE et de la DCES - un plan de renforcement des capacités de planification et gestion financière des IA et IDEN	Plans de renforcement élaborés et mis en œuvre	Fin Mai 2002	ME
11	Mobilité du personnel formé (planificateurs, passation des marchés, suivi-évaluation, etc.)	. Stabiliser et motiver le personnel concerné . Mettre en place, à tous les niveaux, une masse critique d'experts	. Personnel motivé et stabilisé . Masse critique disponible	Juil/Août 2002 Sans délai	ME ME/MEF
12	Faiblesses dans la gestion des ressources humaines : prévisions, système d'information, formation initiale des maîtres et professeurs	. Réévaluer les besoins en personnel enseignant pour l'Elémentaire, le Moyen et le Secondaire, ainsi que les ressources financières additionnelles pour assurer une formation initiale adéquate . Accroître les capacités d'accueil et d'intervention des structures des EFI et de l'ENS	. Besoins et ressources réévalués . Plan de renforcement des capacités des structures élaboré et mis en œuvre . Plan de formation et de recrutement du personnel établi et exécuté	. A partir de Juillet 2002	ME/MEF
13	- Retard dans la mise en œuvre du redéploiement du personnel	. Mettre en œuvre un plan de redéploiement du personnel	. Personnel redéployé	. Sans délai	ME

14	Gestion approximative des carrières et de la mobilité en raison de l'absence d'une base de données	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre un fichier unique informatisé de Gestion du Personnel 	Fichier mis en place	Sans délai	ME
IV. Suivi-évaluation					
15	Retard dans la mise en place du dispositif de SE	<ul style="list-style-type: none"> Finaliser le manuel de SE et rendre opérationnel le dispositif de SE 	Manuel de SE finalisé/dispositif de SE opérationnel	Sans délai	ME
V. Coordination des bailleurs					
16	Manque de fonctionnalité de la coordination des bailleurs	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le dispositif de coordination des bailleurs 	Dispositif renforcé avec leadership du Gouvernement	Sans délai	ME
VI. Constructions scolaires					
17	Lourdeurs et lenteurs des procédures de passations des marchés et de décaissement	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place l'AGIES 	Agence créée	Fin 2002	ME/MEF
18	Retard dans le programme de construction scolaire : non disponibilité d'une bonne partie des infrastructures à la rentrée des classes	<ul style="list-style-type: none"> Formuler et mettre en œuvre une stratégie d'accélération des constructions scolaires 	stratégie formulée et mise en œuvre	Sans délai	ME
19	Lacunes dans la coordination des programmes de constructions et d'équipement scolaires	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un dispositif de coordination et de suivi des constructions, avec implication de tous les acteurs concernés 	Prendre l'arrêté créant le dispositif	Sans délai	ME
20	- Déficit de financement des constructions	<ul style="list-style-type: none"> Porter de 3 à 4 milliards de FCFA, le budget de construction de classes du Primaire Trouver les ressources pour la construction des 200 classes du moyen pour la phase 1 du PDEF 	<ul style="list-style-type: none"> 1 milliard supplémentaire de FCFA alloué Financement disponible 	2002 2002/2003	MEF MEF
VII. Environnement					
21	Pression sociale (enseignants, étudiants, partenaires sociaux etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de négociation sociale 	Plan élaboré et mis en œuvre	Sans délai	ME
22	Code national des marchés publics	<ul style="list-style-type: none"> Finaliser le décret sur le nouveau code des marchés 	décret signé et publié	Sans délai	PM/MEF