République du Sénégal
Un Peuple – Un But – Une Foi

LETTRE DE POLITIQUE GENERALE POUR LE SECTEUR DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION

janvier 2013

Table des matières

INTRODUCTION 3

I. ELEMENTS DE CADRAGE DE LA POLITIQUE D'EDUCATION ET DE FORMATION 5

II. VISION ET PRIORITES DU GOUVERNEMENT EN MATIERE D'EDUCATION ET DE FORMATION 6

2.1. LA VISION 6
2.2. LES PRIORITES 6

III. PRINCIPALES ORIENTATIONS POLITIQUES PAR SOUS-SECTEUR 7

3.1. EDUCATION DE BASE ET ENSEIGNEMENT SECONDAIRE 7
3.1.1. Le Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE) 7
3.1.2. Le cycle fondamental 8
3.1.3. L'éducation de base des jeunes et adultes analphabètes 9
3.1.4. L'enseignement secondaire 10
3.2. FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE 10
3.3. ENSEIGNEMENT SUPERIEUR 11
3.4. GESTION ET MANAGEMENT DU SYSTEME 13
3.4.1. Coordination et pilotage du système 13
3.4.2. La déconcentration et la décentralisation de la gestion 14
3.4.3. La gestion rationnelle des ressources humaines 15
3.4.4. Gestion financière 15

INTRODUCTION

L'évaluation et le bilan du Programme décennal de l'Éducation et de la Formation font apparaître des progrès remarquables en matière d'accès à tous les niveaux du système éducatif. Le pays a réduit de manière significative l'écart entre garçons et filles en matière de scolarisation. Les nouveaux établissements scolaires construits pendant la décennie sont plus conviviaux aux enseignements et aux apprentissages. De nouveaux centres régionaux de formation aux métiers d'éducation sont mis en place, comblant ainsi un gap criard de qualification du personnel enseignant et de spécialistes en matière de politique, de planification, de gestion, de conception et de mise en œuvre de programmes, projets et outils éducatifs. Un nouveau curriculum destiné aux enseignements préscolaire et primaire ainsi qu'au non formel a été élaboré et expérimenté. Celui de l'enseignement moyen est en cours de finalisation. Beaucoup d'intrants tels que manuels scolaires, ordinateurs, mallettes pédagogiques ont été mis en place pour améliorer la qualité des enseignements. Aussi, des avancées significatives ont été enregistrées au niveau de l'accroissement de l'offre et de l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle et technique, avec l'ouverture de nouvelles filières, l'expérimentation de l'apprentissage rénové, la construction de centres sectoriels dans des secteurs porteurs de croissance et la réforme des programmes selon l'Approche Par Compétences. La forte progression de la scolarisation dans les cycles d'enseignement moyen et secondaire a eu pour conséquence une augmentation proportionnelle de la demande potentielle d'enseignement supérieur. La tendance à la baisse de la proportion des bacheliers des séries scientifiques et techniques, amorcée à partir de 2005, s'est poursuivie. L'offre d'enseignement supérieur a fortement progressé mais moins rapidement que la demande, même si le déploiement de la nouvelle carte universitaire a connu un début d'exécution. La mise en place d'instances appropriées pour garantir la cohérence d'ensemble, l'harmonisation et la coordination de la politique en matière d'enseignement supérieur et de recherche, constitue également un acquis à consolider.

La mobilisation autour de l'éducation et de la formation est devenue effective au niveau national, avec des outils et un dispositif de concertation et de dialogue très avancés. L'apport des collectivités locales, à travers les projets et programmes d'appui à la décentralisation, a fortement contribué à l'amélioration des conditions d'apprentissage en milieu rural. L'élaboration, le suivi et la revue des politiques et programmes de développement constituent un acquis certain.

Toutefois, des problèmes sérieux ont été soulignés dans ce même bilan. Il s'agit d'abord du nombre croissant d'enfants qui sont en marge du système éducatif officiel et qui soit reçoivent une éducation de base incomplète, soit n'en reçoivent pas du tout pour plusieurs raisons. Le pays est encore loin de son objectif d'une éducation de base universelle de dix ans. D'ailleurs, le taux d'analphabétisme des jeunes et des femmes est resté toujours élevé malgré les investissements importants consentis ces vingt dernières années. L'accès à une formation professionnelle pour demandeur de tout niveau reste faible. Le système traditionnel d'apprentissage est le seul recours pour une bonne partie de la jeunesse sénégalaise non ou sous scolarisée. Les capacités d'accueil des structures de formation professionnelle sont généralement insuffisantes par rapport à une demande de plus en plus forte. Dans le domaine de la qualité, il convient de noter que la proportion des apprenants de l'élémentaire au supérieur qui terminent leurs cycles respectifs d'éducation et de formation est faible. Les priorités en matière d'enseignement ne sont pas clairement fondées et les dispositifs de pilotage régulier et systématique des apprentissages sont presque inexistants, sinon peu performants. A cela, il faut ajouter la faible capacité de gestion, de capitalisation et d'institutionnalisation des connaissances et des bonnes pratiques apprises dans le contexte des nombreuses expériences pilotes menées dans tous les sous secteurs par divers acteurs. L'enseignement supérieur restent toujours confronté à des défis persistants, liés à l'application effective du clausus numerus, de la réforme de la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur, de la contribution des étudiants au recouvrement des coûts de leur formation, d'une liaison plus forte entre les rendements du personnel enseignant et ses performances pédagogiques, en recherche ou en services à la

communauté ; se pose aussi dans ce sous-secteur la question du rééquilibrage des dépenses publiques d'éducation supérieure au profit du pédagogique

Il faut noter aussi que les résultats produits par la décentralisation de l'Éducation à travers le transfert, depuis, 1996 de certaines compétences relevant du secteur aux collectivités locales sont encore insuffisants en raison de la modicité des moyens, des insuffisances de la décentralisation financière, des faibles capacités institutionnelles, de conception, de planification et de gouvernance des collectivités locales, empêchant ainsi la plupart d'entre elles de s'acquitter correctement de leurs missions.

Le rapport-bilan a souligné des dysfonctionnements entre l'organigramme du système éducatif (l'enseignement moyen y est lié à l'enseignement secondaire) et la loi qui réfère à une éducation de base de 10 ans (qui rattache le moyen à l'élémentaire). Un autre dysfonctionnement a été constaté au niveau du secondaire et du supérieur où les séries dominantes sont celles des lettres et du commerce. Le format de l'offre d'éducation à ces deux niveaux explique dans une large mesure le grand déséquilibre constaté. En outre, il met un accent particulier sur l'inefficacité des investissements ainsi que les résultats qui ne sont généralement pas à la hauteur des ressources investies par le gouvernement et ses différents partenaires dans le secteur éducatif. Cette inefficacité est notoire dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La part du budget réservée aux salaires est démesurément importante et cela au détriment des autres postes de dépenses, notamment celles liées à la qualité. Malgré tout cela, l'école sénégalaise a connu, sur la décennie passée, des grèves répétées d'enseignants, d'élèves et d'étudiants.

Cette situation qui s'est intensifiée d'année en année, a réduit considérablement le temps d'apprentissage et constitue, du même coup, la plus grande menace sur la qualité des apprentissages. L'option de déconcentrer et de décentraliser la gestion du système éducatif tarde à s'accélérer faute d'une approche plus structurée et mieux encadrée.

La présente lettre de politique qui couvre la période 2012-2025 vise à approfondir, à consolider et à élargir les acquis positifs de la décennie passée. Elle se donne aussi pour défi de corriger, à partir de stratégies plus appropriées, l'ensemble des dysfonctionnements constatés. Enfin, elle vise à accompagner le système éducatif dans son inévitable obligation de s'adapter à un contexte toujours changeant.

I. ELEMENTS DE CADRAGE DE LA POLITIQUE D'EDUCATION ET DE FORMATION

La nouvelle politique d'éducation et de formation se fondera sur les options politiques majeures du gouvernement du Sénégal qui se déclinent à travers :

- la politique de territorialisation et décentralisation qui attribue d'importants pouvoirs aux collectivités locales et aux administrations déconcentrées dans la planification, la gestion et le financement du développement de l'éducation. La notion de service de proximité qui sous-tend cette option constitue une des conditions *sine qua non* d'un meilleur ciblage des besoins, notamment des franges les plus marginalisées de la population ;
- la vision prospective à l'horizon 2035 qui postule l'émergence, dans la solidarité intra et intergénérationnelle et préconise dans un de ses axes stratégiques de miser sur l'éducation et les médias pour accompagner l'évolution des mentalités. Il s'agira de bâtir un système éducatif apte à faire reculer les facteurs socioculturels inhibant le développement économique et social. En plus de donner des savoirs instrumentaux pour le savoir-faire, l'éducation devra permettre d'inculquer des compétences à vie pour le savoir-être ;
- la poursuite des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), principalement l'OMD 2 qui vise à assurer l'éducation pour tous ;
- la Stratégie de réduction de la pauvreté et la Stratégie nationale de développement économique et social qui visent à inclure les exclus dans le cercle vertueux du développement durable en leur assurant un paquet de services fondamentaux tels que l'éducation, la santé, l'eau, l'assainissement ;
- la stratégie de croissance accélérée de l'économie sénégalaise qui repose sur cinq principales grappes porteuses de développement : tourisme et industries culturelles, agriculture et agro-industrie, Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), habillement et industries textiles, pêche et aquaculture. L'éducation et la formation des ressources humaines sont considérées comme des facteurs clés pour promouvoir la compétitivité et l'innovation dans l'économie sénégalaise.

Pour traduire ces orientations politiques, la nouvelle politique éducative s'appuiera également sur les principes directeurs qui guident désormais l'action gouvernementale, à savoir :

- la revalorisation des principes et valeurs de la République comme un facteur important de stabilité et de développement ; dans ce cadre, l'image et la fonction de l'école publique, menacées par des crises répétées, devra être rehaussée pour mieux symboliser l'ordre républicain et mériter la confiance des citoyens ;
- l'adoption de l'approche basée sur les droits humains qui considèrent le droit à l'éducation comme préalable à l'exercice de tous les autres droits et garantissent l'accès à l'éducation, l'équité et l'égalité de chances en éducation de même que la prise en compte des intérêts différenciés des filles et des garçons, et du respect de l'environnement ;
- la territorialisation des politiques publiques à travers une approche intégrée des politiques de développement économique et social au sein d'un territoire ;
- le renforcement du partenariat qui invite à impliquer de manière plus responsable les différents acteurs politiques, techniques, financiers et sociaux dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des programmes de développement ;
- la promotion de la bonne gouvernance à travers le développement de la transparence, la responsabilité et la reddition des comptes, l'inclusion des parties prenantes, le contrôle et le suivi-évaluation, ainsi que l'adoption de la gestion axée sur les résultats impliquant tous les niveaux de la chaîne hiérarchique, du niveau central jusqu'à la classe ;

- l'harmonisation et l'alignement de l'assistance au développement fournie par les partenaires techniques et financiers sur les priorités nationales ; à ce titre, l'utilisation des procédures et compétences nationales sera la modalité dominante de l'exécution de l'aide ;
- la nécessité pour chaque secteur de rationaliser l'utilisation des ressources humaines, financières et matérielles mises à sa disposition dans un contexte de rareté des ressources appelant à la maîtrise des dépenses publiques, à la réduction des déficits budgétaires et à l'optimisation du financement public pour une meilleure réponse à la demande sociale de plus en plus importante résultant du croît démographique élevé ; aussi, un effort particulier devra-t-il être fourni à cet effet par le système éducatif qui est une des destinations les plus importantes de la dépense publique ;
- la nécessité de tirer parti de l'émergence d'une société de l'information avec des capacités de plus en plus extraordinaires de produire, partager et diffuser de l'information partout en un temps record ; les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent permettre au secteur éducatif de faire des progrès énormes dans les domaines de l'accès, de la qualité et de la gouvernance.

II. VISION ET PRIORITES DU GOUVERNEMENT EN MATIERE D'EDUCATION ET DE FORMATION

2.1. LA VISION

La vision du gouvernement du Sénégal en matière d'éducation et de formation est la suivante :

« Un système d'éducation et de formation, équitable, efficace, efficient, conforme aux exigences du développement économique et social, plus engagé dans la prise en charge des exclus et fondé sur une gouvernance inclusive, une responsabilisation plus accrue des collectivités locales et des acteurs à la base ».

2.2. LES PRIORITES

Les priorités du gouvernement en matière d'éducation et de formation qui s'inspirent des options politiques et des principes cités ci-dessus, sont fixées ci-après :

- mettre en place un cycle fondamental d'éducation de base universelle de dix ans conformément au droit universel à l'éducation et à la loi N° 2004-37 du 3 décembre 2004. Cette option exige des reformes dans l'organigramme actuel et un ciblage plus raffiné de l'offre éducative en direction des nombreux enfants, garçons et filles, de la tranche d'âge 7-16 ans qui sont en marge du système éducatif officiel. La maitrise des disciplines fondamentales telles que la lecture, les mathématiques, les sciences et l'éducation civique constitue la priorité des premiers apprentissages ;
- développer progressivement l'utilisation des langues nationales dans le système éducatif, au-delà de l'alphabétisation fonctionnelle ;
- adapter, en partenariat avec le secteur privé, l'offre de formation professionnelle aux besoins du développement économique. Dans ce cadre, il s'agit, d'une part, de diversifier les filières de formation en accordant la priorité aux secteurs stratégiques identifiés comme porteurs de croissance accélérée et d'emploi, et d'autre part, de réguler les flux en fonction de la demande présente et future de l'économie ;
- améliorer la qualité des enseignements-apprentissages en mettant un accent particulier sur la reforme du dispositif de formation initiale et continue des enseignants, en renforçant la pertinence des curricula, en améliorant les environnements et les opportunités d'apprentissage et en mettant en place

un dispositif d'assurance qualité et de suivi-évaluation continue des intrants, des processus, des performances et de l'impact des apprentissages ;

- développer une gouvernance plus efficace, plus efficiente et plus inclusive en poursuivant et en renforçant la décentralisation et la déconcentration de la gestion des programmes éducatifs, en responsabilisant davantage et mieux les collectivités locales et les acteurs à la base dans l'identification et la prise en charge des exclus du système éducatif et en impliquant plus systématiquement le secteur privé, la société civile et les partenaires au développement, dans le cadre d'un dialogue pluriel, pour une meilleure participation à la planification, à la mise en œuvre et à la revue des politiques et programmes éducatifs ;
- renforcer, dans le court et moyen terme, l'efficience du secteur par la rationalisation de l'utilisation des ressources mises à sa disposition, la réduction de manière intelligente de la taille de l'administration centrale, l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique et la pacification des espaces scolaires et universitaires régulièrement perturbés par des grèves d'enseignants, d'élèves ou d'étudiants ;
- renforcer la productivité du personnel enseignant et non enseignant pour permettre au système éducatif de soutenir de manière plus significative les stratégies et les programmes de développement.

III. PRINCIPALES ORIENTATIONS POLITIQUES PAR SOUS-SECTEUR

Le pilotage de la mise en œuvre de la politique éducative 2012-2025 se fera à partir de trois centres de responsabilité : éducation de base et enseignement secondaire ; formation professionnelle et technique ; et enseignement supérieur. Il appartiendra à chaque centre de faciliter la programmation, le suivi et l'évaluation de l'atteinte des objectifs prioritaires fixés dans chacun des sous-secteurs de l'éducation.

3.1. EDUCATION DE BASE ET ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

3.1.1. Le Développement Intégré de la Petite Enfance (DIPE)

Le gouvernement du Sénégal accorde une importance particulière à la prise en charge globale de la petite enfance dès les premiers âges (3-6 ans) notamment ceux qui sont les plus vulnérables. Le développement souhaité de la petite enfance devra passer en priorité par l'offre communautaire. C'est pourquoi, il convient de responsabiliser les collectivités locales pour qu'elles développent des initiatives dans ce domaine en collaboration avec les communautés ; la charte signée avec ces partenaires privilégiés de l'État devrait insister particulièrement sur cette option et en préciser les axes et modalités d'opérationnalisation ; l'État accompagnera financièrement et techniquement, à travers ses structures déconcentrées, les actions des collectivités locales.

Il s'agit dans ce sous secteur de poursuivre :

- à côté des écoles préscolaires publiques et privées, l'intensification de la mise en place de classes ou cases préscolaires communautaires à faible coût en partenariat avec les collectivités locales et tous les acteurs de la communauté éducative ; cette stratégie pro-pauvre permettra de capter les enfants les plus vulnérables et les plus défavorisés ;
- l'élargissement et plus tard le passage progressif à l'échelle de la stratégie d'intégration de classes préscolaires dans les écoles fondamentales qui peuvent les accueillir ; des camps de vacances préscolaires, sur la base d'un bénévolat des jeunes, seront encouragés ;
- le renforcement de la formation initiale et continue des acteurs enseignants et non enseignants (y compris les parents d'enfants) travaillant dans la prise en charge de la petite enfance ;

- le développement d'un partenariat institutionnalisé avec les collectivités locales et les organisations communautaires de base pour atteindre en 2025 un taux brut de préscolarisation nationale de 50 % ;
- l'intégration dans l'offre de prise en charge de la petite enfance, des dimensions relatives à la nutrition, au suivi sanitaire ainsi qu'à l'éveil aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et à la gestion de l'environnement ; pour rendre ces services accessibles aux plus pauvres, les collectivités locales devront développer un partenariat plus stratégique avec tous les services compétents de l'État, et avec la société civile et le secteur privé.

3.1.2. Le cycle fondamental

L'offre d'éducation sous sa forme actuelle éprouve beaucoup de difficultés à couvrir des zones et des cibles traditionnellement réticentes. Pour assurer une éducation de base de dix ans à tous les enfants de la tranche d'âge 7-16 ans, cette offre devra nécessairement être plus souple, plus diversifiée et plus novatrice dans ses approches. C'est pourquoi, le gouvernement mettra en œuvre les mesures suivantes :

- aligner institutionnellement et au plan programmatique les niveaux élémentaire et moyen ;
- stimuler à travers les autorités locales la demande d'éducation dans les zones à faible scolarisation, et adapter l'offre éducative aux demandes spécifiques (option culturelle/religieuse/économique, genre, handicapés, exclus, etc.) ;
- institutionnaliser l'enseignement religieux dans les écoles, et promouvoir une politique plus hardie de modernisation des daaras, avec un appui financier, des infrastructures et des équipements adaptés, des curricula pertinents, la formation efficace des acteurs, la protection nutritionnelle et sanitaire des enfants talibés, et l'instauration d'un système d'équivalence et de passerelles avec le système classique ;
- mettre en place, en partenariat avec les collectivités locales, une charte de soutien et de régulation des options d'éducation communautaires (définition de normes et standards pour autoriser des daaras, écoles associatives, écoles domestiques, écoles communautaires de base…) ;
- renforcer la protection sociale des enfants en mettant en place des programmes de nutrition et d'uniformes scolaires notamment dans les zones caractérisées par la pauvreté et une insécurité alimentaire chronique ;
- poursuivre la réforme du curriculum du cycle fondamental en prenant mieux en compte les besoins du développement économique et social dans le respect de l'environnement, du développement individuel, de construction de la nation sénégalaise et des aspirations culturelles et religieuses des différents sous groupes communautaires, et incluant une professionnalisation des parcours scolaires à partir du cycle fondamental ;
- supprimer progressivement les classes à double flux sur toute l'étendue du territoire ;
- modéliser, expérimenter et développer une stratégie soutenable d'utilisation des langues nationales comme langues d'apprentissage durant les premières années du cycle fondamental ;
- recruter les maitres du primaire (français et arabe) systématiquement à partir du BAC et améliorer la formation initiale et continue des enseignants et des gestionnaires de cycle fondamental ;
- développer un programme intensif de renforcement des résultats des apprentissages en lecture et en mathématiques, surtout dans les trois premières années du cycle fondamental ;
- mettre en place, au niveau de chaque inspection départementale d'éducation, un dispositif de suivi et d'évaluation de la progression des apprentissages, surtout dans les disciplines fondamentales que sont la lecture, les mathématiques, les sciences et l'éducation à la citoyenneté ;
- atteindre un taux d'achèvement de 100 % dans les six premières années du cycle fondamental en 2020 et dans le cycle fondamental global en 2025 ;
- réduire le pourcentage d'instituteurs hors des classes à moins de 10 % d'ici 2025, par le redéploiement des ceux qui sont à des postes administratifs vers les classes, après identification

rigoureuse et catégorisation des maîtres concernés par le recours à des audits systématiques du fichier des personnels ;

- atteindre progressivement un taux d'utilisation d'un professeur de 90 % au moins dans l'enseignement moyen général ; à cet effet, outre le recrutement d'enseignants polyvalents dans le moyen, la taille des collèges de proximité sera redéfinie de manière à permettre une utilisation maximale du corps professoral de chaque établissement ;
- mettre dorénavant exclusivement dans les positions d'enseignement tous les enseignants nouvellement recrutés et formés.

3.1.3. L'éducation de base des jeunes et adultes analphabètes

Le Sénégal s'est engagé depuis plusieurs décennies dans des programmes d'alphabétisation qui ont produit des résultats faibles au regard du stock toujours important d'analphabètes. En effet, le fait de confier l'offre d'éducation à des operateurs aux moyens techniques et financiers très limités, même si cela correspond à l'option d'une éducation non formelle, constitue une des grandes faiblesses de développement de l'éducation des jeunes et adultes. En outre, en l'absence d'un dispositif efficace de recensement de la demande et de régulation de l'offre, le sous-secteur est resté très opaque. Parce qu'il s'agit de doter les citoyen(ne)s n'ayant jamais été à l'école ou l'ayant quitté très tôt, de connaissances fondamentales et de compétences de vie courante dans une perspective d'insertion socio-économique, de citoyenneté et d'éducation tout au long de la vie, il urge de refonder institutionnellement ce qui jusque-là est appelé éducation non formelle. L'Etat a pris l'option de responsabiliser les collectivités locales pour qu'elles développent des initiatives dans ce domaine en collaboration avec les communautés. La charte signée avec ces partenaires privilégiés de l'Etat devrait insister particulièrement sur cette responsabilisation accrue et préciser les axes d'opérationnalisation de cette option. L'Etat accompagnera financièrement et techniquement, à travers ses structures déconcentrées, les actions des collectivités locales.

Les mesures suivantes seront mises en œuvre pour réformer le sous-secteur :

- développer dans chaque collectivité locale un centre d'éducation et de formation des jeunes et adultes analphabètes en vue de les alphabétiser et de les inscrire en permanence dans la dynamique d'une éducation tout au long de la vie et d'un développement endogène et durable ; la responsabilité de la gestion de ces centres incombe aux élus locaux ; ces centres seront dotés de crédits de fonctionnement ;
- nouer un partenariat avec les chambres des métiers et les chambres de commerce pour offrir une éducation de base et une formation qualifiante aux jeunes et aux adultes analphabètes ;
- mettre en place au niveau de chaque Comité local d'éducation et de formation (CLEF) une unité de recensement et de cartographie de la demande en éducation et formation pour les jeunes et adultes analphabètes ;
- disposer d'une base de données sur la demande, sur les offres de formation ainsi que sur les résultats annuels des campagnes d'éducation et de formation ;
- assurer la formation des volontaires communautaires de l'éducation qui pourraient être recrutés par les collectivités locales dans les Centres régionaux de Formation des Personnels de l'Éducation (CRFPE) ;
- développer des curricula pertinents répondant aux besoins des jeunes et adultes, y compris dans la langue officielle, pour faciliter l'éducation permanente des jeunes et des adultes ;
- mettre en place un dispositif de communication et de motivation des jeunes et adultes analphabètes à s'inscrire dans des programmes d'éducation et de formation ;

- renforcer la capacité des inspections régionales et départementales dans les domaines de la régulation, du suivi, de l'évaluation et de l'accompagnement techniques des programmes d'éducation et de formation qualifiante des jeunes et adultes analphabètes ;
- impulser l'émergence d'écoles ou centres privés d'éducation et de formation de jeunes et d'adultes analphabètes ; ces écoles ou centres, qui fonctionneront en cours du jour et/ou du soir, devront remplir les mêmes conditions exigibles aux écoles privées traditionnelles pour bénéficier d'une autorisation et d'une reconnaissance par la puissance publique ;
- contribuer effacement à la modernisation des daaras à travers une approche holistique prenant en compte la qualité de l'environnement physique et pédagogique, la santé et la nutrition des enfants ainsi que le renforcement des capacités des acteurs, et articulée au cycle fondamental dans le cadre du système d'éducation de base de 10 ans.

3.1.4. L'enseignement secondaire

L'enseignement secondaire constitue dans le système éducatif sénégalais le lieu où se prépare le profil d'entrée vers les spécialisations futures. La demande d'enseignement supérieur court ou long, comme celle de formation professionnelle seront fortement influencées par l'enseignement secondaire. Du fait de son importance stratégique, il convient de le reformer en profondeur pour mieux répondre aux besoins en main d'œuvre de notre économie et aux exigences d'un enseignement supérieur rénové et de qualité.

Dans ce cadre il s'agira de :

- diversifier l'offre d'enseignement secondaire en l'articulant mieux à des besoins socio-économiques. Cette option devra permettre de réduire la forte prédominance des séries d'enseignement général et faciliter la mise en place de plus de séries scientifiques et techniques, agricoles, industrielles et minières, de gestion (finances, comptabilité, commerce), d'arts et sports, etc. ;
- rationaliser la carte de l'enseignement secondaire en permettant à tous les départements du Sénégal d'offrir toutes les formations secondaires jugées importantes et stratégiques pour le développement de leur localité ;
- former et recruter des professeurs capables de rendre effective la diversification de l'enseignement secondaire ; dans ce cadre envisager le recyclage de professeurs dont les disciplines ne seraient plus pertinentes et atteindre progressivement un taux d'utilisation d'un professeur de 80 % au moins ;
- améliorer l'environnement d'enseignement/apprentissage en collaboration avec les conseils régionaux, la société civile et le secteur privé ;
- rehausser le taux de transition cycle fondamental/enseignement secondaire à 80 % à l'horizon 2025 ;
- accueillir 80 % des effectifs du secondaire dans des filières non littéraires à l'horizon 2025 ;
- renforcer le partenariat public/privé dans l'enseignement secondaire.

3.2. FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE

La formation professionnelle est dans les faits une compétence partagée entre l'Etat, des ''operateurs'' individuels dans le cadre de l'apprentissage, et dans une moindre mesure, le secteur privé et les collectivités locales, ces dernières étant presque absentes du dispositif. Toutefois, le rôle prépondérant de l'Etat, sous sa forme actuelle, ne peut plus donner au sous-secteur le dynamisme souhaité. C'est pourquoi il convient à ce niveau de responsabiliser plus et mieux le secteur privé pour qu'il développe des initiatives dans ce domaine en collaboration avec les collectivités locales et les opérateurs individuels. La réorganisation de l'apprentissage qui a comblé jusqu'à présent une partie du gap, et son encadrement par l'Etat et le secteur privé, pourraient faciliter la mise en œuvre de programmes plus adéquats. La charte à signer avec le secteur prive et les collectivités locales, devrait insister particulièrement sur cette option et

en préciser les axes et modalités d'opérationnalisation. L'Etat accompagnera à travers ses structures déconcentrées, les actions du secteur privé en collaboration avec les collectivités locales.

Réformer la formation professionnelle pour mieux l'articuler aux projets de développement économique exige la mise en œuvre des mesures suivantes :

- réaliser la carte de la formation professionnelle en fonction des demandes de l'économie et des potentialités des différentes pôles de développement économique du pays ; un centre de formation technique et professionnelle spécialisé sera ainsi créé dans chacun des six pôles de développement ;
- développer progressivement de nouvelles filières de formation complètes du CAP au BTS pour répondre aux besoins formulés par les entreprises et pour former aux compétences des secteurs d'activités nouveaux ou à reconquérir ;
- réduire les disparités entre zones rurales et zones urbaines, notamment par la mise en place de dispositifs innovants de formation comme les unités mobiles de formation et la formation à distance, et par la prise en compte des stratégies d'aménagement et de développement des territoires dans toutes les décisions de création d'établissements ou de sections ;
- développer un partenariat puissant avec les entreprises publiques et privées et les organisations professionnelles. Dans ce cadre une liste d'entreprises partenaires de la formation sera établie et les dispositions juridiques, financières et pédagogiques nécessaires élaborées ;
- orienter, à l'horizon 2025, au moins 30 % des sortants du cycle fondamental vers la formation professionnelle ;
- intégrer progressivement, avec la collaboration des chambres de métiers et les organisations professionnelles, le système d'apprentissage traditionnel dans le dispositif de formation professionnelle par la mise en place de curricula standard dans tous les corps de métiers couverts par l'apprentissage et par le développement d'un cadre de certification permettant à 300 000 jeunes présents dans le secteur informel de valider leurs compétences pratiques et d'obtenir des qualifications ;
- renforcer l'accès et le maintien des filles dans les filières industrielles ;
- rentabiliser l'utilisation des infrastructures de la Formation Professionnelle, notamment par la mise en place de filières complémentaires dans les centres de formation professionnelle (CFP) et des centres de formation féminine (CRETF) dans une optique de diversification de l'offre de formation existant dans chaque établissement ;
- développer et mettre en œuvre un dispositif de formation en alternance pour tous les niveaux de qualification, CAP, BEP, BT, et BTS ;
- intégrer dans les curricula de la formation professionnelle basée sur l'Approche Par Compétences, à tous les niveaux, l'acquisition d'habitudes efficaces au travail ;
- renforcer la qualification des formateurs et mettre en place un dispositif d'assurance qualité de la formation technique et professionnelle impliquant les chambres de métiers et les organisations professionnelles des entreprises ;
- renforcer la qualification des travailleurs par le développement de l'offre de formation continue ;
- appuyer l'insertion des formés dans la vie économique ;
- promouvoir l'autonomisation des centres de formation en leur permettant, sur la base d'un business plan, de réaliser des prestations de services payantes au profit de clients divers ;
- mettre en place une politique hardie d'équipement, de surveillance et de maintenance dans les centres de formation professionnelle.

3.3. ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Les missions de l'enseignement supérieur dans les domaines de la formation des cadres, de la recherche et des services à la communauté seront mises en articulation de manière plus étroite avec les besoins de

développement du pays. Le gouvernement s'engage à accorder plus d'autonomie aux universités et établissements d'enseignement supérieur qui démontreront un niveau avancé de développement. L'État fixera les critères d'accès à l'autonomie totale pour les universités et établissements d'enseignement supérieur. En renforçant les libertés et les responsabilités des universités et établissements d'enseignement supérieur, l'État permettra à ce sous-secteur de libérer ses énergies et d'améliorer sa réactivité par rapport aux sollicitations de son environnement socioéconomique. Dans ce contexte, les universités et établissements d'enseignement supérieur auront plus de légitimité pour développer des fondations universitaires dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé, au niveau national comme international.

Il s'agit de promouvoir des universités plus visionnaires, plus stratèges et plus dynamiques qui, plus tard, avec le statut d'autonomie totale, pourraient prendre en charge une part plus importante de leur masse salariale, de leur budget global de fonctionnement ainsi que le développement de leur patrimoine, à partir de ressources propres. Le secteur privé sénégalais comme étranger devra jouer, à coté de l'Etat, un rôle important dans la réalisation de cet objectif.

Pour faciliter l'émergence d'un enseignement supérieur plus fort, l'État mettra en œuvre les mesures suivantes :

- améliorer le pilotage global du sous-secteur, ainsi que la gouvernance des universités et établissements d'enseignement supérieur avec la mise en place de conseils d'administration efficaces et une gestion modernisée de ces institutions ;
- impulser dans les universités et établissements d'enseignement supérieur, une culture de l'initiative et le développement de nouveaux outils pour mener à partir de financements innovants, des projets propres de formation, de recherche et de service aux étudiants et à la communauté ;
- exiger des universités et écoles d'enseignement supérieures un plan d'autonomisation à moyen et long terme en leur permettant sur la base de business-plan de s'autofinancer progressivement ; il s'agira dans ce cadre de développer des partenariats de service avec les entreprises privées, les services publics ainsi que tous les autres clients nationaux et internationaux ;
- renforcer la formation des gestionnaires des universités et écoles d'enseignement supérieur, les leaders des syndicats de professeurs et d'étudiants pour mieux les impliquer dans les grandes réformes des universités et écoles d'enseignement supérieur ;
- stabiliser les universités existantes et accroître le nombre de places disponibles surtout en créant de nouvelles universités et écoles supérieures ; dans ce cadre, l'université de Dakar sera désengorgée en créant de nouvelles universités, et une université des métiers (BAC + 3 ans) mise en place dans chaque pôle de développement en partenariat avec le secteur privé ;
- décentraliser et diversifier l'offre d'enseignement, par la mise en place d'un réseau d'Instituts Supérieurs d'Enseignement Professionnel à cycles courts ;
- renforcer les mesures incitatives pour accroître la proportion des filles et des démunies dans l'enseignement supérieur et dans les carrières scientifiques et techniques ;
- promouvoir l'enseignement supérieur privé et le Partenariat Public-Privé (PPP) ;
- mettre en œuvre une offre solide d'enseignement à distance pour améliorer l'accès à la formation supérieure dans tous les domaines ;
- accroître la pertinence et l'efficacité des curricula de formation, entre autres par l'intégration des cursus de marketing, de finance, de management et de gestion des entreprises dans les universités publiques ;
- mettre en place un dispositif d'assurance qualité au niveau national et dans toutes les institutions publiques et privées d'enseignement supérieur ;

- améliorer les conditions d'étude (restauration, hébergement, transport, santé) des étudiants, surtout ceux venant de familles démunies, en particulier dans la ville de Dakar où de nouveaux logements estudiantins seront construits ;
- promouvoir la recherche-développement, en réhabilitant les services nationaux de recherche agronomique et avicole, en augmentant progressivement le budget y afférant, et en mettant en place un fonds compétitif pour financer les projets de recherche, y compris la diffusion et l'exploitation des résultats de la recherche ;
- promouvoir à travers un dialogue pluriel la pacification des espaces universitaires et la signature d'un pacte de stabilité entre étudiants, enseignants et administration universitaire ;
- mettre en place un système efficace de suivi/évaluation des réformes ainsi que des plans stratégiques de développement et des contrats de performance y afférents ;
- assurer une répartition judicieuse entre les dépenses pédagogiques et les dépenses sociales dans l'enseignement supérieur.

3.4. GESTION ET MANAGEMENT DU SYSTEME

3.4.1. Coordination et pilotage du système

Le développement du secteur repose d'une part sur une approche programme, et d'autre part sur la planification décentralisée, par l'élaboration, la mise en œuvre ainsi que l'évaluation de plans locaux, départementaux et régionaux de développement de l'éducation (PLDE, PDDE et PRDE), dans le cadre d'un partenariat regroupant les collectivités locales, les autorités académiques déconcentrées, le secteur privé, la société civile et les partenaires techniques et financiers.

Dans le cadre des centres de responsabilité définis, la planification du développement du secteur sera structurée autour de programmes : développement intégré de la petite enfance, cycle fondamental, enseignement secondaire, éducation de base des jeunes et adultes analphabètes, formation professionnelle et technique, enseignement supérieur et gestion du système.

L'amélioration des performances du secteur implique la mise en œuvre d'une stratégie de renforcement des capacités pour une gestion efficiente des ressources humaines, matérielles, financières, organisationnelles et informationnelles au niveau central, pour être à même d'appuyer les structures déconcentrées et décentralisées dans leurs missions respectives d'opérationnalisation des politiques de développement du secteur de l'éducation et de la formation.

Dans ce cadre, il s'agit de :

- mettre en place des contrats de performance signés par les différents responsables à tous les niveaux du système, avec utilisation effective des outils de gestion axée sur les résultats pour le suivi du programme tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel, et une systématisation de la reddition de comptes ainsi que la diffusion des résultats ;
- stabiliser et appliquer un nouvel organigramme du niveau central en adéquation avec la réorganisation des inspections d'académie (IA) et inspections départementales de l'éducation nationale (IDEN) ; cela implique un repositionnement stratégique des structures centrales laissant les aspects opérationnels de pilotage à la base, pour mieux se consacrer à un rôle d'impulsion, de coordination et de contrôle de qualité ;
- instaurer un dialogue pluriel et permanent, avec des cadres de concertation renouvelés et renforcés à tous les niveaux ; dans ce cadre, le gouvernement organisera des Assises nationales visant à favoriser les consensus sur les politiques et les stratégies de développement du secteur et à créer les conditions d'une pacification de l'espace scolaire et universitaire de façon durable ;

- développer une politique et des stratégies de communication visant à cultiver, entre autres, des valeurs telles que la citoyenneté, le sens de l'intérêt général, l'équité, la justice, la transparence et le professionnalisme, et à renforcer l'appropriation de l'École par les communautés, les collectivités et tous les partenaires de l'éducation ; à cet effet, il faudra renforcer les capacités pour produire, partager et diffuser l'information tant au niveau central qu'au niveau déconcentré par la mise en place d'un système d'information, intégré au niveau national, optimisant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et facilitant les flux d'informations entre tous les niveaux de responsabilité et entre tous les acteurs ;
- territorialiser les politiques d'éducation et de formation par la décentralisation et la déconcentration autour des pôles de développement économique ;
- mettre en place des chartes de partenariat avec le secteur privé, la société civile et les associations de collectivités locales, pour mieux clarifier les rôles et responsabilités de chacun des partenaires, et renforcer leurs capacités respectives à mieux assumer ces responsabilités, tout en développement un dispositif de motivation et de reddition de compte ; à cet égard, il faudra encourager et accompagner les collectivités locales et les autorités déconcentrées, en collaboration avec tous les acteurs et en cohérence avec la politique nationale, dans la définition et la mise en œuvre de véritables politiques locales en matière d'éducation et de formation ;
- développer et mettre en œuvre, en vue d'assurer la qualité dans la mise en œuvre de la réforme curriculaire, une politique du manuel scolaire et un dispositif déconcentré d'approvisionnement basé sur un choix multiple de manuels ; l'offre en nouveaux manuels sera assurée en partenariat avec le secteur privé de l'édition ; à cet effet, le Gouvernement veillera à la constitution d'une capacité nationale, publique et privée, à rédiger, à éditer, à planifier, à acquérir, à distribuer, à stocker, à gérer et à entretenir des millions d'ouvrages chaque année, permettant ainsi la mise à la disposition des élèves des manuels et des livres dès l'ouverture des classes ;
- élaborer et mettre en œuvre, dans le souci de permettre à l'apprenant de bénéficier d'une offre éducative et de formation souhaitée, une politique cohérente d'orientation scolaire et professionnelle à travers laquelle les élèves et les étudiants, en rapport avec leurs familles, les chercheurs d'emploi et les travailleurs, sans exclusion, sont dotés de compétences qui leur permettent d'être auteurs et acteurs de leur orientation, de leur projet personnel et professionnel, grâce à des services d'orientation scolaire et professionnelle de qualité répondant aux exigences actuelles du contexte économique et social ;
- renforcer les fonctions de contrôle et d'audit interne dans le cadre de la démarche de performance, ainsi que la culture et les pratiques d'obligation de résultats et de reddition à tous les niveaux de la chaîne, des directions et services centraux à l'échelle des établissements d'éducation et de formation.

3.4.2. La déconcentration et la décentralisation de la gestion

La déconcentration et la décentralisation de la gestion du secteur demeurent des options fortes qu'il faut renforcer, pour donner une plus grande marge d'initiative et de responsabilité aux structures déconcentrées et aux collectivités locales et davantage d'autonomie aux établissements, tout en préservant le caractère national de l'éducation qui constitue l'un des fondements du pacte républicain.

Dans ce cadre, en plus des stratégies spécifiques à chaque sous-secteur, le gouvernement devra :
- définir et mettre en œuvre, conformément à l'option de territorialisation des politiques publiques, une stratégie de déconcentration, incluant la réorganisation effective des inspections d'académies (IA) et des inspections départementales de l'éducation nationale (IDEN) dans le cadre des textes portant création et fonctionnement de ces structures, révisés pour les rendre plus performantes ;
- moderniser la gestion des IA et des IDEN par la bonne exécution du programme de renforcement des capacités qui inclut la formation des personnels, la construction et l'équipement des structures

administratives et centres de formation ainsi que la mise en œuvre d'une stratégie de conduite du changement ;

- mettre en place une table nationale de concertation entre l'État et les associations d'élus locaux pour un partenariat plus structuré et des échanges politiques et techniques plus féconds ;
- renforcer le leadership des collectivités locales et des communautés, ainsi que la collaboration entre autorités déconcentrées et décentralisées et communautés, dans le cadre des processus de programmation, d'exécution et d'évaluation des programmes et projets d'éducation et de formation à la base ;
- identifier et appliquer des mesures efficaces d'accompagnement et d'encadrement des collectivités locales pour assurer une exécution plus performante du BCI décentralisé, sur la base d'un manuel de procédures largement partagé et bien suivi ;
- assurer une bonne évaluation des fonds transférés en vue de la définition de nouveaux critères de dotation et d'utilisation efficiente des ressources allouées, et développer de nouvelles stratégies de financement additionnel pour une prise en charge correcte des compétences transférées ;
- renforcer le rôle et la responsabilité des communautés et collectivités dans la gestion des écoles et établissements d'enseignement ou de formation.

3.4.3. La gestion rationnelle des ressources humaines

En plus des mesures spécifiques aux différents sous-secteurs, le gouvernement assurera une gestion des ressources humaines plus rationnelle, efficace et équitable à tous les niveaux. Dans ce cadre, il s'agira :

- de mettre en œuvre une politique pertinente et transparente de recrutement, de formation et d'utilisation des ressources humaines ;
- d'assurer un système de gestion intégré et informatisé des personnels à tous les niveaux, incluant les sous-systèmes du Ministère chargé de la Fonction publique et du Ministère de l'Économie et des Finances ;
- d'effectuer annuellement le contrôle physique des enseignants dans les écoles et établissements avant l'organisation des mouvements de mutation des personnels et d'affectation des nouvelles recrues ;
- d'adopter et appliquer une approche « gestion par poste budgétaire » ;
- de mettre en place et appliquer rigoureusement une procédure de nomination à des postes de responsabilité plus sélective et plus compétitive, avec des cahiers de charges précis ; dans ce cadre la promotion des femmes à des postes de responsabilité sera encouragée ;
- de poursuivre, avec plus de pertinence et d'efficacité, la mise en œuvre du programme de renforcement des capacités des personnels administratifs, directeurs et chefs d'établissement à tous les niveaux.

3.4.4. Gestion financière

Le financement de l'éducation sera essentiellement assuré en partenariat entre l'État, les collectivités locales, les communautés, les parents, la société civile, le secteur privé et les partenaires techniques et financiers. Les dépenses de fonctionnement en faveur de l'éducation seront maintenues à 40 % au moins des dépenses de fonctionnement du budget de l'État hors service de la dette et dépenses communes. Les dépenses d'investissement devront atteindre, d'ici 2025, 10 % du budget total d'investissement sur ressources internes de l'État. La part des budgets des collectivités locales consacrée à l'éducation devra s'accroître progressivement pour atteindre un seuil minimal de 15 % en 2025 afin de faire face aux charges récurrentes et aux dépenses d'investissement.

La mise en place d'un dispositif pérenne de revue annuelle des dépenses publiques par l'élaboration du Cadre des Dépenses Sectorielles à Moyen Terme (CDSMT) sera poursuivie et renforcée en vue d'améliorer l'efficacité et l'équité des dépenses éducatives de l'État.

Une cohérence parfaite sera établie entre les simulations des politiques éducatives actualisées, le plan d'action national, le budget des ministères en charge du secteur et les budgets-programmes annuels.

Pour améliorer l'efficience dans la gestion des ressources financières, il faudra :

- assurer la mise en place d'une administration financière pérenne aux niveaux central et déconcentré, avec un personnel bien qualifié ;
- renforcer la déconcentration de la gestion financière en responsabilisant les structures concernées dans la préparation et l'exécution des budgets avec une large possibilité d'arbitrage des conseils d'établissements et d'administration quant à l'affectation des ressources à l'intérieur de chaque section (fonctionnement, investissement, personnel) et également entre sections ;
- assurer le développement d'un système d'information financière pertinent, l'encadrement des structures déconcentrées et la tenue des audits aux dates prévues, ainsi que l'amélioration de l'efficacité du processus de passation de marchés à tous les niveaux ;
- garantir une meilleure équité dans l'allocation des ressources financières à partir de critères pertinents largement partagés ;
- réformer la subvention aux écoles privées en intégrant dans les critères d'éligibilité, la qualité des enseignements, les résultats scolaires et la prise en charge des enfants issus de familles à revenus modestes.

La répartition intra-sectorielle des dépenses ordinaires du secteur de l'éducation et de la formation évoluera progressivement comme suit d'ici 2025 :

- développement intégré de la petite enfance : 0,8 % en 2015 ; 1,5 % en 2020 ; 3% en 2025 ;
- cycle fondamental : 47,1 % en 2015 ; 46,3 % en 2020 ; 47,5 % en 2025 ;
- enseignement secondaire : 6,6 % en 2015 ; 9,7 % en 2020 ; 15 % en 2025 ;
- éducation de base des jeunes et adultes analphabètes : 0,5 % en 2015 ; 1,1 % en 2020 ; 3 % en 2025 ;
- formation technique et professionnelle : 7 % en 2015 ; 13 % en 2020 ; 15 % en 2025 ;
- enseignement supérieur : 24 % en 2015 ; 19 % en 2020 ; 15 % en 2025 ;
- gestion du système : 14,1 % en 2015 ; 9,3 % en 2020 ; 1,5 % en 2025.

La présente Lettre de politique générale sectorielle fera l'objet d'ajustements éventuels après les différentes évaluations à mi-parcours à réaliser à la fin de chaque phase du plan stratégique qui en constituera l'instrument d'opérationnalisation.

Fait à Dakar, le 14 janvier 2013

ONT SIGNE

Le Ministre de la Femme, de l'Enfant et de l'Entrepreneuriat féminin

Mariama SARR

Mariama SARR

Le Ministre de l'Éducation nationale

Serigne Mbaye THIAM

Le Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Mary Teuw NIANE

Le Ministre de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat

Mamadou TALLA

Le Ministre de l'Économie et des Finances

Le Ministre de l'Economie et des Finances
Amadou KANE

Amadou KANE