

República da Guiné-Bissau
Unidade, Luta, Progresso



Ministère de l'Éducation Nationale

**Programme Sectoriel de l'Éducation de la
Guinée Bissau (2017 -2025)**

Juillet 2017

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	4
I. CONTEXTE.....	5
1.1. CONTEXTE GENERAL	5
1.1.1. <i>Le contexte politique.....</i>	5
1.1.2. <i>La situation démographique.....</i>	5
1.1.3. <i>Le contexte social et la vulnérabilité du pays face aux risques de crises et de catastrophes.....</i>	6
1.1.4. <i>Le contexte macro-économique.....</i>	7
1.2. CONTEXTE SECTORIEL	9
1.2.1. <i>L'accès au préscolaire.....</i>	9
1.2.2. <i>L'accès, l'achèvement et l'équité à l'enseignement de base</i>	10
1.2.3. <i>La qualité de l'éducation de base.....</i>	12
1.2.4. <i>La situation de la scolarisation dans les autres cycles d'enseignement.....</i>	13
1.2.5. <i>La gestion, le pilotage et le financement du secteur de l'éducation</i>	15
1.2.6. <i>Analyse des capacités.....</i>	17
II. STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU PSE	22
2.1. STRATEGIES POUR L'AMELIORATION DE L'ACCES ET DE L'EQUITE.....	25
2.1.1. <i>Accès et équité au préscolaire</i>	25
2.1.2. <i>Accès et équité à l'enseignement de base.....</i>	26
2.1.3. <i>Accès et équité dans le secondaire</i>	29
2.1.4. <i>Accès et équité dans l'enseignement technique et la formation professionnelle.....</i>	30
2.1.5. <i>Accès et équité à l'enseignement supérieur</i>	32
2.1.6. <i>Accès et équité en alphabétisation et éducation non formelle.....</i>	33
2.2. LES STRATEGIES POUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE.....	34
2.2.1. <i>La qualité au cycle préscolaire.....</i>	35
2.2.2. <i>La qualité aux deux premiers cycles de l'enseignement de base</i>	36
2.2.3. <i>La qualité au 3^{ème} cycle de l'enseignement de base</i>	38
2.2.4. <i>Renforcer les capacités du personnel enseignant de l'enseignement de base et du préscolaire</i>	39
2.2.5. <i>La qualité au secondaire</i>	41
2.2.6. <i>La qualité dans l'enseignement technique et de la formation professionnelle</i>	42
2.2.7. <i>La qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.....</i>	43
2.2.8. <i>La qualité de l'éducation non formelle et de l'alphabétisation</i>	44
2.3. LES STRATEGIES POUR L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE ET DU PILOTAGE DU SECTEUR	45
2.3.1. <i>Gestion des flux d'élèves.....</i>	45
2.3.2. <i>Renforcement du rôle des parents et des communautés.....</i>	46
2.3.3. <i>Gestion des ressources humaines</i>	46
2.3.4. <i>Gestion pédagogique.....</i>	47
2.3.5. <i>Gestion financière et administrative du secteur.....</i>	48
2.3.6. <i>Amélioration de la planification et de la gestion des constructions scolaires.....</i>	49
III. MODALITES ET CAPACITES DE MISE EN ŒUVRE DU PSE	50
3.1. MODALITE D'EXECUTION DES FINANCEMENTS DANS LE SECTEUR DE L'EDUCATION	51
3.2. MESURES PRIORITAIRES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI.....	53
3.2.1. <i>Renforcement des capacités de la fonction logistique.....</i>	53
3.2.2. <i>Renforcement du Système d'Information pour la Gestion de l'Education (SIGE).....</i>	53
3.2.3. <i>Renforcement des capacités de gestion financière.</i>	54
IV. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET DISPOSITIFS DE SUIVI ET EVALUATION DU PSE 55	
4.1. ARRANGEMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE, LE SUIVI ET LE PILOTAGE DU PSE.	55

4.1.1. <i>Elaboration et approbation des plans d'action annuels</i> :.....	56
4.1.2. <i>Suivi de l'exécution matérielle</i>	56
4.2. LES INSTANCES DE COORDINATION ET DE PILOTAGE DU PSE.....	57
4.2.1. <i>Le Comité de Pilotage du PSE (CP/PSE)</i>	57
4.2.2. <i>Le Comité de Coordination du PSE (CC/PSE)</i>	58
4.3. LES MECANISMES DE SUIVI ET D'EVALUATION DU PSE.....	59
4.3.1. <i>Le cadre de suivi évaluation du PSE.</i>	60
V. LES COUTS ET FINANCEMENTS DE LA STRATEGIE SECTORIELLE.....	68
5.1. La mobilisation des ressources intérieures pour l'éducation.....	68
5.2. Les dépenses courantes du PSE.....	68
5.3. Les dépenses d'investissement du PSE.....	69
5.4. Le coût total du PSE.....	70
5.5. La soutenabilité financière du PSE.....	72
5.6. Les financements extérieurs disponibles.....	73
5.7. Les financements à rechercher.....	74
VI. LES RISQUES CONNUS ET LES MECANISMES DE SURVEILLANCE ET DE PREVENTION DE CES RISQUES.....	74
6.1. LA VULNERABILITE DU SYSTEME EDUCATIF ET LES MESURES ENVISAGEES POUR Y FAIRE FACE.....	74
6.2. LES RISQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PSE ET LES MESURES D'ATTENUATION.....	75
ANNEXES.....	78
ANNEXE 1 : CADRE DE RESULTATS PSE.....	78
ANNEXE 2: SIGLES DE L'ORGANIGRAMME DU MEN.....	98

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AENF	Alphabétisation et éducation non formelle
APE	Association des parents d'élèves
ASS	Afrique sub-saharienne
CC/PSE	Comité de coordination du PSE
CEDEAO	Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest
CP/PSE	Comité de pilotage du PSE
DAO	Dossier d'appel d'offres
DGEB	Direction générale de l'enseignement de base
DRE	Direction Régionale de l'Education
EFTP	Enseignement et formation technique et professionnelle
ENA	Ecole nationale d'administration
ENI	Ecole normale d'instituteurs
ENS	Ecole normale supérieure
EPT	Education pour tous
GEPASE	Gabinete de Estudio, de Planificacão et d'Avaluação do Sistema Educativo
GLE	Groupe local éducation
INAFOR	Institut national de formation technique et professionnel
INDE	Institut national pour le développement de l'éducation
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISU	Institut des statistiques de l'UNESCO
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MEN	Ministère de l'éducation nationale
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
PAAB	Plan d'action annuel budgétisé
PAM	Programme alimentaire mondial
PATB	Plan d'action triennal budgétisé
PME	Partenariat Mondial pour l'Education
PSE	Programme sectoriel éducation
RESEN	Rapport sur l'état du système éducatif national
SAB	Secteur autonome de Bissau
SEESRS	Secrétariat d'Etat de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique
SIGE	Système d'information et de gestion de l'éducation
SNU	Système des nations unies
TBS	Taux brut de scolarisation
TDR	Termes de références
UAC	Université Amilcar Cabral
UEMOA	Union économique et monétaire Ouest Africaine

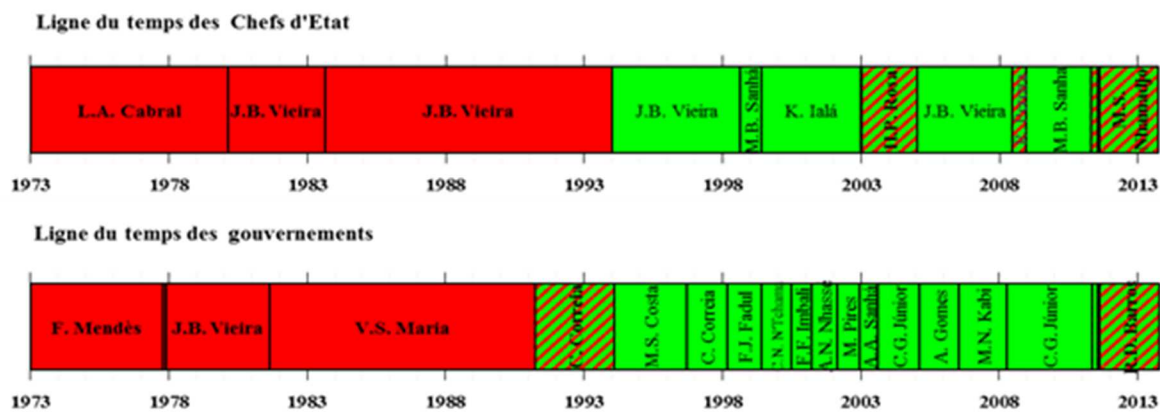
I. CONTEXTE

1.1. CONTEXTE GENERAL

1.1.1. Le contexte politique

Depuis son indépendance obtenue en 1974 après une longue guerre de libération, le pouvoir exécutif au sommet de l'Etat bissau-guinéen a été caractérisé par une instabilité politique quasi permanente. Au cours des quatre dernières décennies, le pouvoir politique a changé de main 16 fois, le plus souvent de façon non consensuelle (cf. graphique 1). Cela représente une durée moyenne d'exercice de pouvoir de 2,5 années, dont certains ont été particulièrement courts, avec souvent des changements à la tête des équipes en charges des ministères, dont celui de l'Education nationale. Ce contexte de forte instabilité politique et institutionnelle a fragilisé l'administration publique, surtout dans le domaine de la gestion économique et financière du pays ; le système éducatif n'a pas été épargné. L'impossibilité pour l'Etat de bien fonctionner à certains moments s'est traduite par exemple chez les enseignants par des arriérés de salaire importants et des longues périodes de grèves.

Graphique 1 : Ligne du temps des Chefs d'Etat et de Gouvernement, 1973-2013



Source : Construction des auteurs à partir de *Perspective Monde*, base de données de l'Université de Sherbrooke.

Néanmoins, l'évolution récente du contexte politique et institutionnel laisse envisager une amélioration de la situation : en effet, après un dernier coup d'état militaire en 2012 et sous l'effet de la pression de la communauté internationale (notamment les sanctions de l'Union Africaine et l'intervention militaire de la CEDEAO), l'année 2014 a été placée sous le signe d'un retour de la stabilité avec l'élection démocratique d'un président et la formation d'un gouvernement civil de réconciliation nationale.

1.1.2. La situation démographique

La population bissau-guinéenne était estimée à un peu plus d'un million et demi d'habitants en 2014. Selon les estimations des Nations Unies, cette population est appelée à croître à un rythme de 2,3% par an d'ici à 2024. De même que dans de nombreux pays africains, cette population est particulièrement jeune : les individus âgés de 3-5 ans représentent 10% de la population totale, ceux de 6 à 17 ans représentent 29% de la

population totale tandis que les enfants en âge d'aller à l'enseignement de base (6-14 ans), représentent 22,7% de la population. La pression démographique sera donc très forte sur le système éducatif au cours de la prochaine décennie. Ce qui implique que pour atteindre l'objectif de scolarisation universelle, il faudra planifier l'expansion du système éducatif afin de lui donner la capacité d'accueillir un nombre grandissant d'enfants. (cf. tableau 1).

Tableau 1: Quelques indicateurs démographiques, 1990 – 2024

	2009	2014	2020	2024
Population totale (milliers)	1 551	1 746	2 004	2 186
Part des 3-5 ans	10,0%	9,7%	9,2%	8,9%
Part des 6-14 ans	23,0%	22,7%	22,3%	21,9%
Part des 6-17 ans	29,7%	29,2%	28,7%	28,3%
Taux de natalité (‰)	43,5	41	37,1	34,2
Taux de mortalité (‰)	15	12,7	10,3	9,1
Indice de fécondité	5,20	4,94	4,62	4,41
Taux de croissance moyen annuel	2,3%			

Source : INEC, RGPH 2009, Afristat, Nations-Unies, et calcul des auteurs

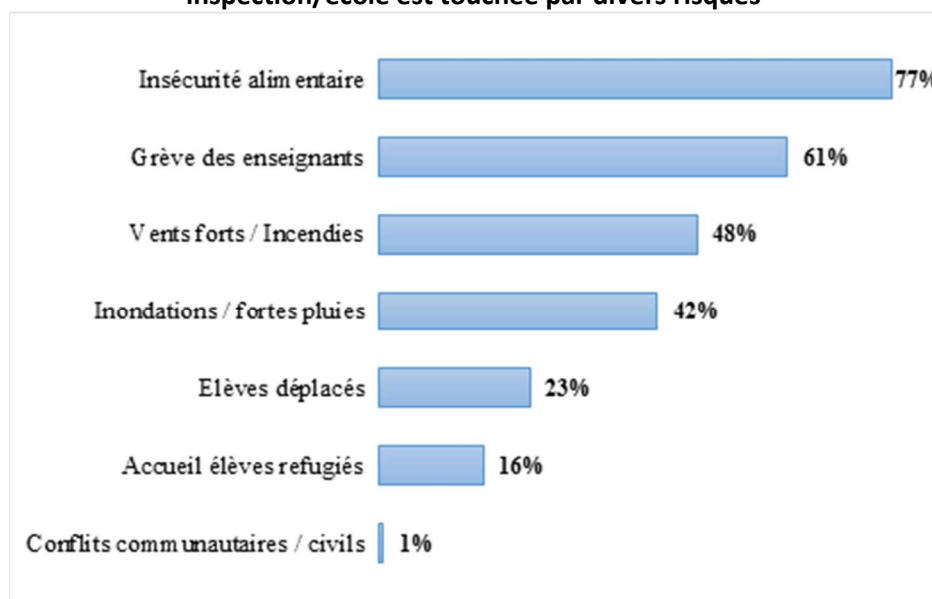
1.1.3. Le contexte social et la vulnérabilité du pays face aux risques de crises et de catastrophes

Sur le plan socio-économique, près de 60% de la population vit en milieu rural. Malgré l'existence de plusieurs groupes ethniques, cinq de ces groupes représentent environ 82 % de la population (Fula, Balanta, Mandinga, Manjaco et Papel). Le créole est considéré comme la langue nationale et est le moyen de communication entre les différents groupes ethniques. Le portugais, déclaré langue nationale officielle, est peu parlé et son usage est limité aux milieux officiels et à un petit nombre de bissau-guinéens. L'analphabétisme parmi les individus âgés de 15 ans et plus était de 43% en 2013 montrant ainsi que près de la moitié de la population adulte ne sait ni lire ni écrire.

La population éprouve des difficultés dans l'accès aux services et infrastructures sociaux de base. La pauvreté s'est accrue, avec 69,3% de la population vivant sous le seuil de pauvreté en 2010 (c'est à dire moins de deux dollars des Etats-Unis par jour), contre 64,7% en 2002. Les jeunes enfants et les femmes bissau-guinéens se trouvent dans une situation sanitaire et nutritionnelle très précaire marquée par de forts taux de mortalité et de malnutrition qui, d'une manière globale, sont à attribuer à la précarité économique et politique qu'a connue le pays. Le secteur privé, qui était déjà peu développé, a été davantage fragilisé par cette instabilité. La persistance d'indicateurs sociaux défavorables, notamment une très faible espérance de vie (50,1 ans / RGPH 2009), explique pourquoi le rapport sur le développement humain de 2015 place la Guinée-Bissau en 181ème position sur 191 pays.

Ce contexte de pauvreté généralisé a une incidence particulière sur le système éducatif, tant sur la demande que sur l'offre éducative. En outre, plusieurs risques fragilisent le système et le rendent vulnérable. Le graphique 2 établit un classement des risques auxquels est soumis le système éducatif.

Graphique 2 : Proportion des inspecteurs et directeurs d'écoles qui déclarent que leur inspection/école est touchée par divers risques



Source : Enquête spécifique de la GEPASE

L'insécurité alimentaire apparaît comme le risque de vulnérabilité le plus important qui pèse sur le système éducatif bissau-guinéen. Ce résultat corrobore ceux de l'enquête menée dans le pays en septembre 2013 par le PAM et qui faisait déjà ressortir que la majeure partie de la population (93%) est en situation d'insécurité alimentaire. Les autres menaces les plus importantes qui affectent le système éducatif sont d'une part les grèves des enseignants avec souvent la participation de tout le personnel de l'école ou de l'inspection, montrant à quel point cela peut paralyser le système, et d'autre part, les inondations et les fortes pluies : quand on sait qu'une bonne partie des infrastructures scolaires dans le pays est en matériaux provisoires et qu'il n'existe pas de moyens de transport à la disposition des élèves, on saisit la portée de l'influence des pluies dans le fonctionnement quotidien des écoles.

1.1.4. Le contexte macro-économique

Depuis les années 2000, les performances économiques de la Guinée-Bissau ont été médiocres et irrégulières. Le pays souffre de sa dépendance au secteur agricole, principalement à la culture de la noix de cajou. Ce secteur central représente près des deux tiers du PIB. L'instabilité politique a impacté les activités économiques. En moyenne, sur la période 2000-2013, le taux de croissance du PIB a été seulement de 2,4%. Ce niveau de croissance économique est insuffisant au regard de la croissance démographique du pays et, de ce fait, n'a pas permis d'améliorer de façon substantielle le PIB par habitant. En effet, au prix constant de 2013, il était déjà de 331 556 FCFA en 2000 et n'a atteint que 336 269 FCFA en 2013.

L'Etat éprouve des difficultés à mobiliser des ressources propres pour son fonctionnement : d'une part les ressources extérieures ont baissé passant de 50,5 milliards

de francs CFA 2011 à 19,7 milliards de francs CFA en 2013, d'autre part les ressources internes de l'Etat qui avaient atteint un niveau de 58,7 milliards de francs CFA en 2011 (contre moins de 47 milliards de francs CFA entre 2000 et 2009) ont diminué à 41,1 milliards de francs CFA en 2013. Ainsi, si les ressources internes de l'Etat représentaient 11% du PIB en 2000 (chiffre également observé en 2011), celles-ci ne représentent que 7,2% du PIB en 2013, chiffre extrêmement faible. Lorsque l'on compare ce chiffre avec des pays à richesse comparable (PIB/habitant compris entre 400 et 800 dollars E.U.), on se rend compte que le Guinée-Bissau présente une valeur bien en dessous de la moyenne de ces pays (16,1%) de même que la moyenne observée sur le continent africain (21,2% en 2011).

Par ailleurs, on note que la part des ressources externes dans les ressources totales de l'Etat est importante, puisqu'en moyenne, sur la période 2000-2013, les ressources extérieures représentent 44 % des recettes totales : cela montre une grande dépendance de la Guinée-Bissau vis-à-vis de l'aide extérieure même si cette aide est assez volatile. En effet, celles-ci représentaient 51% des ressources totales en 2000 allant jusqu'à représenter 64% des ressources totales en 2009 alors qu'en 2013, elles représentent un peu moins d'un tiers des dépenses totales. Cette forte volatilité de l'aide extérieure est due notamment aux crises politiques qui secouent régulièrement la Guinée-Bissau et au fait que plusieurs financements extérieurs ont été gelés en 2012.

Sur la période 2000-2013, les dépenses publiques dépassent très largement les recettes de l'Etat, et ce, malgré le fait que le pays a bénéficié de ressources extérieures qui représentent en moyenne 44% des ressources totales qui ont permis de financer les dépenses publiques.

Si on met en regard les dépenses totales de l'Etat avec les ressources totales de l'Etat, on se rend compte que la Guinée-Bissau présente un déficit budgétaire représentant une moyenne de 2,7% du PIB sur la période 2000-2013 et qu'elle n'est pas en mesure de financer l'ensemble de ses dépenses récurrentes sur ses ressources internes. En effet, depuis 2000, les dépenses courantes n'ont jamais retrouvé le niveau de 84,8 milliards de francs CFA (valeur observée en l'an 2000) et s'établissent à 50,1 milliards de FCFA en 2013. Ils sont ainsi en baisse au regard de la période 2008-2012 où les dépenses courantes de l'Etat s'établissaient entre 60 et 68 milliards de francs CFA. Cette baisse globale des dépenses courantes est à mettre en lien avec la dégradation de la capacité de mobilisation de ressources internes. En ce qui concerne les dépenses d'investissements, elles sont financées essentiellement sur ressources extérieures (En moyenne 94% des dépenses d'investissements sur la période 2000-2013 sont financées sur ressources extérieures) et leur évolution est erratique.

En ce qui concerne la répartition intersectorielle du budget de l'Etat, les arbitrages ne sont pas favorables au secteur de l'éducation. Les dépenses courantes de l'Etat exécutées et allouées au secteur de l'éducation n'ont représenté que 11,4% en moyenne sur la période 2002-2013. Cette part s'élève à 13% en 2013, bien en dessous de la moyenne des pays à niveau de richesse comparable pour lesquels la moyenne s'établit à 23%. L'Etat dépensait environ 16 000 francs CFA par enfant bissau-guinéen de 6 à 14 ans (population scolarisable à l'enseignement de base), cette dépense est d'environ 18 000 francs CFA en 2013 après avoir atteint environ 22 000 francs CFA en 2011. Un tel montant, qui représente 5% du

PIB/habitant, est insuffisant face aux ambitions du pays qui est d'assurer à tous les enfants de 6-14 ans un enseignement de base de qualité (la moyenne en ASS¹ est de 11% du PIB/habitant, alors que l'investissement en éducation y est considéré comme insuffisant). Le secteur de l'éducation apparaît donc très sous-financé en Guinée Bissau.

Néanmoins, on note des perspectives de croissance plutôt bonne avec le retour à la normale des institutions et la stabilisation de la situation économique récente. Ainsi, un taux de croissance du PIB de 4,7% par an est anticipé pour la période 2014-2018 dans le document de cadrage Macro-économique (INE). Il a été revu à la hausse (5% d'ici à 2019 et 6% entre 2020 et 2025)² sur la base des prévisions utilisées dans le cadre de l'élaboration du document de politique Terra Ranka. Ce qui devrait laisser plus de marges de manœuvres aux autorités pour augmenter les ressources allouées à l'éducation.

1.2. CONTEXTE SECTORIEL

A l'instar des autres pays en développement, la Guinée-Bissau s'est engagée à assurer à tous ses enfants une éducation de qualité. Cet engagement a été repris dans la loi de base du système éducatif et a fait de l'éducation un droit. Il est attendu que l'éducation catalyse l'émergence du pays, assure une égalité d'accès et de réussite pour tous, contribue au développement de chaque citoyen, soutienne les efforts en matière de démocratie et de progrès social.

Pour atteindre ces objectifs, le système éducatif est organisé en cycles d'enseignements comprenant le préscolaire, l'enseignement de base (cycles 1, 2 et 3), l'enseignement secondaire, l'enseignement supérieur, l'EFTP, l'alphabétisation et l'éducation non formelle ; chacun des cycles d'enseignement ayant des buts spécifiques (voir la loi de base du système éducatif). En outre, toutes les questions éducatives sont placées sous l'autorité du ministère de l'éducation nationale. Pour assurer ses fonctions, ce ministère est organisé en une structure centrale et 11 délégations régionales.

En 2014, le Ministère de l'éducation nationale (MEN) a réalisé une étude diagnostique de son système éducatif. L'objectif était de faire un bilan des progrès réalisés depuis 2000, année où l'engagement vers l'Education Pour Tous (EPT) a été proclamé. Cette étude a révélé que, si entre 2000 et 2010 des progrès substantiels en matière de scolarisation ont été enregistrés, on observe depuis 2010 une certaine stagnation. Les principaux résultats de cette analyse sont repris ci-dessous par ordre d'enseignement :

1.2.1. L'accès au préscolaire

Des efforts ont été faits pour accroître la scolarisation des enfants dans le préscolaire. C'est ainsi que le TBS est passé de 7% en 2010 à 13% en 2013. Le privé accueillant presque la moitié des effectifs scolarisés. Malheureusement, le préscolaire reste présent essentiellement dans

¹ Afrique Sub-saharienne

² La simulation qui a servi au cadrage macro financier de la stratégie sectorielle a utilisé un chiffre moins ambitieux que Terra Ranka (5%)

les grands centres urbains ; en effet, le secteur autonome de Bissau (SAB) et la région de Oio comptent presque les 2/3 des enfants du préscolaire. Les enfants des autres régions manquent d'opportunité d'accéder à ce cycle d'enseignement, le privé y étant absent et le public ayant de la peine à se développer. L'offre communautaire qui essaie de s'y installer reste insuffisante et n'offre pas une bonne qualité des conditions d'accueil des tous petits.

1.2.2. L'accès, l'achèvement et l'équité à l'enseignement de base

Malgré les progrès enregistrés au cours de la décennie précédente qui ont permis d'améliorer la couverture des différents cycles de l'enseignement de base (TBS de 143% pour le 1^{er} cycle, 76% pour le 2nd cycle et 61% pour le 3^{ème} cycle), l'achèvement des deux premiers cycles de l'enseignement de base s'est dégradé passant de 64% en 2010 à 59% en 2013. L'examen de la trajectoire scolaire d'une génération montre que 23% des enfants n'entre jamais à l'école et 18% de ceux qui entre abandonnent avant la 6^{ème} année. En conséquence, le pays est encore loin de l'atteinte de l'objectif de scolarisation primaire universelle.

L'analyse effectuée dans le cadre du RESEN donne un certain nombre de facteurs pouvant expliquer ces résultats. Il s'agit en premier lieu de l'organisation des écoles, la majorité de celles-ci n'offrant pas tous les niveaux du cycle. Particulièrement, après l'enseignement de base 1^{er} cycle, les chances de poursuivre les études sont très réduites. En effet, seulement 25% des écoles offrent cette opportunité, ce qui signifie que les 75% restantes n'offrent pas les 6 niveaux de scolarité. Cette impossibilité de suivre un primaire complet dans la même école concerne à peu près la moitié des élèves (47%). Ceci oblige les élèves concernés, soit environ 147 000 élèves, à aller chercher une place dans d'autres écoles qui peuvent se situer dans d'autres localités et qui très souvent n'ont pas les capacités d'accueillir grand monde ; génèrent donc des dépenses d'éducation additionnelles pour les familles. Dans le cas où des élèves sont dans l'impossibilité de trouver une place ailleurs, ils abandonnent les études.

Tableau 2 : Situation des écoles par rapport aux classes offertes

L'école offre les classes de	Proportion d'écoles		Nombre de niveaux offerts (2012-13)	Nombre d'écoles	Proportion d'écoles	Nombre d'élèves	Proportion d'élèves
	2010	2012					
1A à 2A	92%	93%	1 seul niveau	81	5%	4 431	1%
1A à 3A	83%	84%	2 niveaux	135	8%	9 015	3%
1A à 4A	73%	74%	3 niveaux	224	13%	20 593	6%
1A à 5A	25%	27%	4 niveaux	801	46%	101 273	32%
1A à 6A	22%	25%	5 niveaux	51	3%	12 143	4%
Nombre d'écoles	1 494	1 725	6 niveaux	433	25%	169 495	53%
			TOTAL	1 725	100%	316 950	100%

Le second facteur explicatif est le niveau élevé du redoublement. En effet, les études ont démontré une corrélation positive forte entre le redoublement et l'abandon ; or en 2013, on comptait 21% de redoublants à l'enseignement de base 1^{er} cycle, 18% de redoublants à

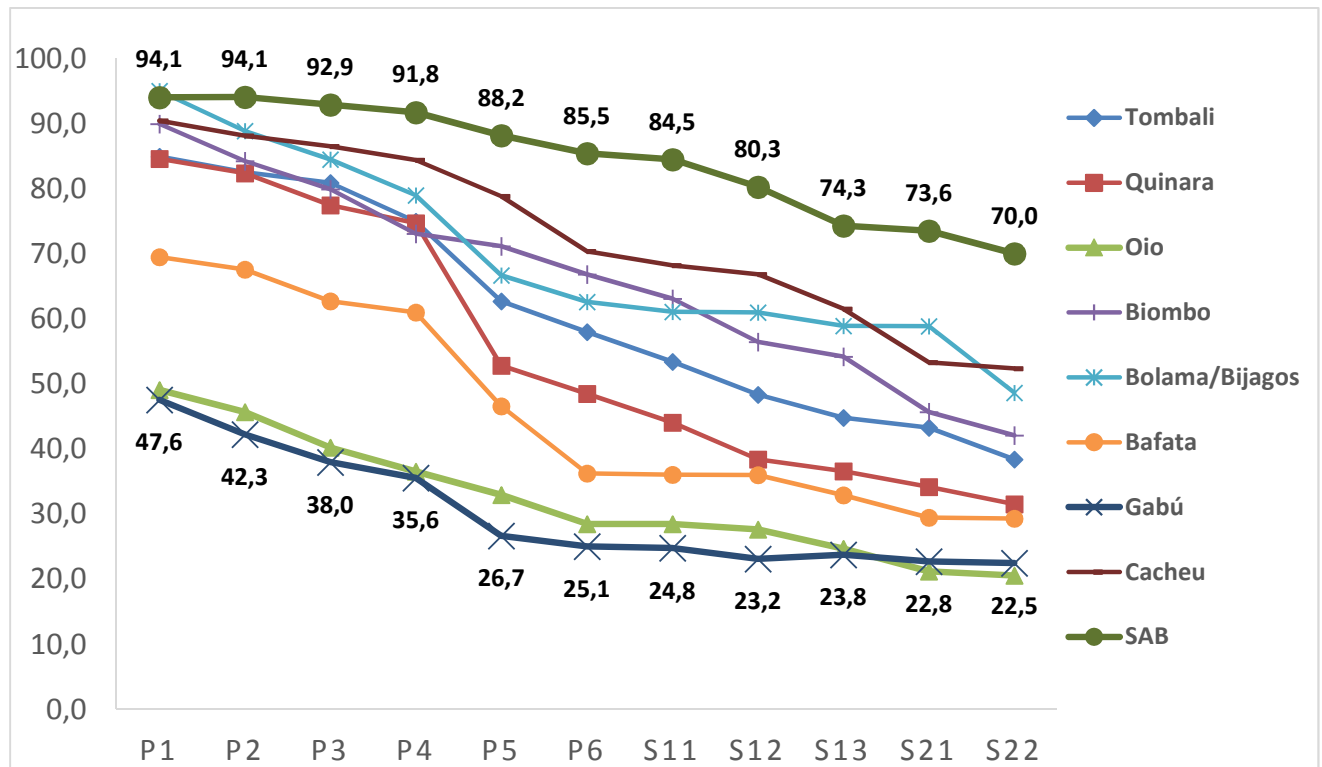
l'enseignement de base 2^{ème} cycle, et 17% de redoublants à l'enseignement de base 3^{ème} cycle. Tous ces chiffres sont nettement supérieurs à la valeur de 10% suggérée par le cadre indicatif de l'initiative Fast-Track qui entre 2000 et 2010 a servi de référence pour inspirer les politiques éducatives, et sont également supérieur à 12% qui est la moyenne en Afrique subsaharienne. La pratique du redoublement est très ancrée dans le système éducatif bissau-guinéen car ces chiffres élevés sont restés pratiquement inchangés depuis plus de 15 ans. Bien que cette mesure soit très coûteuse pour le système éducatif, aucune étude n'a réussi à prouver l'efficacité du redoublement, ce qui soulève plusieurs interrogations sur la poursuite de cette pratique.

Le dernier aspect concerne les entrées tardives à l'école primaire. En effet, il apparaît que plus de 96% des enfants scolarisés en 2^{ème} année ont plus que l'âge requis (7 ans). En réalité, l'âge moyen des enfants de ce niveau est de 11 ans. Avec ces entrées tardives et la fréquence élevée des redoublements, on constate qu'en 5^{ème} année, la quasi-totalité des élèves (98%) ont plus que l'âge requis (10 ans). L'âge moyen de ce niveau est de 15 ans. Ainsi, dans les classes du second cycle de l'enseignement de base, un double problème se pose : d'une part des élèves trop âgés côtoient des élèves encore très jeunes, situation qui peut être difficile à gérer pour les enseignants, et d'autre part, les élèves les plus âgés atteignent un âge où les coûts d'opportunités jouent beaucoup (travail pour les garçons et mariages pour les filles). Ils abandonnent donc sans avoir eu le temps d'acquérir les connaissances de base nécessaires tout au long de la vie.

L'une des caractéristiques démontrées par le RESEN est la faible équité du système éducatif bissau-guinéen. Ceci est constaté aussi bien dans l'accès à l'école que dans l'achèvement des cycles d'enseignement et sur plusieurs dimensions : genre, milieu de résidence, niveau de richesse et régions. L'analyse de l'équité des genres montre que les filles ont moins accès par rapport aux garçons et abandonnent beaucoup plus que les garçons. En effet, sur une génération de filles, 75%, accèdent au premier cycle de l'enseignement de base contre 80% pour les garçons ; alors que seules 48% de filles atteindront la fin du second cycle de l'enseignement de base contre 72% de garçons qui y arriveront. On observe également que le manque d'écoles offrant les 6 premiers niveaux du cycle de base pénalise plus les filles que les garçons. Ceci s'explique par le fait que s'il faut aller poursuivre les études dans une autre localité, les familles préfèrent envoyer les garçons au détriment des filles. L'analyse de l'équité selon le milieu de résidence montre que 66% des enfants en milieu rural accèdent à l'école contre 91% d'urbains. En termes d'achèvement, ici aussi, l'écart est plus important : 79% d'une génération d'enfants vivant en milieu urbain achèvent les deux premiers cycles de l'enseignement de base alors que ce chiffre n'est que de 40% pour les ruraux. Enfin, les données mettent en évidence le fait que les enfants issus des familles les plus riches ont nettement plus de chances d'accéder (83%) et d'achever (66%) l'enseignement obligatoire que les enfants issus des familles les plus pauvres (pour ces derniers, l'accès et l'achèvement sont respectivement de 67% et 49%). Les écarts dans les effets cumulés sont assez substantiels, et s'amplifient dans les classes supérieures. Une fille issue d'un ménage pauvre vivant en milieu rural n'a que 52% de chances d'accéder à l'école contre 93% pour un garçon issu d'un ménage riche vivant en milieu urbain. En termes d'achèvement de l'enseignement secondaire, les écarts de chance entre ces deux profils sont encore plus grands (15% contre 78%). En ce qui concerne les

disparités régionales, il existe des régions où presque tous les enfants vont à l'école et y restent longtemps, à côté de régions où moins de la moitié des enfants vont à école et abandonne assez tôt. Les régions de Gabu et Oio sont celles où les chances pour un enfant d'accéder à l'école sont les plus faibles. Le graphique 3 donne un aperçu de ces disparités régionales.

Graphique 3 : Disparités régionales en matière d'accès à l'école, Guinée Bissau, 2010



1.2.3. La qualité de l'éducation de base

Dans les deux premiers cycles de l'enseignement de base, le niveau des acquisitions des élèves est faible. En effet, en 2^{ème} année, que ce soit en portugais ou en mathématiques, les élèves ne maîtrisent pas la moitié de ce qu'ils sont censés savoir. La situation est plus grave en 5^{ème} année où seulement le tiers du programme scolaire est maîtrisée par les élèves. En conséquence, en 2^{ème} année, près de 20% des élèves rencontrent de grandes difficultés car leur score correspond à ce qu'obtiendrait un élève qui répond de façon aléatoire. En 5^{ème} année, alors qu'il n'y a pratiquement plus de possibilités de remédiation, le pourcentage d'élèves en difficultés est encore plus grand : 25% en portugais et 34% en mathématiques.

Les données à disposition indiquent que le système éducatif bissau-guinéen éprouve des difficultés particulières à transmettre les connaissances aux élèves. En effet, du point de vue de la comparaison internationale, la performance des élèves de 2^{ème} année classe la Guinée-Bissau au 3^{ème} rang parmi 14 pays où les mêmes tests ont été administrés. Mais en 5^{ème} année, la performance des élèves classe la Guinée-Bissau parmi les derniers, signe que

les autres pays arrivent à rattraper leur retard tandis que les élèves bissau-guinéens continuent d'accumuler des lacunes au fil des années.

Une des principales causes de la contre-performance des élèves en matière d'acquisition est le niveau des enseignants. Que ce soit en portugais ou en mathématiques, les enseignants eux même, éprouvent des difficultés à répondre correctement aux questions qui ont été posées à leurs élèves. Si 32% des professeurs n'ont pas pu traiter correctement l'épreuve de portugais soumise aux élèves de 2^{ème} année, le pourcentage est plus élevé en mathématiques où plus de la moitié des enseignants sont concernés (54%). En 5^{ème} année, le problème est généralisé : 95% des enseignants ne maîtrisent pas ce qu'ils enseignent aux élèves en portugais et 98% des enseignants ne maîtrisent pas les mathématiques qu'ils enseignent aux élèves.

L'analyse des déterminants de la qualité a montré l'effet bénéfique de la possession du manuel de portugais sur les acquisitions des élèves. Malheureusement, en 2014, on dénombrait encore que dans un tiers des classes, aucun élève ne possède de manuels. Il convient de noter qu'en ce qui concerne le manuel de mathématiques, l'effet bénéfique de la possession de manuels n'est pas observé, ce qui soulève des questions sur sa conception et l'usage qui en est fait.

Des inégalités importantes sont enregistrées dans la qualité entre les écoles. Les écarts de score peuvent varier de 1 à 30 selon que l'élève est scolarisé dans une école plutôt que dans une autre. Les élèves des écoles privées apprennent mieux, viennent ensuite ceux des écoles communautaires et plus loin les élèves des écoles publiques et autogérées. Il se dégage un accord entre les acteurs de l'éducation sur le fait que ce classement est le résultat des exigences de gestion, suivi et pilotage des apprentissages qui sont plus strictes dans les écoles privées que dans les autres écoles. Du point de vue de l'équité genre, il apparaît en début de l'éducation de base un écart entre les garçons et les filles en défaveur des filles. C'est à partir de la 5^{ème} année qu'on voit ces écarts se réduire considérablement. Des disparités régionales en matière d'acquisitions scolaires sont également observées, les régions de Cacheu, Gabu, Quinara et Tombali étant celles où les élèves rencontrent le plus de difficultés et ceci dans les deux disciplines évaluées.

1.2.4. La situation de la scolarisation dans les autres cycles d'enseignement

A l'enseignement secondaire, les données montrent que malgré une augmentation de l'accès à ce niveau (de 29% en 2010 à 39% en 2013) les abandons restent importants : 38% des jeunes abandonnent avant de finir ce cycle. Au-delà de cette faible performance de l'enseignement secondaire, ce sous-secteur est confronté à un problème plus important : c'est l'absence d'un curricula harmonisé qui devrait servir de référence et de socle pour piloter toutes les actions de développement de ce cycle. En effet, l'absence de curricula harmonisé a pour conséquence que chaque lycée fonctionne selon son propre programme d'enseignement et a ses propres manuels scolaires. Il devient donc impossible d'organiser une formation des enseignants du secondaire car il n'y a pas d'accord sur ce qu'ils devront enseigner une fois sur le terrain, et l'absence de formation a pour conséquence que tous les enseignants des lycées ne sont pas spécifiquement formés à exercer leur métier. Dans ce contexte, apprécier le niveau des acquisitions des élèves est difficile : l'absence d'accord

sur les programme a pour conséquence que chaque école est responsable de l'évaluation et de la certification de ses élèves. Cette difficulté d'apprécier la qualité à l'enseignement secondaire est amplifiée par l'absence d'un examen national à la fin du cycle secondaire. Par conséquent, en l'absence d'une université publique nationale fonctionnelle, les sortants du secondaire ont des difficultés à faire reconnaître leurs acquis dans les universités des pays environnant. Enfin, il apparaît une insuffisance des enseignants (en quantité et en qualité), particulièrement dans les disciplines fondamentales que sont le portugais et les matières scientifiques.

Le Supérieur a quant à lui vu ses effectifs augmentés de manière importante au cours de la dernière décennie aussi bien au niveau du public qu'au niveau du privé (3 122 étudiants en 2005 et 10 439 en 2013). Il souffre cependant, de problème d'organisation et d'adéquation avec les besoins de développement économique et social. En dépit de la création de l'Université Amilcar Cabral dont le but est de réorganiser le fonctionnement des institutions publiques qui offrent un enseignement supérieur, les actions ne sont toujours pas effectives et les institutions continuent de fonctionner de façons dispersées. Les profils des professeurs ne sont pas adaptés aux normes exigées pour un enseignement supérieur de qualité. En effet, beaucoup de professeurs ont le niveau de maîtrise ou master et ceux titulaires d'un niveau au moins égal au doctorat sont très rares. Bien qu'il n'existe pas une évaluation permettant d'apprécier la qualité des formations dispersées, les acteurs de l'éducation s'accordent pour dire qu'elles ne sont pas en adéquation avec les exigences du développement économique du pays. En outre, les infrastructures ne sont pas adaptées à un enseignement de niveau supérieur (absence de laboratoire, de connexion internet, d'une bibliothèque régulièrement alimentée).

Pour ce qui est de l'enseignement et la formation technique et professionnelle (EFTP), il est nécessaire de réformer ce sous-secteur. En effet, à côté des établissements formels qui offrent ce type d'enseignement, le besoin de répondre aux aspirations des jeunes à acquérir une formation leur ouvrant les portes du marché du travail a progressivement amené au développement de formes alternatives de formation professionnelle. Dans des établissements formels par exemple, en plus des formations habituelles qui durent une année scolaire, plusieurs formations de courte durée sont de plus en plus proposées, sans qu'il y ait une codification claire de ce qui est enseignée, de ce qui est attendu, ni des modalités d'évaluation de la mise en œuvre de ces formations. Des formations professionnelles non formelles existent (apprentissage) et ne sont pas encore prises en compte par le MEN. Par ailleurs, un système de collecte des données statistiques sur le sous-secteur qui permettrait d'analyser son évolution et d'informer les décisions politiques sur la base de faits n'existe pas. De l'avis des acteurs de ce cycle, il apparaît un manque de formateurs qualifiés (le vivier de formateur qui a existé étant âgé et pour la plupart à la retraite), un manque de réglementation permettant d'apprécier la qualité des enseignements dispensés dans les formations de courte durée, une absence d'examen au niveau national qui limite la validité des certificats et diplômes délivrés par les établissements d'EFTP.

En ce qui concerne l'alphabétisation et l'éducation non formelle, jusqu'en 2015, il n'existe aucune action en faveur des enfants de 9 à 14 ans qui sont en dehors du système scolaire ; seules quelques sessions d'alphabétisation en faveur des adultes sont organisées. Là

encore, il est nécessaire de mener une étude spécifique pour informer sur ce qui est réellement mis en œuvre, le taux de couverture par rapport au nombre d'adultes ciblées et le coût et l'efficacité des formations dispensées. C'est à partir des résultats de cette étude que l'on pourra envisager une stratégie décennale pour ce sous-secteur. Il convient de noter qu'en l'absence d'une politique efficace d'alphabétisation, le taux d'alphabétisation reste faible : seuls 57% de la population est alphabétisé³.

1.2.5. La gestion, le pilotage et le financement du secteur de l'éducation

La gestion et le pilotage du secteur de l'éducation sont caractérisés d'une part par une insuffisance des ressources et, d'autre part, par des inégalités fortes dans leurs répartitions. Si on prend l'exemple des salles de classe, les écoles primaires publiques apparaissent très chargées. En effet, le ratio élèves/salle de classe de ces écoles est de 62. A part les régions de Bolama/Bijagos et Cacheu où ce ratio baisse à 48, il est supérieur à 62 dans toutes les autres régions du pays, atteignant même 72 à Bafata. Tous ces indicateurs mettent en évidence un fort besoin en construction de salle de classe. De plus, il y a des inégalités dans la répartition des salles de classe entre les écoles. Les écoles qui ont le même nombre d'élèves (par exemple 300), ont un nombre de salles de classes très variable (entre 2 et 8). De même, les écoles qui ont le même nombre de salles de classes (par exemple 4), ont un nombre d'élèves très variables (entre 50 et 450 élèves). Une meilleure gestion de la construction des salles de classe afin d'offrir à tous les élèves des conditions de scolarisation équitables et satisfaisantes apparaît nécessaire.

En ce qui concerne les enseignants, le système actuel n'en compte pas en nombre suffisant. A l'enseignement de base 1^{er} et 2nd cycle, si tous les enseignants payés par l'Etat étaient les seuls à exercer et de plus, s'ils étaient alloués de façon équitable, alors un enseignant aurait en face de lui 48 élèves. Ce chiffre est supérieur à l'objectif visé par le ministère qui souhaite atteindre un ratio élèves-maître de 45. Il en est de même à l'enseignement de base 3^{ème} cycle et au secondaire où pour garantir que tous les groupes pédagogiques reçoivent le nombre d'heures dues, un enseignant doit dispenser en moyenne 26 heures par semaine au lieu des 22 heures prévues par la législation en vigueur. Le besoin en enseignants est encore plus important dans toutes les disciplines scientifiques, mais aussi en portugais. Le manque d'enseignants oblige les parents d'élèves à recruter des enseignants dits communautaires, mais malgré leur contribution, le déficit n'est pas comblé pour autant. La ressource enseignant n'est pas aussi répartie équitablement, en témoigne le ratio élèves maîtres au primaire qui varie énormément entre les régions : de 25 au secteur autonome de Bissau, il atteint 65 à Gabu (voir tableau 3).

³ Donnée publiée par l'Institut des statistiques de l'UNESCO

Tableau 3 : Ratio élèves maître et degré de cohérence dans l'allocation des enseignants des écoles publiques, 2013

Région	Ratio élèves-maître		Degré d'aléa [1-R2]	
	Enseignants payés par l'Etat uniquement	Tous les enseignants	Enseignants payés par l'Etat uniquement	Tous les enseignants
Bafata	47,5	44,0	0,17	0,17
Biombo	41,0	41,0	0,04	0,04
Bolama/Bijagos	27,6	27,6	0,17	0,17
Cacheu	50,3	44,0	0,36	0,33
Gabu	65,0	65,0	0,10	0,10
Oio	57,5	52,4	0,27	0,20
Quínara	59,7	55,3	0,14	0,11
SAB	25,3	25,0	0,27	0,27
Tombali	58,1	51,2	0,28	0,22
Total général	48,1	44,7	0,24	0,23

De façon générale, d'importantes disparités dans les dotations des écoles en infrastructures et en ressources humaines, matérielle et financières sont constatés dans l'ensemble du système éducatif. Tout ceci montre que, soit des règles de gestion permettant une allocation équitable des ressources n'existent pas, soit ces règles rencontrent de sérieuses difficultés dans leur mise en œuvre. Tout ceci dénote de faibles capacités aussi bien en termes de planification que de gestion des ressources. En conséquence, on aboutit à des situations où la dépense publique par élève varie de moins de 5 000 FCFA à plus de 30 000 FCFA entre les écoles. De même, parmi les écoles ayant à peu près la même taille (par exemple de 250 à 300 élèves), certains reçoivent du gouvernement par an 1 million de francs CFA pendant que d'autres absorbent jusqu'à 9 millions de francs CFA.

Une des principales raisons qui explique la faiblesse du pilotage du système éducatif est l'absence de données complètes sur le secteur. Les données disponibles ne concernent que le cycle d'enseignement général. Elles ne sont pas disponibles pour toutes les années scolaires, ne renferment pas toutes les variables utiles et ne sont pas souvent exhaustives. En conséquence, il n'est pas possible de mener certaines analyses qui auraient pu permettre une meilleure connaissance des contraintes du secteur. Dans certains cas, c'est l'intégralité d'un sous-secteur qui est sans information (enseignement supérieur, EFTP, alphabétisation).

Le secteur de l'éducation est sous-financé depuis plusieurs années, ce qui constitue un facteur limitant à son développement et à la qualité des apprentissages. Les ressources publiques du secteur sont destinées à 97% à la prise en charge du salaire du personnel ce qui ne laisse pas de marge de manœuvre à des dépenses de qualité ou de renforcement des capacités des structures administratives à plus forte raison des établissements scolaires.

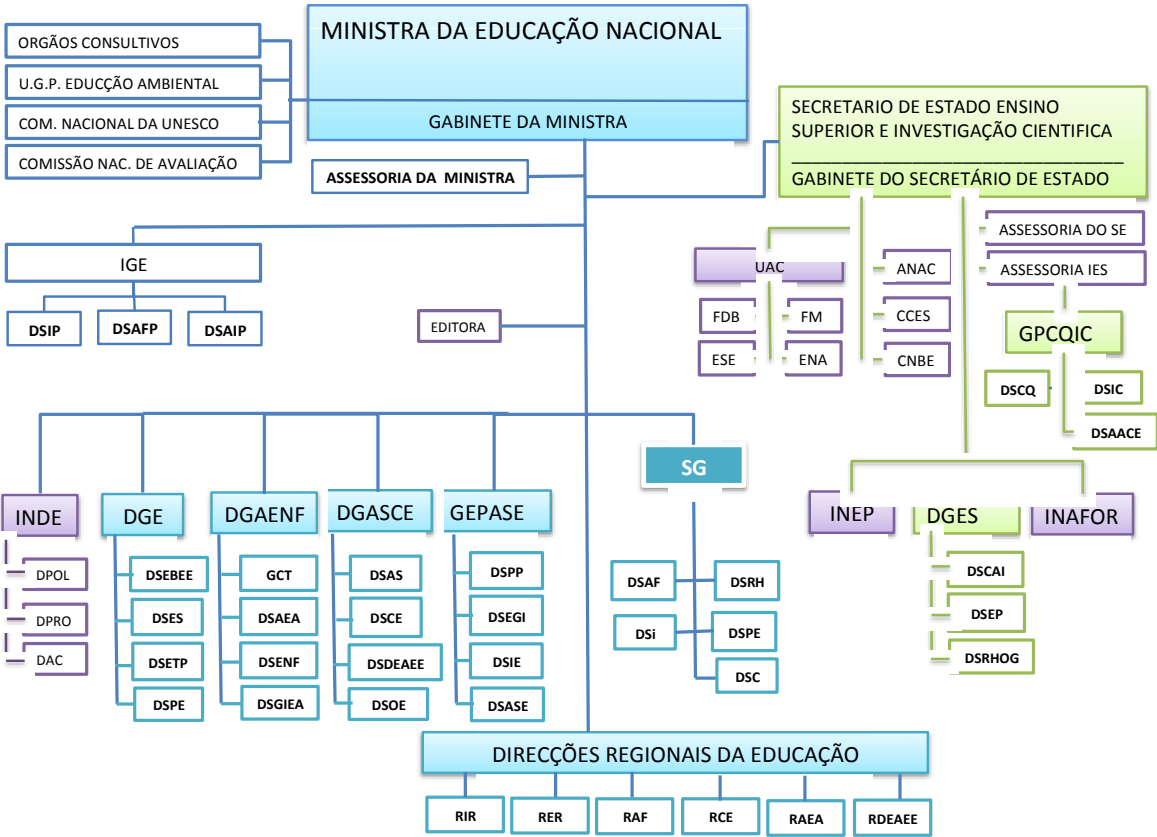
En vue de corriger les dysfonctionnements constatés, le Gouvernement a décidé de mettre en place un programme décennal de développement du secteur de l'éducation (2016-2025). Cette perspective rejoint le désir déjà affirmé par le passé de réaliser la scolarisation de base universelle en 2025 et d'inscrire ainsi, le pays dans un processus de réduction de la pauvreté et de développement économique et social durable.

1.2.6. Analyse des capacités

Cette analyse est le fruit d'observations et d'entretiens menés avec les principaux responsables du Ministère de l'éducation. Il ne s'agit pas des résultats d'un audit fonctionnel de l'administration scolaire, et la plupart des résultats consignés mériteraient d'être approfondis dans une analyse complète. Il s'agit, plutôt, de l'analyse des principales fonctions jugées critiques pour la mise en œuvre du PSE.

1.2.6.1. Analyse de l'organisation de l'administration de l'éducation

Le secteur de l'éducation relève de la compétence d'un seul Ministère. Le graphique ci-dessous montre son organisation⁴ :



⁴ Pour les sigles, voir en annexe numéro 2.

Dans les faits cette organisation n'est que partiellement mise en place. Pour illustration les organes consultatifs et la commission nationale d'évaluation par exemple n'ont jamais vu le jour.

L'analyse des attributions par fonction montre que :

Les questions **pédagogiques** sont de la responsabilité de :

- La Direction Générale de l'Enseignement (**DGE**), chargé de définir et d'appuyer la mise en œuvre des politiques relatives aux composantes pédagogiques et didactiques du préscolaire (DSPE), de l'enseignement de base (DSEBEE), du secondaire (DSES) et de l'enseignement technique (DSETP);
- L'Institut National pour le Développement de l'Éducation (**INDE**), chargé des politiques et programmes éducatifs, du développement des manuels scolaires, des guides pédagogiques, des matériels didactiques et de la formation continue des enseignants ;
- L'Inspection Générale de l'Éducation (**IGE**), chargé de la supervision et du contrôle pédagogique (DSIP);
- La Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (**DGESIC**) ; chargée du suivi et de l'analyse de l'enseignement supérieur ;
- Les Directions Régionales de l'Éducation (**DRE**) (1 pour chacune des 11 régions éducatives du pays), chargées des questions liées à la gestion scolaire et de l'encadrement pédagogique avec l'appui des inspecteurs de Secteur).

Le **suivi évaluation** est du ressort de :

- ✓ L'Inspection Générale de l'Éducation (**IGE**), qui assure le contrôle administratif (DSAFP)
- ✓ Le Bureau d'Études, de la Planification et de l'Évaluation du système éducatif (**GEPASE**), chargé des analyses, de la planification du suivi et des statistiques ;
- ✓ La Direction Générale de l'Alphabétisation et de l'Éducation Non-Formelle (**DGAENF**), chargée de l'élaboration et du suivi des programmes d'éducation non-formelle et de l'alphabétisation ;
- ✓ Direction générale de la planification, du contrôle de qualité et de la recherche scientifique (**GPCQIC**), chargée de la planification et du contrôle de qualité ;

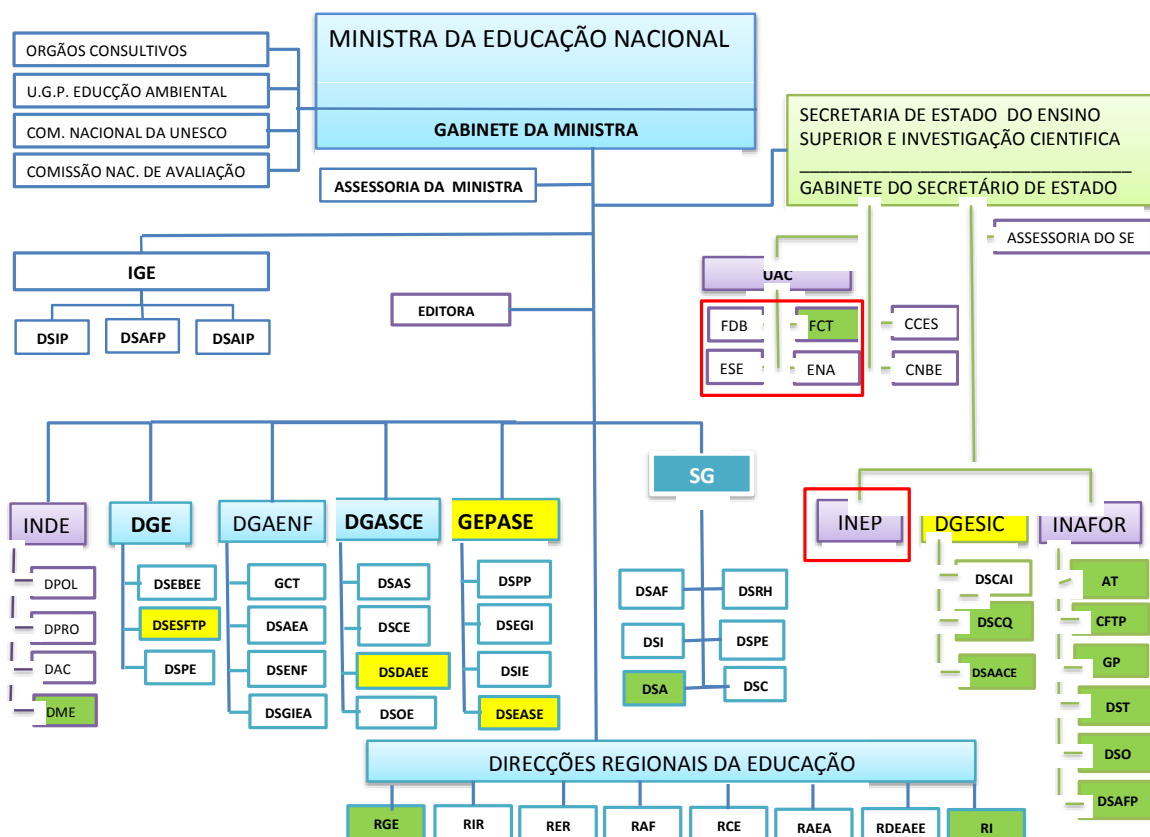
La **gestion administrative et financière** est de la compétence du :

a) **Secrétaire général** : Les services du Secrétariat général comprennent, notamment, la Direction des services administratifs et financiers et la Direction des services des ressources humaines. Ces services sont chargés d'assurer l'appui technique spécialisé aux équipes du MEN dans les domaines administratifs, financiers (DSAF) et en gestion des ressources humaines (DSRH) ;

La **coordination** est de la responsabilité du :

a) **Ministre de l'éducation** : assure la coordination de l'action du secteur, il n'existe pas de niveau intermédiaire entre le Ministre et les Directions générales et régionales. En effet, le SG n'est responsable que des questions administratives et financières. Le supérieur déroge à cette situation, les directions qui en sont responsables relèvent directement du Secrétaire d'état à l'enseignement supérieur, qui lui, rend compte au Ministre de l'éducation.

Des évolutions sont en cours pour la révision de l'organisation du MEN. L'organigramme ci-dessous est en cours de discussion avec les services concernées, il a pour objectif de recentrer certaines fonctions et de s'adapter à la réorganisation des services administratifs préconisés dans le cadre de la réforme pour la modernisation de l'administration de la Guinée Bissau.



1.2.6.2. Analyse des capacités de fonctionnement de l'administration de l'éducation

L'examen de l'activité et des produits du Ministère en charge de l'éducation montre avant tout une **autonomie fonctionnelle très réduite**.

En matière d'**administration et de gestion du personnel**, le MEN n'a pas de maîtrise du recrutement, ni du statut (gérés par le Ministère de la Fonction Publique), ni de la solde (gérée au Ministère des Finances). Aucune fonction d'anticipation (réflexion sur l'évolution des statuts ou des spécialités ou sur les modes de gestion), n'est logée dans le ministère. Son rôle, de fait, se réduit à la préparation administrative du concours de recrutement (sélection sur dossier), à la gestion des affectations et à la transmission des dossiers pour la titularisation à la fonction publique. On observe par ailleurs que sur cette fonction d'affectation, le résultat n'est pas satisfaisant. L'aléa qui préside à l'affectation géographique des enseignants dans les classes est important et les chances d'obtenir des progrès notables en la matière sans la maîtrise de la relation entre l'affectation exacte et le besoin réel sont très minces.

Les investissements **immobiliers** du secteur sont rarement financés sur le budget national et gérés généralement par des partenaires techniques et financiers et ou par des unités de gestion mises en place à cet effet. Les capacités du ministère pour gérer les constructions sont très réduites, de sorte par exemple qu'il n'existe aucune recension du patrimoine bâti. La carte scolaire n'ayant pas de caractère opérationnel et réglementaire, le MEN peine à faire respecter une localisation judicieuse des nouvelles constructions.⁵

Le ministère en charge de l'éducation a une **maîtrise très limitée des questions financières** qui le concernent, qu'il s'agisse de la préparation budgétaire annuelle ou de l'exécution des dépenses d'achats de biens et services qui lui sont nécessaires. De nombreuses activités sont handicapées, ou même abandonnées, du fait du manque de disponibilité de ressources en dépenses courantes.

Les directions techniques disent toutes qu'elles ne sont jamais sollicitées lors de la préparation du budget pour qu'elles expriment leurs besoins. Le processus de préparation budgétaire apparaît mal connu par les directions techniques et il suit, depuis de nombreuses années le même schéma⁶.

Le schéma de la préparation des dépenses courantes par les services dépensiers est tout aussi mal connu et peu décrit, de sorte que le peu de ressources inscrites pour des dépenses courantes hors salaires (3% du budget du secteur) ne sont souvent pas exécutées pour des raisons de disponibilité de trésorerie. Le décalage entre le budget voté et l'exécution est très important pour le titre dépenses pour biens et services. On observe du reste que le taux d'exécution du budget de l'éducation en achats de biens et services diminue d'année en année⁷.

⁵ Il n'existe pas de programme de construction et aucun visa préalable n'est exigé avant le démarrage des constructions ce qui fait que le MEN n'a ni la main sur le choix des lieux d'implantation ni sur le type de construction réalisé

⁶ Le Ministère de l'économie et des finances précise le niveau d'évolution du budget et les lignes concernées par cette évolution.

⁷ Les services financiers avancent le chiffre de 5% pour l'exécution des lignes budgétaires destinées à l'acquisition des biens et services du MEN

La limitation des activités du fait de la faiblesse de la dépense survient donc alors même que les ressources supposées mobilisées par l'Etat ne sont pas épuisées.

Il en va de même pour les ressources extérieures mobilisées par les partenaires au développement : on sait que les retards d'exécution caractérisent les projets, qui doivent systématiquement être prolongés ou restructurés du fait de l'incapacité de l'administration à les accompagner.

La fonction **logistique** est de première importance pour un ministère en charge de l'éducation. La production d'un service éducatif primaire ne revêt pas en elle-même une grande difficulté, en comparaison de nombreux autres biens ou services. Les intrants sont peu nombreux, aucun n'est rare. La seule difficulté de la fourniture de ce service sous forme publique, par allocation des intrants aux écoles, tient à la dispersion des populations à qui le service est destiné. Cette dispersion multiplie le nombre de points à desservir, et rend complexe l'acheminement des informations et des différentes ressources.

La fonction logistique n'est pas logée dans un organe particulier du ministère, mais les faibles capacités de l'institution en la matière constituent un obstacle de taille à son bon fonctionnement. Par exemple :

- c'est en année que l'on compte le temps nécessaire à l'aller-retour du questionnaire statistique annuel, entre le GEPASE et les quelques 1800 écoles du pays, et encore le taux de réponse reste-t-il peu satisfaisant ;
- il n'est guère possible à la DSRH de connaître même l'affectation théorique des maîtres dans les écoles, faute d'informations exhaustives en provenance des autorités déconcentrées – autant dire que leur lieu effectif d'exercice reste, dans cent pour cent des cas, une inconnue;
- chaque direction ou service de l'administration compte sur le passage à Bissau des Directeurs régionaux ou les responsables financiers des régions pour leur remettre des notes, instructions ou documents ; les DRE à leur tour attendront le passage des directeurs d'écoles, ou le départ des inspecteurs de service pour le cheminement hiérarchique aléatoire des informations n'étant ainsi pas susceptible de suivre un calendrier précis, et laissant toujours des zones non atteintes ;
- d'une institution à l'autre dans la capitale et même dans les locaux du Ministère, les moyens de communiquer sont à réinventer à chaque fois que la nécessité l'impose.

La production de données sur le système éducatif est répartie entre de nombreuses entités, le GEPASE ayant un monopole réglementaire sur la production de données statistiques destinées à la diffusion extérieure.

La publication de l'annuaire statistique est une activité régulière du GEPASE, qui rencontre des difficultés récurrentes :

- l'annuaire 2005-2006 est le dernier à avoir été publié. Les données scolaires produites après cette date mais insuffisante pour la publication d'un annuaire sont celles de 2009-2010 et 2011-2012. Pour être d'un

emploi utile à la préparation de la rentrée scolaire N+1, une série de données statistiques devrait être disponible au plus tard en Mars ou en avril de l'année N, le retard actuel est donc de plus de 44 mois ;

- le taux de réponse au questionnaire n'est pas encore satisfaisant ;
- l'emploi de la plateforme STATEDU va être testé sur les données 2015-2016, mais il est très dépendant vis à vis des consultants extérieurs (ISU) ;
- le GEPASE ne peut lancer l'opération annuelle de collecte que si il y'a un partenaire extérieure pour l'accompagner, ce qui explique le fait qu'il n'y a pas de séries consécutives de données. Le GEPASE rencontre des difficultés dans la mobilisation des ressources en dépenses courantes nécessaires à ses opérations et à une faible maîtrise des logistiques qui lui sont nécessaires.

Au-delà de la réalisation de cet annuaire, on note des faiblesses persistantes :

- la carte scolaire⁸, élément indispensable de régulation de la création d'écoles, n'est pas opérationnelle ;
- il n'y pas de travaux de rapprochement ou de réconciliation avec les autres procédés de création de données scolaires : exploitation des rapports de rentrée ou de sortie par la DGEB et bases de la DRH.

Ce paysage est le cadre dans lequel la stratégie doit prendre place, mais aussi celui qu'elle doit tenter de faire évoluer. En ce qui concerne le programme de renforcement de capacités du PSE, les considérations qui précèdent nous indiquent deux directions à éviter :

- il ne serait pas raisonnable d'élaborer une stratégie de renforcements de capacités qui vise l'ensemble des fonctions du ministère de l'éducation,
- Il ne serait pas non plus raisonnable de travailler au renforcement de capacités sur des fonctions que l'actuelle répartition organique fait relever, pour l'essentiel, d'autres ministères.

Il convient à l'inverse de cibler un petit groupe de fonctions par le critère selon lequel d'autres fonctions dépendent de celles-ci.

II. STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DU PSE

La lettre de politique sectorielle rappelle les grands arbitrages sur les ressources et les priorités, elle énonce les principaux choix stratégiques sans détailler toutes les activités. Ce document sera signé par le Gouvernement et constitue sa feuille de route pour les dix années du programme.

Une note de cadrage macro-financier a été développée pour permettre de mettre en relation les objectifs retenus et les coûts qui en sont induits.

Elle permet d'éprouver la soutenabilité de la stratégie sectorielle en lien avec les ressources publiques pouvant être mobilisées pour le secteur de l'éducation.

⁸ Il s'agit de l'ensemble des normes et des directives pour la création, l'implantation et l'organisation des écoles

Il s'agit ici de développer les politiques arrêtées pour la période 2017-2025, telles qu'elles sont décrites de façon synthétique dans la lettre de politique sectorielle.

L'éducation au cœur de la stratégie nationale Terra Ranka

Le Plan Stratégique Guinée Bissau 2025 « Terra Ranka » a été adopté par le gouvernement en 2015. Il s'articule autour de cinq axes principaux :

(i) Mettre en place une gouvernance au service du citoyen, (ii) assurer une gestion durable du capital naturel et préserver la biodiversité, (iii) bâtir un réseau d'infrastructures moderne et compétitif, (iv) renforcer le capital humain et améliorer la qualité de vie de chaque citoyen et (v) bâtir un secteur privé et une économie diversifiée

L'éducation est concernée par trois de ces axes ; la stratégie pour le secteur de l'éducation en ligne avec celle de réduction de la pauvreté prend alors les formes principales suivantes :

i) organiser la production de capital humain pour contribuer à la croissance, d'une part, en assurant une couverture universelle et de bonne qualité au niveau de base, qui est perçue comme un investissement en capital humain « à tout faire » pour les gains de productivité dans le secteur traditionnel et, d'autre part, en assurant des formations techniques et supérieures en cohérence avec les demandes de l'économie et le marché de l'emploi en main d'œuvre qualifiées.

ii) équiper les populations pauvres exclues des circuits économiques efficaces, du capital humain minimum qui leur permette l'inclusion dans ces circuits, et donc de contribuer aux progrès économiques et, à titre individuel, à sortir de la trappe de la pauvreté.

(iii) encrenner les principes de la citoyenneté et de la préservation de la paix chez les élèves en vue de contribuer à l'amélioration de la gouvernance future du pays, à la préservation des ressources naturelles et à l'instauration d'un climat de paix durable.

Terra Ranka reconnaît, par ailleurs, que l'éducation a fortement été touché par la crise, le secteur dans son ensemble est aussi confronté à des dysfonctionnements et des insuffisances majeures qui influent de manière notable sur ses performances globales, notamment aux plans de l'accès universel et de l'efficience. Les objectifs fixés pour le secteur sont en phase avec les objectifs décennaux contenus dans la lettre de politique sectorielle et s'articulent ainsi : promouvoir : (i) l'expansion et l'amélioration de l'accès à l'éducation en vue de l'universalisation de l'enseignement de base cycles 1 et 2, (ii) l'amélioration de l'efficacité interne du système, (iii) la réduction des disparités dans l'enseignement de base et secondaire et (iv) l'adéquation des formations techniques et professionnelles et du supérieur avec les besoins du développement économique et sociale du pays.

Le Programme Sectoriel de l'Éducation a pour rôle de décliner les politiques et stratégies à mettre en œuvre à l'effet de poursuivre les priorités suivantes :

- (i) Priorité n° 1 : Poursuivre la scolarisation universelle de base de qualité en élargissant l'éducation de base conformément à la loi de base et en veillant à la réduction des disparités ;
- (ii) Priorité n° 2 : Améliorer la qualité et la pertinence des enseignements/apprentissages à tous les niveaux ;
- (iii) Priorité n° 3 : Développer des formations en adéquation avec les besoins d'un développement économique inclusif du pays au niveau des enseignements technique, professionnel et du supérieur ;
- (iv) Priorité n° 4 : Renforcer la gouvernance du secteur en améliorant le pilotage, la coordination, la déconcentration et la gestion financière.

Tout en poursuivant ces objectifs de façon prioritaire, le Gouvernement accordera une attention particulière aux préoccupations transversales relatives au financement du secteur, à la régulation des flux, à la promotion de l'équité, à l'éducation à la citoyenneté et à la paix, à la gestion des risques, des catastrophes et des conflits.

Le Programme Sectoriel de l'Education (PSE), couvre tous les sous-secteurs de l'éducation. Il est structuré autour des trois composantes : (i) l'accroissement de l'accès, de l'équité et de l'achèvement, (ii) l'amélioration de la qualité et de la pertinence, (iii) le renforcement du pilotage et de la gouvernance. Cette structuration présente l'avantage de la continuité avec le programme intérimaire en cours de mise en œuvre ainsi que celui d'une certaine simplicité de classement des activités servant de base à l'élaboration des PATB. Bien que ce soit les mêmes composantes, les efforts nécessaires seront mis en œuvre pour renforcer l'efficacité des interventions tout en tenant compte des leçons apprises.

Comme toute structuration, elle présente une part d'arbitraire. Certaines stratégies présentées, par exemple, dans la gestion et la gouvernance, auraient pu trouver leur place dans le volet qualité. Certaines activités sont également susceptibles de concourir à la réalisation de plusieurs objectifs en même temps. Par exemple, une partie des constructions scolaires est destinée à rattraper des disparités régionales en termes d'accès, leur principal objectif est l'augmentation des divers taux de scolarité dans les régions où ils sont plus faibles que la moyenne. Mais d'autres constructions poursuivent au premier chef un objectif de qualité. Des constructions et des recrutements supplémentaires dans les zones souffrant d'effectifs pléthoriques permettront de retrouver des conditions d'apprentissage plus favorables et poursuivent donc un objectif de qualité.

Les développements ci-dessous décrivent les stratégies pour permettre l'atteinte des objectifs fixés dans la lettre de politique sectorielle. Ils identifient le chemin vers lequel on veut aller. Il va de soi que tout ne peut pas être mis en œuvre en même temps donc la préparation des plans d'actions sera l'occasion de prioriser les interventions. On peut d'ores et déjà dire que la première des priorités est la mise en œuvre de mesure permettant d'asseoir les capacités nécessaires au niveau de l'administration de l'éducation à tous les niveaux (central, déconcentré, école) pour le développement du système éducatif,

expérimenter de nouvelles approches et préparer le passage à la mise à l'échelle de certaines stratégies importantes.

2.1. STRATEGIES POUR L'AMELIORATION DE L'ACCES ET DE L'EQUITE

En termes d'accès, les objectifs diffèrent selon les cycles d'enseignement. La scolarisation universelle est l'objectif prioritaire, qui concerne les deux premiers cycles de l'éducation de base. L'élargissement de l'accès au 3^{ème} cycle sera poursuivi dans toute la mesure du possible, afin de permettre au plus grand nombre de jeunes bissau-guinéens de suivre une éducation de base de 9 années. Pour le secondaire, l'enseignement technique et la formation professionnelle, l'enseignement supérieur, l'augmentation des flux restera mesurée, de façon à orienter l'offre d'éducation au plus près des besoins de la société et de l'économie du pays.

Dans tous les cas, elles seront guidées par une priorité donnée à la résorption des disparités géographique, de genre ou de catégories sociales.

2.1.1. Accès et équité au préscolaire

Au préscolaire, l'objectif retenu est d'atteindre 20% de préscolarisation en 2025 et de réduire les disparités entre zone rurale et zone urbaine. Pour cela, les efforts porteront :

- (i) Sur l'amélioration de la couverture du secteur public, aujourd'hui très minime, à travers une diversification de l'offre préscolaire. L'introduction progressive d'une année de pré primaire implantée dans les écoles en zones rurales, le développement d'une offre de préscolaire de 2 années pour les enfants de 4 à 5 ans disposant de programme adapté. Les constructions qui seront réalisées dans ce sous-secteur (classes de pré primaire) seront orientées en priorité dans les régions où l'achèvement du primaire est le plus faible et où le TBS du préscolaire est inférieur à la moyenne nationale. De même, des mesures pour harmoniser et alléger les contributions des familles au fonctionnement des jardins d'enfants publics existants seront mises en place pour améliorer l'accès des enfants issus de milieux défavorisés. Des partenariats seront développés avec des ONGs pour la prise en charge des plus démunis ;
- (ii) Sur le renforcement du préscolaire communautaire à travers la mise en place par le gouvernement d'appuis aux communautés dans la prise en charge des éducatrices. La mesure sera progressive, elle sera précédée de concertations avec les acteurs du système dans le but d'établir des critères clairs et publiés de choix des communautés qui commenceront à en bénéficier. Cette mesure d'équité en faveur du monde rural contribuera à réduire les disparités qui caractérisent encore ce cycle ;
- (iii) Sur le recrutement et l'affectation équitable d'éducatrices en quantité suffisante pour doter les structures du préscolaire ;

- (iv) Sur l'acquisition et la distribution de matériaux pédagogiques et d'éveil dans les structures publiques et communautaires.

Le préscolaire privé continuera à accueillir la majorité des enfants scolarisés dans les villes.

2.1.2. Accès et équité à l'enseignement de base

L'amélioration de l'accès et de l'équité à l'école de base constitue un axe central de la nouvelle politique. L'objectif est qu'à terme les enfants bissau-guinéens aient une scolarité de 9 ans. Cet objectif ambitieux ne pourrait pas être atteint d'ici à 2025, c'est pourquoi il a été retenu que 100% des enfants d'une classe d'âge rentrent à l'enseignement de base 1^{er} cycle et poursuivent leur scolarité en l'enseignement de base 2nd cycle et l'achèvent d'ici en 2025 et que les bases soient jetées pour permettre la poursuite de l'éducation d'un nombre croissant dans un enseignement de base 3^{ème} cycle réformé.

2.1.2.1. Accès aux deux premiers cycles de l'enseignement de base

Les stratégies choisies pour atteindre l'objectif de scolarisation universelle sont nombreuses. Il s'agit notamment :

- (i) d'accélérer l'accès et d'améliorer la rétention en luttant contre les disparités entre genre et entre zones, par une politique de l'offre combinant (i) des constructions scolaires⁹, (ii) des recrutements d'enseignants, (iii) la rationalisation de la gestion et de l'affectation du personnel enseignant à travers la mise en œuvre effective des critères d'affectation des enseignants et d'allocation aux écoles en fonction de standards prédéterminés, (iv) le paiement de primes de zone, non alignées aux salaires, aux enseignants afin de les attirer et de les retenir dans des localités difficiles¹⁰, (v) le développement de partenariats avec les communautés et les ONG pour doter en priorité les écoles incomplètes à grand effectifs d'un programme de construction de logement pour les enseignants affectés en zones isolées, (vi) l'établissement de la liste des écoles à cycle incomplet et de prévoir pour chacune d'entre elles les mesures les plus adéquates pour y remédier (organisation en multigrade, recrutements alternés, extension) (vii) l'allègement de la charge financière imposée aux familles par la mise en place progressive de dotations de fonctionnement pour les écoles et favoriser l'accès des plus démunis,
- (ii) de développer des actions de soutien à la demande scolaire, avec la mise en place de cantines dans les écoles non approvisionnées. Des subventions seront introduites progressivement dans le budget pour la prise en charge de cantines scolaires. Cette mesure sera précédée d'une étude sur le fonctionnement des cantines pour identifier les possibilités d'utilisation des denrées locales moins coûteuses et des règles de fonctionnement qui garantissent l'optimisation des moyens qui seront mis en place. La mise en place de jardins dans les écoles sera

⁹ Priorité accordée aux écoles dans les zones à faible offre scolaire et dans les écoles incomplètes à grand effectif

¹⁰ 5% des enseignants seront concernés et la prime représentera en moyenne 15% du salaire de l'enseignant versée pendant toute la durée de l'année scolaire

promue pour améliorer les menus qu'elles offrent aux élèves et des campagnes de mobilisation sociale seront menées dans ce sens.

- (iii) d'améliorer l'accès aux écoles communautaires et aux madrasas, avec (i) la prise en charge progressive de leurs dépenses de fonctionnement à travers l'affectation d'enseignants qualifiés et la distribution de matériels didactiques. Un recensement exhaustif de ces écoles sera réalisé pour permettre d'en identifier les plus prioritaires, (ii) le développement de partenariats entre le MEN, les communautés, les organisations partenaires et les ONGs pour améliorer le fonctionnement des écoles communautaires et des madrasas.
- (iv) d'encourager la scolarisation et la rétention des filles, en particulier dans les régions et les secteurs dans lesquelles les écarts de genre sont les plus importants. A cet effet, le MEN sensibilisera les populations et les directeurs d'école à la sécurisation des abords des écoles et invitera les écoles à inscrire dans leurs projets des activités d'identification locale des freins à la scolarisation des filles et de remédiations. Par ailleurs, l'administration encouragera le signalement des comportements violents ou illicites dont les filles pourraient être victimes.
- (v) d'encourager la réduction des entrées tardives pour éradiquer les abandons liés à l'âge, particulièrement des filles, à travers (a) la sensibilisation des parents d'élèves sur les inconvénients des entrées tardives et plus particulièrement pour les filles (b) le renforcement de la gratuité à travers l'augmentation des moyens mis à la disposition des écoles pour inciter les familles à inscrire leurs enfants à l'école à l'âge légal, (c) l'amélioration de l'environnement scolaire pour rendre l'école plus attractive (réhabilitation, latrines, eau, etc.), (e) l'enregistrement précoce des enfants à l'état civil qui sera rendu possible par les partenariats qui seront développés avec les APE et l'administration du Ministère de la justice. Les stratégies développées pour le préscolaire contribueront également à l'atteinte des objectifs dans ce domaine à travers la familiarisation des tous petits à l'école dans le cadre de la mise en place d'une année de pré primaire et les activités d'éducation parentale qui seront menées.
- (vi) de réduire les redoublements pour améliorer la rétention, par (i) la mise en place de la politique des sous cycles (non redoublement dans certains niveau en fonction de l'organisation des curricula) (ii) la formation des enseignants sur les techniques d'évaluation et leurs sensibilisations sur les effets négatifs du redoublement, (iii) la définition et la mise en place de directives sur le redoublement instaurant la concertation sur les décisions de redoublement et interdisant le redoublement comme mode de sanction, (iv) l'établissement de maxima annuels de redoublements par région, associé à des ateliers de suivi dans les DRE et les secteurs, (v) l'interdiction d'utiliser des mauvaises notes ou des zéros à titre de sanction pour des comportements d'élèves ; Les mesures de qualité explicitées plus bas contribueront également à la réduction des redoublements.

- (vii) de préparer le développement d'une école inclusive accessible aux enfants avec des besoins spécifiques. A cet effet, les services de planification collecteront les données nécessaires, pour dresser une cartographie des handicaps. La prévalence relative des différents types d'handicaps et leur répartition géographique permettront de déterminer les façons les plus appropriées de favoriser la scolarité des enfants qui en sont porteurs. Les nouvelles constructions continueront à être dotées de rampe d'accès pour permettre l'accès d'enfants ayant des difficultés motrices.

Il est anticipé que la mise en place de ces mesures est de nature à réduire progressivement la part des effectifs scolarisés dans le privé.

2.1.2.2. Accès et équité au 3^{ème} cycle de l'éducation de base : premiers pas vers l'éducation de base unifiée

L'objectif à long terme est l'élargissement de l'éducation de base de 9 ans à tous les enfants. Il n'est cependant pas raisonnable de fixer l'atteinte de cet objectif à l'horizon du PSE. C'est ce qui a amené les autorités du MEN à une certaine prudence dans la poursuite de cet objectif pendant les dix prochaines années. L'importance des efforts financiers à consentir au profit de l'achèvement universel des deux premiers cycles de base et la nécessité d'améliorer la qualité de l'accueil dans les établissements de l'enseignement de base 3^{ème} cycle amènent le gouvernement à retenir pour cible à l'horizon de cette politique que 80% d'une génération accéderont à ce niveau contre près de 56% actuellement.

Le Gouvernement continuera, cependant, à avoir la maîtrise sur cet accès pour éviter toute éventuelle dégradation des conditions d'apprentissage. C'est ainsi que les examens régionaux à la fin de la 6^{ème} année (fin enseignement de base 2nd cycle) seront révisés pour permettre la mise en place d'une meilleure orientation des élèves. En effet, tous les enfants qui auront terminés l'enseignement de base 2nd cycle n'accéderont pas à l'enseignement de base 3^{ème} cycle, il est attendu qu'une partie de ces enfants continuera dans les formations professionnelles qui seront développées. L'orientation s'appuiera sur des critères qui seront déterminés et qui comprendront, notamment, l'âge de l'élève, la moyenne de l'élève à l'examen régional, le choix de l'élève, etc. Des commissions régionales d'orientation seront identifiées et mises en place. Elles comprendront des représentants des parents d'élèves et de toutes autres structures permettant d'assurer aux travaux de ces commissions la transparence recherchée.

L'amélioration de l'accès à ce cycle privilégiera la réduction des disparités entre les zones urbaines et les zones rurales. Le monde rural est aujourd'hui pénalisé dans l'accès à l'enseignement de base 3^{ème} cycle et sera donc la cible prioritaire des mesures d'accès. Le MEN expérimentera un modèle d'école de base de 9 classes (continuum) et des enseignants polyvalents capables de dispenser les programmes de ce cycle. La résorption des disparités en termes d'accès à l'enseignement de base 3^{ème} cycle sera recherchée à travers la construction d'écoles en priorité dans les zones à faible offre scolaire et l'allocation de primes non alignées aux salaires aux enseignants affectés dans les zones isolées ou difficiles pendant les 9 mois de scolarité (5% des enseignants et la prime représentera en moyenne 10% du salaire de l'enseignant). Des mesures de rationalisation de l'utilisation des classes et

des enseignants seront mises en place pour permettre l'augmentation progressive de la taille des groupes pédagogiques (40 au lieu de 34).

La prise en charge progressive du fonctionnement des écoles communautaires et des madrasas est également prévue pour permettre de soulager les familles et permettre un accès équitable à ce niveau. Les spécificités de ces types d'écoles seront préservées pour rassurer les communautés et les familles.

Le gouvernement mettra à profit la première phase du PSE pour réaliser tous les travaux de préparation et d'anticipation de l'extension de l'éducation de base, de façon à permettre qu'elle se réalise dans de bonnes conditions. En effet, du fait de la généralisation progressive de l'accès à l'enseignement de base 3^{ème} cycle, l'offre scolaire de ce niveau est appelée à se transformer dans ses finalités¹¹, ses programmes¹² et ses certifications (qui joueront un rôle accru dans la régulation des flux). Le MEN entreprendra dans cette première phase les études nécessaires à la mise en place progressive de l'éducation de base élargie (études sur le profil des sortants de l'Education de base, la révision des programmes d'enseignements à l'ENS, les examens, les infrastructures et leurs localisations, l'évolution des profils enseignants, etc.)

La réduction programmée du redoublement va permettre d'augmenter l'accueil mais aussi de réduire les abandons en cours de cycle. Le taux de redoublement passera de 16,8% à 10% en 2020. Ceci sera rendu possible par la mise en place des mesures d'amélioration de la qualité décrites ci-dessous, par la mise en place des mesures administratives décrites dans la partie sur l'enseignement de base 1^{er} cycle et l'enseignement de base 2nd cycle mais aussi par l'interdiction du redoublement en 9^{ème} année qui sera une année terminale pour beaucoup d'enfants. Cette dernière mesure est rendue indispensable par la nécessité de réguler pendant encore longtemps l'accès au secondaire.

2.1.3. Accès et équité dans le secondaire

Le principal objectif assigné à cet ordre d'enseignement est de préparer de façon adéquate un nombre de plus en plus important de jeunes, mais selon une évolution maîtrisée des effectifs, pour l'entrée à l'enseignement supérieur. Dans ce sens, les actions prévues tournent autour des principaux axes suivants :

(i) *La régulation des flux d'élèves à l'entrée de l'enseignement secondaire*

L'essentiel de la régulation des flux vers le supérieur se fera à l'entrée du secondaire. C'est ainsi qu'à la fin de la 9^{ème} année il sera instauré un examen national. Le MEN mettra en place dès la première phase de ce programme tous les préalables à son instauration (modalités d'organisation, contenu, responsables, mécanismes de contrôle et de suivi). Les finissants de l'enseignement de base 3^{ème} cycle obtiendront un certificat de fin de l'enseignement de base. Ensuite, ils pourront décider soit d'arrêter les études, soit de passer un examen en vue

¹¹ Contrairement à l'ancien collège, l'enseignement de base 3 est un cycle terminal qui doit devenir la fin d'un parcours de scolarité pour un bon nombre d'élèves

¹² Qui devront prendre une orientation plus pratique et ouvrir vers des poursuites d'études dans des voies techniques ou professionnelles

de continuer dans l'enseignement et la formation technique et professionnelle ou alors d'accéder à l'enseignement secondaire. A l'horizon 2025, il est envisagé que 60% des sortants de l'enseignement de base 3^{ème} cycle auront la possibilité de s'inscrire dans le secondaire. Cela correspondra à un doublement des effectifs du secondaire (64 521 en 2025 contre 35 681 en 2013).

(ii) *L'implication du privé qui continuera d'assurer la scolarisation de 20% des élèves du secondaire ;*

Des mesures seront mises en place pour améliorer l'encadrement des établissements privés.

(iii) *La réduction du redoublement à 6% en 2020 (contre 8% en 2013)*

Ceci se fera à travers la formation des enseignants sur les techniques d'évaluation, la sensibilisation des parents et des directeurs d'écoles sur les conséquences du redoublement sur la scolarité des élèves, qui viendront s'ajouter aux mesures d'amélioration de la qualité décrite dans la section sur la qualité.

(iv) *L'amélioration de l'équité*

Des mesures seront identifiées et étudiées pour permettre d'assurer l'équité sociale et de genre dans l'accès à l'enseignement secondaire. Pour éviter que des élèves ayant les qualifications requises ne soient pénalisés, par leur sexe, par leur origine ou leur milieu de résidence. Des études seront menées pour permettre le développement d'une stratégie adaptée et soutenable pour l'amélioration de l'équité dans le secondaire. L'équité entre régions sera promue à travers la priorité accordée aux régions défavorisées (faible TBS au secondaire) dans l'implantation de nouveaux établissements publics et l'affectation des enseignants.

La mise en place de cette politique permettra qu'en 2025, environ 43% des enfants d'une génération atteignent la 12^{ème} année de scolarisation (contre 24% en 2013).

2.1.4. Accès et équité dans l'enseignement technique et la formation professionnelle

Les effectifs aujourd'hui inscrits dans l'enseignement technique et la formation professionnelle ne sont pas à la hauteur des enjeux du pays.

La nécessité de développer l'accès à l'enseignement technique et à la formation professionnelle tient à deux raisons :

- ✓ les besoins en main d'œuvre qualifiée générés par le développement du pays ;
- ✓ l'évolution indispensable de la régulation des flux dans l'ensemble du système éducatif impose de maîtriser la croissance des effectifs attirés par les formations théoriques supérieures, offrant des débouchés limités. Le

développement d'une offre de qualifications techniques et professionnelles est une alternative efficace.

Toutefois, dans la mesure où le sous-secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle présente aujourd'hui des handicaps structurels importants, marqués principalement par *l'inadaptation de la formation par rapport aux besoins du marché de l'emploi et une offre très limitée*, le gouvernement mettra en place une politique de croissance de l'accès qui s'accompagnera de réformes structurelles destinées à améliorer la qualité et la pertinence des formations. Les capacités de l'EFTP seront développées pour permettre aux formations professionnelles courtes d'insertion de pouvoir accueillir 35% des sortants de l'enseignement de base 2 et 3 en 2025 et qui ne continuent pas le cycle supérieur soit 25 846 élèves dont 50% seront dans des structures privées (contre 4 824 en 2015¹³).

Les stratégies seront de deux ordres :

- Des investissements pour la création, l'équipement et la réhabilitation d'établissements publics de formation, qui s'accompagnera d'études préalables aux choix des filières qui devront répondre à la demande du marché du travail, la prise en charge partielle des coûts de la formation professionnelle d'insertion afin d'être accessible à un plus grand nombre, le recrutement de formateurs qualifiés et la mise en place de subvention de fonctionnement adéquates pour les établissements ;
- Le développement de partenariats public-privé dans les secteurs productifs formel et informel. Ces partenariats s'exprimeront dans la gestion des établissements de formation, la modernisation de l'apprentissage et la mise en place d'un fonds de formation professionnelle à gestion paritaire.

Par ailleurs, des activités seront développées pour renforcer les stratégies précitées :

- Le renforcement des capacités de l'Institut National de Formation Technique et Professionnelle (INAFOR) qui est chargé de l'ingénierie d'aide à la décision et de la promotion de la Formation technique et professionnelle,
- la restructuration du dispositif de pilotage autour d'un cadre de concertation : cette coordination sera assurée par le conseil de concertation de l'EFTP qui regroupe des représentants de l'ensemble des structures en charge de la Formation technique et professionnelle et les représentants des entrepreneurs
- la mise en place d'un pilotage par la demande (marché du travail) au moyen d'études permanentes de formation-emploi.

Le gouvernement va privilégier la formation dans les secteurs secondaire et primaire de l'économie. Il encouragera le privé à s'investir dans la formation pour les secteurs primaire

¹³ Analyse de la FTP en lien avec le marché du travail en guinée Bissau (Février 2017)

et secondaire de l'économie. Il soutiendra également le développement de la culture de maintenance des aménagements et de l'entrepreneuriat dans les programmes d'enseignement. En outre, il incitera à un meilleur accès féminin dans les filières techniques. Il s'attachera enfin à développer une offre de formations courtes en alternance accessibles aux enfants ayant quitté précocement leur scolarité. Ces formations devront déboucher sur une meilleure structuration des pratiques traditionnelles d'apprentissage et sur des gains de productivité au profit du secteur informel de l'économie.

2.1.5. Accès et équité à l'enseignement supérieur

Dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, le nombre d'étudiants va continuer à progresser, passant d'environ 10 000 en 2013 à un peu plus de 15 000 en 2025. Cette progression modeste mais importante dans le contexte bissau-guinéen correspond aux vœux des autorités de répondre aux besoins du développement du pays mais aussi aux besoins en enseignants pour les établissements scolaires. Elle équivaut à une augmentation du nombre d'étudiants pour 100 000 habitants de 628 à 700 ce qui reste en deçà de la moyenne constatée dans la sous-région. Les stratégies qui seront développées porteront sur :

- ✓ La définition et la mise en place de réformes institutionnelles à travers l'adoption de textes d'application de la loi de l'enseignement supérieur, la réorganisation du secteur à travers l'intégration des facultés et des établissements d'enseignement supérieur existants après leur mise aux normes dans l'université publique Amílcar Cabral, le renforcement de l'autonomie de l'université, la mise en place de normes de fonctionnement et de suivi des établissements qui clarifient les rôles et responsabilités de chacun et qui identifient les mécanismes de suivi et d'évaluation ;
- ✓ la rationalisation, la diversification et la professionnalisation des filières en fonction des besoins et des capacités du pays. Ceci passera par la mise en place d'un dispositif d'observation et de prospection du marché de l'emploi et de l'insertion des sortants qui permette d'adapter l'offre aux besoins ;
- ✓ le renforcement des capacités du personnel enseignant à travers le développement de partenariat entre l'Université et les universités étrangères, notamment dans la mise à niveau des enseignants et la mise en place d'une politique de recrutement de professeurs de niveau doctoral (salaires, incitations, etc.) ;
- ✓ l'amélioration de l'équité et de l'environnement universitaire se fera par la mise en place de bourses d'études pour permettre aux élèves les plus méritants issus des milieux défavorisés de continuer leurs études dans l'enseignement supérieur, la mise aux normes des infrastructures du supérieur public (en priorité l'ENA, Tchico Té, la bibliothèque de l'UAC) ;
- ✓ la mise aux normes de l'enseignement supérieur privé : des critères et des normes seront développées en concertation avec les différents acteurs pour

encadrer l'ouverture de nouveaux établissements. Les établissements existants seront évalués en fonction des normes minimales retenues. Ceux qui ne répondent pas à ces normes seront appelés à les respecter dans des délais concertés. Les contrevenants verront leurs autorisations retirées. Ces mesures seront suivies par des comités comprenant des représentants de la société civile, des étudiants, des opérateurs du secteur privé et le MEN pour en garantir la transparence et l'équité.

- ✓ la réforme des bourses d'études à l'étranger est retenue pour encourager les étudiants inscrits dans des spécialités pointues nécessaires au développement du pays et aux besoins en enseignants de formation doctorale des universités.

L'enseignement supérieur bénéficiera d'un programme d'investissements en constructions, équipements et réhabilitations. Ce programme comprend l'ouverture progressive de nouveaux établissements spécialisés dans les régions à fort potentiel économique et l'installation d'un campus numérique, dont l'effet attendu est de permettre aux formations à distance d'accueillir une proportion d'étudiants en croissance rapide.

2.1.6. Accès et équité en alphabétisation et éducation non formelle

Le gouvernement vise à mettre en place une véritable politique nationale d'Alphabétisation et d'Education Non Formel (AENF), basée sur un état des lieux exhaustif et qui cible les enfants non scolarisés de 9-14 ans ainsi que les jeunes et les adultes analphabètes de 15 ans et plus. L'objectif étant de ramener le taux d'analphabétisme à 30%. Des stratégies pour la diversification de l'offre seront développées et les activités suivantes mises en œuvre :

- (i) Le développement d'une offre adaptée pour les enfants non scolarisés passera par une étape de préparation d'une stratégie à long terme basée sur une étude sur les jamais scolarisés et déscolarisés pour identifier les enfants et jeunes à cibler et les actions prioritaires qu'il convient de mettre en place. Des activités expérimentales seront menées et porteront sur : (a) la mise en place d'une éducation de base accélérée dans les écoles de l'enseignement de base 1^{er} cycle et de l'enseignement de base 2nd cycle pour fournir aux enfants du non formel les compétences requises en lecture et en calcul ; (b) l'identification et la mise en place de passerelles permettant aux enfants et jeunes ayant acquis les compétences de base qui voudraient intégrer le formel ou la formation professionnelle de pouvoir le faire ; (c) l'identification et la mise en place d'une stratégie pour le suivi des apprenants et pour la disponibilité des données et la définition d'une stratégie pour la diffusion et la vulgarisation des bonnes pratiques et des méthodes d'apprentissages innovantes ; (d) le développement d'une stratégie pour encourager les initiatives de mutualisation de ressources humaines et matérielles (partenariat autour des écoles, etc.) ; (e) l'identification des formateurs potentiels et leurs formations sur les programmes du non formel ;
- (ii) La mise en place de programmes d'alphabétisation fonctionnelle centrés sur les activités des apprenants à l'intention de populations ciblées (priorité aux femmes actives et aux jeunes filles, etc.). L'élargissement de la couverture sera recherché

à travers la généralisation de certains programmes existants et l'élaboration de nouveaux programmes dans les centres d'alphabétisation et de post-
alphabétisation ;

- (iii) La mise en place d'activités de mobilisation sociale et de sensibilisation des acteurs sur les activités d'alphabétisation ;
- (iv) La recherche de financement et de partenariat pour l'extension des infrastructures existantes et l'élaboration d'une étude sur la mise en place d'un fonds national de l'alphabétisation et de l'éducation non formelle (modalités de financement, de gestion et d'évaluation, etc.).
- (v) L'investissement dans les infrastructures n'est pas la priorité pour le développement de l'offre d'éducation non formelle et d'alphabétisation. Celle-ci va s'appuyer sur le développement de partenariats.

2.2. LES STRATEGIES POUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE

La qualité est jugée insatisfaisante à tous les niveaux du système éducatif et génèrent des redoublements et un gaspillage de ressources. C'est ainsi que les résultats des élèves dans les deux premiers cycles de l'enseignement de base sont alarmants.

Pour ce qui est des enseignants les résultats du même test montrent que seulement 6% des enseignants ont pu répondre correctement à l'ensemble des questions de portugais posées aux élèves de 5^{ème} année. Pour ce qui est de mathématiques, ils ne sont que 2% à avoir répondu correctement. Les formations techniques, professionnelles et supérieures apparaissent trop peu connectées aux besoins réels de la société et de l'économie et ne permettent pas aux étudiants ou apprenants de s'insérer aisément dans la vie professionnelle.

La qualité entretient des relations étroites avec :

- ✓ les conditions d'accès et d'accueil des élèves. De mauvaises conditions matérielles ou d'encadrement (effectifs pléthoriques, multiples vacances) réduisent les chances de succès dans les apprentissages ; en retour, le faible niveau des acquisitions génère redoublements et abandons et jouent contre tous les objectifs d'achèvement ;
- ✓ l'efficacité de la gestion du système éducatif. Ce sont des déficiences de gestion qui sont à l'origine d'une mauvaise distribution des ressources ou de l'insuffisance du temps effectivement consacré aux apprentissages.

C'est pourquoi l'amélioration des performances qualitatives du système éducatif sera attendue de politiques orientées dans plusieurs directions qui ne se réduiront pas à l'acquisition d'intrants ou à des actions de renforcement des savoir-faire pédagogiques des enseignants.

Le gouvernement entreprendra simultanément quatre séries de mesures au service du redressement de la qualité de l'éducation :

a) des mesures structurelles : la résorption des situations anormales (sous-équipement, sureffectifs, non-respect du temps d'apprentissage, classes en vacances multiples) et la réduction du redoublement. C'est ainsi qu'une partie des investissements en construction et des nouveaux recrutements d'enseignants visera la normalisation des conditions d'apprentissage ;

b) des mesures pédagogiques : révision des curricula (en particulier pour le troisième cycle de l'éducation de base dans la perspective de l'éducation de base unifiée), harmonisation et définition de nouveaux curricula (secondaire et préscolaire) formations initiales et continues d'enseignants et supervision pédagogique ;

c) des mesures de révision de la formation initiale et continue des enseignants à tous les niveaux qui passera par une révision des curricula, la mise en place de nouvelles formations, la mise à niveau des formateurs et la professionnalisation des formations. Le développement d'un programme de formation continue avec pour objectif la mise à niveau et la certification des enseignants ;

d) des mesures de pilotage local de la qualité accompagnées d'une organisation très déconcentrée de la formation continue et du soutien aux enseignants dans leurs établissements, prises en charge avant tout par les inspecteurs, les commissions d'études et les coordinateurs de discipline.

2.2.1. La qualité au cycle préscolaire

L'atteinte des objectifs d'amélioration de la qualité au préscolaire en termes d'acquisition et de développement cognitif des jeunes enfants passe par la mise en place des stratégies décrites ci-dessous :

- La disponibilité d'éducateurs et de personnel auxiliaire qualifiés : La formation initiale des éducateurs sera intégrée aux ENI. C'est ainsi qu'il est prévu d'instaurer au niveau des écoles normales un tronc commun suivi par une spécialité dans l'enseignement du préscolaire. Des mécanismes pour la promotion de la polyvalence (primaire préscolaire) des enseignants sortant des ENI seront développés et mis en place dans le cadre de la réforme en cours de ces établissements afin de faciliter l'implantation des classes de pré-primaire. Les auxiliaires des établissements du préscolaire seront formés dans les établissements de formation professionnelle (formation courte). Les programmes seront développés et mis en place dans le cadre de la réforme de l'EFTP. L'évaluation des compétences des éducateurs en service sera réalisée et permettra l'identification des besoins en formation et la définition d'un programme de formation continue qui sera mis en place pour leur mise à niveau.
- L'harmonisation des programmes : Une réforme des programmes sera entamée et mise en place. Elle prendra en compte les différentes modalités d'offre envisagées. Cette réforme a pour objectif l'harmonisation des contenus et l'amélioration des compétences recherchées à la fin de ce niveau ainsi que les prérequis de l'enseignement de base 1^{er}

cycle. Le manuel de l'éducateur sera révisé en lien avec les nouveaux programmes et des activités de sensibilisation des différents acteurs sur le curriculum seront réalisées ;

- La disponibilité de matériels pédagogiques et d'éveil en quantité et en qualité est aussi un axe important de cette stratégie pour lequel des budgets sont programmés dans le cadrage macro-financier de la stratégie sectorielle. L'utilisation de matériaux locaux pour la confection de matériels ludiques et éducatifs sera privilégiée. Les éducateurs seront formés en conséquence ;
- L'amélioration de l'encadrement pédagogique : Le renforcement des capacités institutionnelles à travers l'établissement de règles, de norme et de « standards » de qualité (organisation, taux d'encadrement, besoin en formation, etc.) sera au centre des préoccupations de la politique pour le préscolaire. La prise en compte du préscolaire par les inspecteurs sera améliorée ainsi que l'utilisation des outils d'évaluation dans les établissements ;
- Des normes d'infrastructures, d'équipements et de matériels utilisés seront développées en concertation avec les différents acteurs (privés, inspecteurs, APE, ONG spécialisées). Une évaluation de l'adéquation de l'ensemble des établissements existants aux normes et standards identifiés sera réalisée. Un programme de mise à niveau des établissements hors normes et un calendrier concerté et approuvé par tous seront définis. Les inspecteurs veilleront au respect de ce calendrier par les établissements publics et par les établissements privés ;
- La mise en place de programmes d'éducation parentale pour promouvoir les bonnes pratiques dans les ménages (hygiène, santé etc.) et en matière d'éveil pour permettre le développement intégré de l'enfant. Des approches multisectorielles seront développées pour améliorer la santé, l'hygiène et la protection des jeunes enfants.

La direction de l'enseignement préscolaire s'attachera à ce que les structures d'accueil du préscolaire communautaires mettent les aspects d'éveil, d'éducation nutritionnelle, sanitaire, de protection et d'éducation inclusive au centre de leurs préoccupations.

Le maintien d'un nombre d'enfants par salle à un niveau acceptable (au maximum 25) permettra à ce cycle d'éducation de poursuivre ses finalités, qui ne se limitent pas à l'acquisition de connaissances. Cette option est privilégiée, par rapport à un accroissement plus rapide de l'accès au cycle qui se ferait au détriment de la qualité de l'accueil.

2.2.2. La qualité aux deux premiers cycles de l'enseignement de base

La stratégie met l'accent sur le renforcement des apprentissages et plus particulièrement en portugais et en Mathématiques. Ceci implique la mise en place de mesures pour le renforcement des capacités des enseignants, pour l'amélioration de l'encadrement

pédagogique et du temps d'apprentissage, pour la disponibilité du matériel didactique et pour l'amélioration de l'environnement des écoles. Les activités pour y parvenir sont :

Des mesures structurelles destinées à ramener les conditions d'accueil à des normes acceptables. Un programme de mise aux normes des infrastructures scolaires sera identifié et progressivement mis en œuvre.

Une partie des constructions de salles de classe et des recrutements d'enseignants sera dirigée vers la résorption des situations les plus difficiles pour les apprentissages, c'est à dire les effectifs pléthoriques (réduction du ratio élèves par enseignant dans l'enseignement de base 1^{er} cycle d'environ 52 en 2013 à 45 en 2025 pour améliorer les conditions d'apprentissage) ou les classes fonctionnant en multiple vacation (réduction progressive du nombre de salles de classes fonctionnant en triple vacations et l'interdiction de la quadruple vacation. Les écoles fonctionnant en triple vacation travailleront sur 6 jours au lieu de la semaine de 5 jours en vue d'augmenter le temps d'apprentissage des élèves).

Le gouvernement poursuivra l'acquisition de manuels scolaires et de matériels didactiques. L'amélioration de leur utilisation dans les classes sera recherchée à travers la formation des enseignants et la distribution de guides du maître. Le contenu des manuels sera révisé pour introduire l'éducation à la paix, à la citoyenneté mondiale et au développement durable. Des mécanismes de suivi de l'utilisation des manuels dans les classes seront définis et mis en place.

Mesures pédagogiques, le gouvernement prendra des mesures appropriées permettant de renforcer les apprentissages de la lecture et du calcul au cours préparatoire. Les corps de supervision et les directeurs d'école veilleront à ce que ces activités soient menées avec régularité conformément aux programmes :

- L'amélioration du temps d'apprentissage des élèves est un aspect central de cette politique. Des outils permettant de le suivre et de l'encadrer seront développés et mis en place (cahier de présence des élèves et des enseignants, cours de rattrapage, implication des parents d'élèves et des inspecteurs dans le suivi, etc.). La réduction du nombre de vacation décrite dans l'axe précédent s'inscrit dans ce cadre. L'adaptation de l'horaire de la cantine aux besoins des élèves fera l'objet d'études et de mesures spécifiques qui seront mises en place. De même, le MEN déterminera en cohérence avec les programmes le nombre d'heures annuelles d'enseignement réparties par trimestre. La mise en œuvre de l'horaire trimestriel sera adaptée aux réalités sociales et économiques de chaque région. Les capacités des enseignants en gestion du temps de la classe seront renforcées pour éviter tout gaspillage inutile de l'horaire destiné à l'apprentissage. Des mesures pour réduire les absences des élèves seront mises en place :
- Un programme de coopération entre les DRE et les Comités de gestion sera développé pour la mise en place de campagnes de sensibilisation sur le calendrier scolaire (inscription, évaluation, vacances, etc.),
- Des activités pour l'amélioration de l'accès à la santé scolaire et l'hygiène à l'école,
- La présence des enseignants fera l'objet d'un suivi rigoureux par les directeurs d'écoles et les APE,

- Les inspecteurs veilleront au contrôle du remplissage des fiches d'évaluation des élèves qui sera systématisé,
- Le suivi du déroulement des programmes dans les classes se fera systématiquement par les commissions d'études qui devront signaler toutes les situations non souhaitables.
- Le renforcement de l'encadrement pédagogique et administratif des écoles à travers i) la définition et la standardisation des inspections (développement d'outils, de règles et de standard pour l'inspection), ii) le renforcement de la formation des inspecteurs (des études seront menées pour développer et mettre en place une formation initiale des inspecteurs et identifier les besoins en renforcement des capacités des inspecteurs existants. Des formations dans ce sens seront développées et mises en œuvre), et iii) la formation des directeurs des écoles.

Politique de réduction du redoublement : La persistance de taux élevés de redoublements est au cœur des préoccupations de qualité. La réduction de ces taux était déjà un objectif du Plan d'action intérimaire non suivi de mesures appropriées. Le gouvernement développera donc un ensemble de mesures plus ciblées et plus énergiques pour réduire les redoublements, ce qui apparaît comme une condition critique du développement du secteur. Ces mesures sont les suivantes, elles seront menées en parallèle avec celles décrites dans la partie accès :

- ✓ évaluations trimestrielles sur sujets standardisés par secteur, avec classement des écoles et affichage des résultats dans chaque école ;
- ✓ incitations à inscrire la réduction du redoublement et des activités pédagogiques y contribuant dans les projets d'école ;
- ✓ mise en place par les enseignants de pratiques tenant compte des besoins des enfants qui ont des lacunes et instauration de cours de rattrapage pour les élèves en difficultés (par l'utilisation des heures de service réglementaires non effectuées et le soutien des APE) ;
- ✓ développement et mise en place d'un programme de renforcement des capacités des apprentissages dans les écoles communautaires et des madrasas (mise en cohérence des programmes, etc.).

2.2.3. La qualité au 3^{ème} cycle de l'enseignement de base

Comme pour les autres niveaux de l'enseignement de base, la qualité des apprentissages constitue un axe important de la politique qui sera suivie dans l'enseignement de base 3^{ème} cycle. Les politiques de qualité s'articulent autour des mesures suivantes :

- la réduction du redoublement ; la plupart des mesures déjà évoquées en vue de réduire le redoublement à l'enseignement de base 1 et 2 seront étendues à l'enseignement de base 3.
- la réflexion, au moyen d'études, sur l'évolution des curricula dans la perspective de l'élargissement de l'éducation de base à neuf ans (continuum). Les études porteront principalement sur les curricula, les examens, l'architecture et l'organisation pédagogique des classes ou établissements de l'enseignement de base 3^{ème} cycle et sur l'évolution du profil des enseignants. Au préalable des concertations seront

menées pour permettre d'identifier le profil du sortant de l'enseignement de base. Les programmes d'enseignements seront révisés en conséquence. Les capacités des coordinateurs de discipline dans le suivi de la mise en œuvre des programmes scolaires seront renforcées dans la perspective de la mise en œuvre des nouveaux programmes. La mise en place progressive des nouveaux curricula nécessitera la formation du personnel enseignant en service, des inspecteurs, la diffusion des programmes et leur expérimentation et la mise en place des mécanismes d'évaluations et de certification. Les programmes d'enseignements dans les écoles de formation initiale seront révisés en conséquence et des formations de mise à niveau des enseignants en service seront développées. Une assistance technique longue durée sera mise en place au niveau de l'INDE pour appuyer la réforme des curricula et la mise en place de dispositifs de formations initiales et continue des enseignants ;

- la préparation de l'évolution de l'enseignement des sciences et technologies, de façon à favoriser une orientation plus fluide vers les disciplines scientifiques et vers les filières techniques et à répondre aux nouvelles finalités du cycle ;
- le renforcement de l'encadrement pédagogique et administratif des établissements à travers (i) la mise en place d'une formation des inspecteurs, (ii) le développement d'outils, de règles et de standards pour l'inspection (iii) l'augmentation des moyens logistiques et financiers mis à la disposition des inspecteurs, d) la mise en place de dotations financières pour les écoles, (iv) la formation du personnel administratif et pédagogique des établissements et (v) le renforcement de l'implication des parents d'élèves dans la gestion des écoles.

L'acquisition et la distribution de manuels, de guides pédagogiques et d'outils didactiques compléteront ce train de mesures.

La fin de ce cycle sera sanctionnée par un certificat attestant que l'élève a suivi un enseignement de base de 9 ans. Les élèves qui voudront poursuivre leur scolarité seront soumis à un examen qui permet d'orienter les plus méritants en fonction des places disponibles et en tenant compte de leur choix dans des établissements d'EFTP ou dans des lycées. La 9^{ème} année de l'enseignement de base sera une année sans redoublement pour éviter qu'elle ne devienne un goulot d'étranglement.

2.2.4 : Renforcer les capacités du personnel enseignant de l'enseignement de base et du préscolaire

L'amélioration des compétences des enseignants constitue un axe central des politiques de qualité du programme sectoriel. Elle passe par : la révision et la professionnalisation de la formation initiale des enseignants et par la mise en place d'une politique de formation continue adaptée aux besoins en qualification des enseignants en service. Plusieurs mesures sont identifiées, il s'agit de :

Mesures organisationnelles : Le MEN prendra les mesures nécessaires pour rendre les écoles de formation des enseignants fonctionnelles pour qu'elles puissent jouer leurs rôles dans la formation des enseignants. De même, les statuts et les règlements intérieurs pour

toutes les écoles de formation des enseignants seront élaborés. Les nouvelles ENI (en cours de construction) ainsi que les anciennes seront dotées de formateurs qualifiés en nombre suffisant et les nouvelles en personnel administratif et de gestion. La réglementation sera révisée pour permettre l'introduction progressive de filières de formation des enseignants de l'éducation de base (enseignants capables d'enseigner dans les 9 années de ce segment et dans les classes du pré primaire). Par ailleurs, les rôles et responsabilités de tous les intervenants dans la formation des enseignants seront clarifiés. Le statut des enseignants sera révisé pour l'adapter aux exigences de la loi de base.

Les conditions d'apprentissages seront améliorées à travers la réduction de la taille des classes dans les ENI et la professionnalisation des formations qui passera par l'identification et l'amélioration des conditions de fonctionnement des écoles qui accueillent les élèves-maitres pour les stages d'application. La définition du profil des maitres de stage et leur affectation en nombre suffisant dans les écoles d'accueil identifiées en vue de réduire le nombre de stagiaire par maitre seront réalisées. Les stages pratiques seront intégrés dans le calendrier des écoles d'application et une meilleure coordination sera assurée entre les maitres de stage et les formateurs. De même, les objectifs du stage pratique seront définis et les élèves-maitres seront sensibilisés à ces objectifs.

Les capacités physiques des ENIs seront utilisées au maximum (fonctionnement sur 6 jours par semaines et 10H par jour) pour permettre d'accueillir à tour de rôle de deux groupes d'élèves dans une classe sans sacrifier la qualité. Cette mesure permettra d'accueillir dans ces écoles les nombres nécessaires pour les besoins additionnels du système et pour la réduction des contractuels (enseignants sans formation initiale).

Il est également prévu le recrutement de nouveaux formateurs avec des nouveaux profils des salaires plus importants (salaire double) ont été modélisés pour permettre la mise en place de cette mesure cruciale pour l'amélioration de la formation initiale.

Mesures pédagogiques : L'amélioration des compétences académiques en mathématiques et en portugais des élèves-maitres constitue une priorité dans le cadre de cette réforme. De même, des mesures seront mises en place pour introduire dans les programmes des ENI des modules sur l'éducation à la paix, à la citoyenneté mondiale et au développement durable.

Pour ce qui est de la mise à niveau des enseignants en service, un programme de formation continue adapté et répondant aux besoins en qualifications des enseignants sera développé et mis en place. Un accent particulier sera porté à la mise à niveau des enseignants en mathématiques et en langue d'enseignement (portugais). Des moyens additionnels seront mis en place pour permettre de renforcer les formations continues.

Des mesures institutionnelles seront prises pour régler la mise à niveau des enseignants en service et pour renforcer les commissions d'études (attribution et moyens de fonctionnement). De même, un programme de formation et de certification des enseignants non diplômés sera identifié sur la base d'un état des lieux qui sera réalisé dès la première année de mise en œuvre du PSE. De même, les résultats de l'évaluation des formations continues en cours qui sera réalisée seront pris en compte dans le cadre de la conception des nouvelles formations continues.

Les capacités des formateurs des ENIs et des personnes ressources qui seront identifiées vont être renforcées pour leur permettre de mettre en place les programmes de formations continues.

Les unités d'appui pédagogique seront redynamisées pour appuyer le renforcement des capacités des enseignants et les modalités pour la mise en place de formations continues à distance seront étudiées.

En attendant, le parachèvement de ce processus des guides des enseignants pour tous les niveaux seront développés et mis à la disposition des enseignants pour améliorer la qualité de leur service.

2.2.5. La qualité au secondaire

Les stratégies d'amélioration de la qualité au secondaire passeront par l'harmonisation des contenus enseignés, une amélioration des conditions d'enseignement et un renforcement des apprentissages chez les élèves et le renforcement des capacités des enseignants. Pour cela, plusieurs actions sont prévues :

- Elaborer un curricula pour le secondaire qui sera harmonisé avec les pratiques éducatives de la sous-région, adapté aux besoins des apprenants et mis en place par tous les établissements scolaires ;
- Expérimentation des nouveaux programmes ;
- Distribution des nouveaux programmes dans tous les établissements ;
- Formation des coordonnateurs de disciplines et de leurs adjoints sur les nouveaux programmes ;
- Formation des enseignants sur les nouveaux programmes et sensibilisation des gestionnaires sur les changements introduits ;
- Augmenter le temps d'apprentissage des élèves en supprimant les classes à triples flux ; (optimisation de l'utilisation des salles de classe et des enseignants)
- Construire des salles de classe pour accueillir le nombre grandissant d'élèves attendus dans ce cycle ;
- Recruter des enseignants, environ 113 par an, pour alléger la charge horaire hebdomadaire qui passera de 26 heures en 2013 à 24 heures en 2025 et permettre ainsi aux enseignants de disposer de plus de temps pour la préparation des cours ;
- Rendre disponible les manuels scolaires et le matériel didactique pour les enseignants dans tous les établissements publics ;
- Augmenter les moyens mis à la disposition des établissements pour les dépenses de qualité.

Le renforcement de l'enseignement des disciplines scientifiques est un axe important de la politique d'amélioration de la qualité au secondaire. C'est dans ce cadre qu'il est prévu la construction et l'équipement de laboratoires ou de salles d'expérimentation et le

renforcement des capacités des professeurs des disciplines scientifiques. Des mesures seront développées pour favoriser l'orientation des élèves vers les filières scientifiques.

Par ailleurs, l'identification et la mise en place de mécanismes de contrôle et de suivi des apprentissages dans les lycées sont prévues dans cette stratégie.

La nécessité d'adopter un curriculum unifié pour l'enseignement secondaire va de pair avec le besoin de formation des enseignants à recruter et le renforcement des capacités des enseignants en service. Des mesures de contrôle et de suivi seront mises en place pour s'assurer que les enseignements sont dispensés de façon conforme au curricula. Pour atteindre ces objectifs, la stratégie envisage de :

- Mettre en place une formation initiale pour les enseignants du secondaire. Ceci fera l'objet d'études et d'analyse permettant d'identifier les options les plus pertinentes pour le système bissau-guinéen (polyvalence, spécialisation, etc.) ;
- Définir un système permettant d'identifier les enseignants ayant des lacunes importantes et leur assurer une formation continue. Une enquête sur les enseignants (âge, discipline, niveau de qualification, années d'expérience, etc.) sera menée et un programme de formation continue des professeurs sera identifié en conséquence ;
- Assurer une meilleure utilisation du volume horaire des enseignants. Un enseignant capable d'enseigner plus qu'une discipline sera utilisé pour assurer l'exécution de la charge horaire qui lui incombe. En milieu urbain, ceci pourra être réalisé en mettant en place des règles qui permettent à un enseignant de travailler dans deux ou plusieurs établissements limitrophes ;
- Susciter la motivation des enseignants qui exercent dans des zones reconnues comme difficiles ou isolées par l'octroi de primes ;
- Mettre en place un système d'inspection pour le suivi des établissements de l'enseignement secondaire ;
- Mettre en place une formation pour les inspecteurs de l'enseignement secondaire ;
- Renforcer la fonction de coordinateur de discipline et les former dans la supervision, le développement des curricula et les didactiques de disciplines

Un examen national en fin de 12^{ème} année est programmé et sera étudié en vue de la mise en place des préalables nécessaires. Les résultats de cet examen permettront un meilleur pilotage de la qualité et une meilleure orientation vers l'enseignement supérieur.

2.2.6. La qualité dans l'enseignement technique et de la formation professionnelle

Dans le domaine de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, le gouvernement se fixe comme objectif l'amélioration et la diversification de l'offre de formation professionnelle et technique par :

- ✓ la mise en place d'une formation initiale et continue des formateurs ;
- ✓ la mise en place d'un cadre de qualifications et de certification pour l'EFTP ;
- ✓ la mise en place d'un mécanisme pour l'identification des filières porteuses et pour l'adaptation des formations dispensées aux besoins ;
- ✓ l'élaboration de programmes pour les nouvelles filières ;

- ✓ la révision des curricula en lien avec le nouveau cadre de qualifications ;
- ✓ l'étude des perspectives de développement de l'apprentissage et l'appui à la modernisation de l'apprentissage dans le secteur informel, y compris la promotion de l'apprentissage dual ;
- ✓ la promotion des formations en alternance ;
- ✓ la mise en place d'un dispositif d'assurance-qualité impliquant le milieu professionnel ;
- ✓ le renforcement du suivi-évaluation et du contrôle de qualité ;
- ✓ le renforcement des capacités de l'INAFOR en ingénierie de formation ;
- ✓ l'identification et la mise en place d'un dispositif de pilotage de l'EFTP ;
- ✓ la mise en place un cadre de concertation et de partenariat (patronat, etc.) pour l'EFTP ;
- ✓ la rénovation des équipements et des supports pédagogiques en lien avec les filières mises en place.

2.2.7. La qualité dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique

Les objectifs fixés à l'enseignement supérieur sont, d'une part, l'amélioration de l'efficacité interne et externe visant à répondre aux besoins en cadres nationaux de haut niveau pour le développement économique et social du pays et, d'autre part, le développement de la recherche scientifique. Les principaux axes de cette politique s'articulent autour des points suivants :

- la rationalisation, la diversification et la professionnalisation des filières en fonction des besoins et des capacités du pays en adéquation avec les priorités déjà identifiées avec l'appui de l'UEMOA ;
- la mise en place d'un dispositif d'observation et de prospection du marché de l'emploi et de l'insertion des sortants ;
- l'amélioration des supports pédagogiques (laboratoires, bibliothèques, réseaux électroniques, NTIC¹⁴, etc.) ;
- le développement de partenariat entre l'Université et les universités étrangères, notamment dans la mise à niveau des professeurs ;
- la mise en place d'une politique de recrutement de professeurs de niveau doctoral (salaires, incitations, etc.) ;
- le développement d'une base de données des qualifications par domaine et par spécialisation pour faciliter la disponibilité de professeurs qualifiés ;
- la création d'une autorité chargée de statuer sur les équivalences de diplômes ;
- l'identification et la mise en place d'une politique de mise à niveau des professeurs du supérieur ;
- le développement et la mise en place d'un programme s'inscrivant dans le cadre de certification régional et qui favorisera la mobilité des étudiants et des professeurs ;

¹⁴ L'expérience en cours dans le cadre du projet PADTICE constitue un bon point de départ

- la mise en place de bourses d'études pour permettre aux élèves les plus méritants issus des milieux défavorisés de continuer leurs études dans l'enseignement supérieur.

La promotion de la recherche scientifique suppose quant à elle la mise en œuvre des mesures suivantes :

- ✓ le développement des unités de recherche à l'Université en les dotant des moyens appropriés ;
- ✓ la promotion de la recherche appliquée ;
- ✓ l'encouragement de la création de réseaux de recherche et d'échanges entre chercheurs des universités partenaires ;
- ✓ le renforcement de la recherche/enseignement à travers le développement de liens entre l'institut national de la recherche scientifique et l'Université ;
- ✓ la mise en application d'un statut attractif des enseignants chercheurs ;
- ✓ la définition de mécanismes de financement de la recherche.

2.2.8. La qualité de l'éducation non formelle et de l'alphabétisation

Le Non formel :

En améliorant la qualité et la pertinence de l'offre de services d'AENF, la Guinée Bissau, à long terme, va s'assurer la maîtrise d'outils pour l'accès à des apprentissages et à des moyens d'existence durables tout au long de la vie. D'une manière progressive, l'apprentissage dans les langues nationales au cours des premières années de scolarisation pourrait jouer un rôle central.

Les politiques de qualité en AENF s'articulent autour des mesures suivantes :

- ✓ Élaborer un document de politique linguistique ;
- ✓ Développer des instruments juridiques et réglementaires de mise en œuvre de la politique linguistique et l'introduction progressive des langues nationales dans la vie officielle et publique, dans la presse et dans l'édition ;
- ✓ Promouvoir le portugais, le créole, les langues nationales comme langues d'éducation, d'apprentissage du métier et de qualification professionnelle ;
- ✓ Élaborer et mettre à jour la carte linguistique nationale ;
- ✓ Approfondir, consolider et étendre les modèles alternatifs d'éducation des adolescents de 09-14 ans et des jeunes de 15-25 ans ;
- ✓ Renforcer l'articulation de ces modèles alternatifs d'éducation avec le système formel d'éducation (général et FP) et l'apprentissage ;
- ✓ Créer et faire fonctionner une Équipe de recherche/action formation ajustée à une unité fonctionnelle de documentation auprès de la DGAENF ;
- ✓ Élaborer et mettre en œuvre les standards de qualité en AENF ;
- ✓ Élaborer des mécanismes de certification et de validation des formations ;
- ✓ Créer des centres de ressources éducationnelles communautaires et développer l'accès à la lecture et aux livres dans un environnement lettré construit progressivement ;

- ✓ Mettre en œuvre une stratégie de formation, renforcement des capacités et d'autonomisation professionnelle des acteurs, ONG, opérateurs de la société civile et de leurs organisations.

L'Alphabétisation des adultes:

Pour ce qui est de l'alphabétisation les mesures qui seront développées visent à renforcer les capacités de alphabétiseurs, à développer et mettre en place des mécanismes de suivi évaluation et à rendre disponible le matériel didactique et d'apprentissage.

Le développement institutionnel et le renforcement des capacités de l'administration chargée de l'AENF en vue d'améliorer le pilotage et le suivi de la qualité des formations est un axe important de cette stratégie. Le renforcement du suivi-évaluation y compris au sein des structures déconcentrées sera, également, développé.

La mise en place d'une formation des alphabétiseurs adaptée aux besoins qualitatifs, la disponibilité du matériel didactique dans les centres, la mise en place d'un dispositif d'encadrement pédagogique, et la certification officielle nationale des compétences des acteurs, à tous les niveaux: facilitateurs (moniteurs et alphabétiseurs), superviseurs, alphabétisés, avec des profils déterminés clairement, constituent également des axes d'intervention dans le cadre du développement de ce segment du système éducatif.

2.3. LES STRATEGIES POUR L'AMELIORATION DE LA GOUVERNANCE ET DU PILOTAGE DU SECTEUR

2.3.1. Gestion des flux d'élèves

S'agissant des moyens à mettre en œuvre pour satisfaire les besoins nés de la croissance des effectifs, et pour assurer une meilleure gestion des flux d'élèves, le Ministère de l'Education poursuivra les activités menées dans le cadre de la mise en place d'une carte scolaire opérationnelle, ainsi que des fichiers d'élèves fiables permettant de gérer l'adéquation de l'offre éducative à la demande.

De même, le Ministère de l'Education procédera à l'étude, la préparation de la mise en place d'examens nationaux, tenant compte de la double certification validant les acquisitions issues de l'AENF à leurs correspondances Formelles.

Outre ces aspects de nature sectorielle, des améliorations très substantielles de la gestion des flux feront l'objet d'une attention toute particulière, il s'agit notamment de :

- l'instauration d'un mécanisme d'orientation des sortants de l'enseignement de base 2nd cycle vers l' EFTP et vers l'enseignement de base 3^{ème} cycle (critères d'orientation et mise en place de la commission d'orientation et d'une base de données pour automatiser l'orientation des élèves par filière);
- la mise en place d'une base de données pour automatiser la gestion des flux d'élèves ;

En termes de renforcement des capacités générales de gestion, le gouvernement entreprendra la systématisation de l'utilisation des tableaux de bords de gestion, de pilotage et de suivi à chaque niveau d'exécution, sur la base d'outils simplifiés qui seront développés et mis à la disposition des structures centrales et déconcentrées.

2.3.2. Renforcement du rôle des parents et des communautés

L'amélioration de la gestion de l'éducation passe aussi par :

- renforcement du rôle des parents dans la sensibilisation des communautés sur les questions du redoublement, des entrées tardives, du déroulement des cours, du suivi des présences et la gestion des moyens mis à la disposition des écoles;
- développement des activités extrascolaires pour stimuler l'engagement des communautés.

Ceci se fera à travers, la systématisation de l'instauration des COGES, le développement d'outils de gestion sur lesquels ils seront formés, l'instauration régulière de réunion de sensibilisation et d'information sur les défis de la scolarisation et de la qualité.

D'autres aspects de cette implication sont développés dans les différentes parties du PSE.

2.3.3. Gestion des ressources humaines

Il a été observé que l'allocation des personnels aux établissements, notamment au niveau de l'enseignement de base, était caractérisée par un niveau d'aléas assez élevé ; c'est pourquoi les dispositions appropriées sont prises en vue d'assurer une plus grande efficacité et équité dans l'usage des crédits publics. Pour cela :

- Un outil informatisé paramétré suivant les normes qui seront fixées et alimenté régulièrement par les données scolaires sera mis en place pour identifier les écoles sous dotées et celles qui sont sur-dotées et définir les réallocations et les besoins additionnels ;
- Des critères seront définis pour prioriser les écoles qui devront bénéficier des nouvelles affectations de personnels en vue d'améliorer de façon significative la cohérence dans les dotations de personnels ; Cela passera d'une part par la mise en œuvre de critères d'allocation vers les régions de sorte à réduire les actuelles disparités régionales et d'autre part par l'application de critères d'allocations vers les écoles à l'intérieur des différentes régions. Enfin, des décisions seront prises pour que les affectations et mouvements de personnels soient essentiellement concentrés entre la fin d'une année scolaire et le début de la suivante et non en cours d'année scolaire.
- Un système d'incitations pendant l'année scolaire sera mis en place, pour stabiliser durant l'année scolaire les enseignants qui travaillent dans un contexte difficile (zones isolées ou difficiles) ou qui fournissent un service particulier (enseignement multigrade rendu nécessaire par l'objectif de complétude des écoles, etc.).

- La revalorisation de la fonction enseignante fait l'objet de mesures qui seront progressivement mises en place pour permettre de rendre ce métier attractif et permettre de réduire les départs des meilleurs vers d'autres emplois. La mise en œuvre du statut du personnel enseignant et d'un système d'évaluation des performances des enseignants, rentrent dans ce cadre.
- Uniformisation de données sur les enseignants pour disposer des informations nécessaires pour renforcer la gestion.
- Le développement et la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités en gestion des ressources humaines est un axe important de la politique qui sera mise en place.

La DRH et les administrations déconcentrées poursuivront les activités de redéploiement des enseignants et renforceront les contrôles de l'absentéisme des enseignants. La DRH favorisera le rapprochement du paiement des salaires des lieux d'affectation (virement bancaire, téléphonie mobile, conventions avec distributeurs d'hydrocarbures, etc.), afin de diminuer l'absentéisme des enseignants lié à un paiement administratif sur un site éloigné de leur lieu de travail.

2.3.4. Gestion pédagogique

Au-delà des aspects pédagogiques et de la qualité de l'enseignement qui font par ailleurs l'objet d'actions ciblées, des mesures seront prises pour que les ressources qui seront mobilisées au niveau de chacun des établissements d'enseignement soient effectivement transformées en résultats tangibles chez les élèves (niveau d'apprentissage, réussite aux examens nationaux, ...). Dans cette perspective, il est décidé :

- que ces informations seront rendues publiques à tous les acteurs et partenaires de l'école ;
- que les inspecteurs seront chargés de cibler leur action pour que les établissements les plus faibles s'améliorent effectivement ;
- que des unités d'appui pédagogiques seront mises en place au niveau des régions ;
- que des examens nationaux seront instaurés à la fin de l'enseignement de base 3^{ème} cycle et du secondaire pour permettre à la fois la gestion des flux d'élèves mais aussi l'évaluation des acquis des élèves à la fin de l'enseignement de base et du secondaire pour un meilleur pilotage des flux et de la qualité. Pour ce qui est de l'enseignement de base 1^{er} cycle et de l'enseignement de base 2nd cycle, un mécanisme permettant des évaluations régulières des acquis des élèves sera mis en place. A la fin de l'enseignement de base 2nd cycle les enfants seront soumis à un examen harmonisé par région pour permettre l'orientation des élèves vers l'enseignement de base 3^{ème} cycle et vers l'EFTP ;
- qu'un système d'évaluations régulières des ressources des établissements et des résultats de leurs élèves sera mis en place et les résultats rendus publics ;
- que des mécanismes de récompenses et de sanctions à tous les niveaux (école, inspection) seront mis en œuvre
- que les résultats des examens seront analysés et les mesures nécessaires à

l'amélioration des apprentissages identifiées et mises en œuvre ;

Le développement de l'évaluation nationale standardisée des acquis scolaires, en particulier dans les deux premiers cycles de l'enseignement de base constitue un axe important de cette politique. Des mesures seront prises pour identifier l'architecture d'un système d'évaluation soutenable et pour la formation d'évaluateurs capables de mener le moment venu des évaluations régulières.

Le MEN conduira des évaluations ad hoc des apprentissages des élèves avec des tests standardisés. Les résultats de ces évaluations seront diffusés auprès des personnels d'encadrement pédagogique. Le renforcement des capacités d'évaluation se construira à partir des pratiques régulières d'évaluation qui seront mises en place (examens régionaux en fin de 6^{ème} et nationaux fin 9^{ème} et fin 12^{ème}). Le service d'évaluation¹⁵ verra ses capacités renforcées à travers la mise en place d'un programme de formation du personnel dans le domaine de l'évaluation et du suivi des acquisitions des élèves.

2.3.5. Gestion financière et administrative du secteur

Le gouvernement s'engage dans le cadre du PSE à :

- i) rehausser le financement public du secteur pour atteindre 16,5 % du budget de l'Etat en 2019 et 20% à l'horizon de la stratégie et à prendre des initiatives à l'effet de trouver des financements complémentaires destinés à compenser le gap résiduel que fait apparaître la programmation ;
- ii) augmenter la part attribuée à l'enseignement de base premier cycle et second cycle qui passera de 46% des ressources attribuées au secteur à 53% ;
- iii) mettre en place une réforme de la gestion financière de l'éducation, pour accélérer le rythme de mobilisation et d'utilisation des budgets à tous les niveaux ;
- iv) instaurer des audits internes et externes, notamment sur l'utilisation des frais d'inscription collectées par les établissements scolaires et de formation ;
- v) publier les informations budgétaires pour améliorer l'efficacité, l'imputabilité et la transparence dans la gestion des subventions et allocations aux structures déconcentrées.

Le renforcement de la gestion budgétaire constitue un impératif dans le cadre de la mise en œuvre du PSE. Elle passera par la redéfinition des procédures de préparation des budgets annuels, et la mise en place progressive de budgets en conformité avec les objectifs et au cadrage de la politique. Des budgets seront mis en place pour la prise en charge progressive du fonctionnement des écoles et des futurs centres de reconversion : lieux de passerelles et de certification servant de ponts entre les différents systèmes (d'enseignement et de formation), et cycles, et des mécanismes de suivi et d'évaluation de leur utilisation seront préalablement développés et mis en place. La définition et la mise en place d'un système de reddition des comptes à tous les niveaux se feront dès la première phase du PSE.

¹⁵ GEPASE

La préparation et la diffusion de guides simplifiés de gestion budgétaire et la formation des agents des ministères et des bureaux déconcentrés de l'administration scolaire, la formation des agents chargés du matériel et de la comptabilité matière, la mise à disposition d'outils simples de suivi de l'exécution budgétaire favoriseront l'amélioration des capacités de gestion budgétaire et financière. Ces renforcements seront suivis tout au long de l'exécution de la première phase 2017-2019 du PSE, dans la perspective d'installer les fonctions d'exécution des futurs dons au sein des structures pérennes de l'administration.

La rationalisation des moyens et l'équité dans les allocations faites aux régions et aux écoles sous-tendent la stratégie du secteur. Pour y parvenir, des règles seront identifiées et appliquées à tous et des outils seront développés et mis en œuvre.

Dans ce cadre, il sera indispensable de développer des mécanismes qui garantissent la disponibilité à temps de données fiables sur le secteur et d'un ensemble de textes réglementaires modernisés et cohérents, et d'une administration capable de les mettre en œuvre.

Pour accompagner la mise en place de la politique sectorielle, les services déconcentrés du Ministère de l'Éducation seront renforcés (équipement, formation, outils, etc.); Leurs missions seront redéfinies en tenant compte des impératifs du développement régional et les ressources adaptées à la réussite de leur mission seront assurées.

Des efforts seront également entrepris pour améliorer la gestion et la maintenance des bâtiments, mobiliers, matériels et manuels scolaires de sorte à assurer la fonctionnalité de leur usage sur des périodes de temps souhaitables.

Le renforcement des capacités de planification et de suivi des administrations centrales est au centre des activités qui seront développées dans le cadre de la mise en œuvre du PSE. C'est ainsi qu'il est prévu la définition de TDR pour les différents postes des administrations en charge de la planification y compris budgétaire et du suivi.

2.3.6: Amélioration de la planification et de la gestion des constructions scolaires

L'absence d'une série complète de données sur le secteur limite les analyses qui auraient pu permettre une meilleure connaissance des contraintes du secteur. C'est pourquoi le MEN a décidé de développer et de mettre en place les mécanismes et activités qui garantissent la disponibilité à temps de données fiables sur le secteur. Le renforcement du système de collecte, de traitement et de diffusion de données, notamment du préscolaire, de l'enseignement technique professionnel, du supérieur et de l'alphabétisation, constitue une priorité dans ce cadre. Les activités suivantes sont programmées :

- l'élaboration d'un manuel de procédures pour la collecte et le traitement des données harmonisées ;
- la mise en place d'un SIGE (système d'information pour la gestion de l'éducation) ;
- la formation du personnel chargé des statistiques et de la planification dans les directions centrales et régionales ;

- l'acquisition d'équipements informatiques pour les services chargés de la collecte et du traitement des données ;
- l'élaboration et la mise en place d'une stratégie de communication sur les données ;
- l'introduction d'un module statistique de base, gestion et administration scolaire dans le cursus des écoles de formation des enseignants ;
- la collecte, la diffusion des données réglementaires de l'éducation et la mise en place d'un portail de l'éducation nationale
- la mise en place d'une ligne budgétaire pour la prise en charge progressive de la collecte et du traitement des données.

Pour ce qui est de la gestion des constructions scolaires, l'objectif est double, il s'agit de veiller à ce que le choix des lieux d'implantation des nouvelles constructions soit conforme aux priorités et aux normes d'une carte scolaire concertée et que les capacités des administrations chargées de planifier, de superviser et de suivre les constructions soient renforcées pour permettre un très bon niveau d'exécution des programmes de construction. Pour y parvenir les activités suivantes seront mises en œuvre :

- élaboration et mise en place effective de la carte scolaire (normes d'ouverture, de fonctionnement, de construction des écoles, etc.) ;
- élaboration et respect d'un programme concerté de constructions scolaires ;
- conception et mise en œuvre d'un plan de développement institutionnel de la Direction chargée des constructions scolaires (DSIE) ;
- développement d'un programme pour l'entretien des infrastructures éducatives ;
- établissements de normes architecturales pour les constructions scolaires tenant compte des risques climatiques ;
- identification de pratiques efficaces d'implication des communautés dans la construction d'écoles ;
- réalisation d'une étude sur l'utilisation de matériaux locaux dans les constructions scolaires ;
- allègement des procédures de paiement des tranches des marchés de construction de salles de classe.

III. MODALITES ET CAPACITES DE MISE EN ŒUVRE DU PSE

La mise en œuvre du PSE intervient dans un contexte particulier. En effet, l'instabilité institutionnelle qu'a connue le pays au cours des deux précédentes décennies a fragilisé l'administration. La grande majorité des structures administratives ne dispose d'aucun moyen pour leur permettre de fonctionner. Le budget de l'état suffit à peine à payer les salaires du personnel. La totalité des investissements et même de dépenses récurrentes telles que la collecte des données scolaires, l'acquisition de manuels ou la formation continue, sont financées intégralement par des ressources extérieures.

Dans ce contexte, le PSE peut paraître comme une stratégie trop ambitieuse, c'est pourquoi il est important de préciser un certain nombre d'éléments.

- le PSE est le cadre général qui décrit les orientations pour la prochaine décennie sans identifier ce qui va se faire l'année prochaine ou ce qui ne s'exécutera qu'en 2025 ;

- les 3 plans d’actions triennaux qui seront successivement identifiés constitueront le cadre opérationnel de ce programme ;

Le premier plan d’action qui portera sur la période de 2017 à 2019 sera basé sur une démarche de conduite du changement qui va porter sur 3 modalités :

- a) La consolidation ou le déploiement de certaines actions déjà mises en œuvre dans le cadre du plan d’action triennal en cours, à poursuivre sur la période 2017 – 2019.
- b) L’expérimentation à petite échelle de certaines actions de réforme dans le but de préparer leur déploiement en cours de période ou après 2019.
- c) L’approfondissement de la réflexion sur les actions de réforme pour lesquelles il est nécessaire de préciser les contenus ou de valider les options avant de les expérimenter ou de les mettre en œuvre.

De même, le développement du secteur de l’éducation impose la mise en place progressive d’un certain nombre de mesures dès la première phase du PSE :

(i) construire les capacités des différents échelons de l’administration éducative qui sera la plus grande des priorités des actions de développement institutionnel du PSE. Il est attendu de ces échelons une prise en charge, au niveau local, de fonctions importantes comme le suivi pédagogique rapproché, la carte scolaire, ainsi qu’une collaboration et concertation avec les autorités locales et les communautés.

(ii) déconcentrer les budgets pour les rapprocher des principaux bénéficiaires. En prévision de ce mouvement de déconcentration budgétaire, chaque échelon devra se voir réserver des dotations budgétaires. Des mécanismes allégés de mise à disposition de fonds seront étudiés et mis en place progressivement de façon à leur garantir un minimum de moyens de fonctionnement. La mise en place d’une véritable structure financière au niveau central constituera un préalable.

3.1. MODALITE D’EXECUTION DES FINANCEMENTS DANS LE SECTEUR DE L’EDUCATION

L’exécution du PSE et des nouveaux financements extérieurs qui le soutiendront, notamment le don du Partenariat Mondial de l’Education, entraîneront la mise en place de mesures institutionnelles pour sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation. La création de structures d’exécution ad hoc ne constitue pas une option pour le gouvernement.

Il existe aujourd’hui deux modalités de financement public des politiques éducatives :

- ◆ le budget général de l’Etat
- ◆ les fonds de différents projets extérieurs accordés par les PTF, gérés chacun selon des modalités qui lui sont propres.

L’exécution du premier don du PME avait été confiée dans un contexte de crise à l’UNICEF, devenue agence d’exécution.

Pour la mise en œuvre du PSE, le Gouvernement opte pour le renforcement des capacités de l'administration de l'éducation pour qu'elle soit capable de gérer convenablement les ressources budgétaires dont l'augmentation progressive est anticipée et dans un horizon proche les dons du PME et d'autres partenaires. Cette orientation nécessitera un certain nombre de précautions pour combler les faiblesses constatées.

Au cours de la première phase de ce programme la modalité projet à exécution nationale est privilégiée pour l'exécution du don du PME, en attendant le parachèvement des réformes des finances publiques en cours dans le pays. Un compte spécial ouvert sera alimenté par l'agence de supervision et servira à effectuer les paiements. Les procédures nationales présideront à l'exécution des dépenses (passation de marchés) et les procédures de l'agence de supervision s'appliqueront pour les questions de contrôle fiduciaire (avis de non-objection, audits, rapportage financier). La supervision se fera conjointement selon des dispositions établies de commun accord.

L'exécution des activités du PSE va nécessiter l'élaboration de guides de procédures et le recrutement d'une assistance technique intermittente pour appuyer les services du MEN dans la gestion (préparation des dépenses, suivi de l'exécution, appui à la gestion financière et comptable).

Cette modalité a la préférence des autorités, dans la mesure où elle ne suppose pas la création d'une entité d'exécution spécifique extérieure aux services du Ministère. L'exécution des financements sera le fait de l'administration nationale. Les outils développés pour assurer une bonne exécution des ressources extérieures permettront également d'améliorer l'exécution du budget général du Ministère, par le truchement d'une préparation des dépenses sur la base de programmes d'activités, d'une meilleure anticipation des décaissements et d'un meilleur suivi des dossiers engagés.

L'exécution des financements extérieurs par l'administration favorisera l'appropriation de la stratégie nationale dans tous ses aspects par les autorités.

Il importe de rappeler que malgré la volonté du MEN d'avoir la maîtrise sur les processus d'exécution, il n'est pas raisonnable d'anticiper (vu les habitudes fortement ancrées et les capacités des administrations publiques) que les modalités décrites plus haut seront les seules qui existeraient dans le pays pour le secteur de l'éducation.

Les modalités suivantes coexisteront avec les précédentes :

- ✓ Gestion directe par les partenaires (Agences SNU) ;
- ✓ Gestion par des ONG internationales de financements propres ou délégués ;
- ✓ Gestion confiée à des unités de projets.

Les arrangements décrits dans la partie 4 permettront d'assurer la cohérence des différentes interventions (programmation des interventions et consolidation du suivi).

3.2. MESURES PRIORITAIRES DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI

Le Ministère considère que cinq fonctions sont critiques pour la mise en œuvre du PSE, et qu'à ce titre, elles devront bénéficier en priorité des activités de renforcements de capacités, qu'il s'agisse de formations, de développements de logiciels ou de manuels de procédures, d'assistance technique ou d'équipements. Ces fonctions sont :

- ✓ la logistique (d'information, de transferts de fonds, matérielle),
- ✓ la production et l'analyse de données sur le système,
- ✓ la programmation et l'emploi des ressources financières,
- ✓ la gestion des ressources humaines
- ✓ la supervision pédagogique.

Les activités de renforcement des capacités ci-dessous déclinées viennent compléter et ou renforcer celles déjà décrites dans la partie gouvernance, particulièrement, le renforcement de la gestion des ressources humaines et la gestion pédagogiques¹⁶.

3.2.1. Renforcement des capacités de la fonction logistique

Les objectifs des activités de renforcement des capacités logistiques du Ministère de l'éducation nationale se déclinent comme suit :

- (i) L'amélioration des logistiques d'information à travers la mise en place d'instruments de communication électronique entre les différents services de l'administration centrale et les directions régionales. De même, les perspectives offertes par le développement de la téléphonie mobile évoluée pour les communications entre les DRE, les inspections pédagogiques et les écoles, seront étudiées et mises en place progressivement ;
- (ii) La sécurisation de la préparation des dépenses courantes de connexion à internet dans le budget national à partir de 2019 en vue de pérenniser cette fonction ;
- (iii) L'amélioration des logistiques de transports du matériel ou de personnes ;
- (iv) La mise à disposition à temps des subventions aux écoles ;

3.2.2. Renforcement du Système d'Information pour la Gestion de l'Education (SIGE)

Les objectifs des activités de renforcements de capacités dans la pérennisation du SIGE et l'amélioration de la production des données sont de :

- (i) Assurer l'autonomisation complète de la gestion du SIGE et effectuer les transferts de compétences techniques nécessaires aux cadres nationaux,

¹⁶ Points 2.3.3 et 2.3.4

- (ii) Assurer la déconcentration du SIGE à l'échelle régionale et doter les directions régionales de capacités nécessaires à la production des données à l'horizon 2019,
- (iii) Former l'ensemble du personnel des services centraux et déconcentrés impliqués aux méthodes et outils de collecte, saisie, traitement, analyse et diffusion des données,
- (iv) Sécuriser une ligne budgétaire nationale, à partir de 2018, pour couvrir les charges récurrentes de la production des données et réduire la dépendance de la production des données à l'existence des financements extérieurs non réguliers,
- (v) Renforcer les ressources humaines en statisticiens, planificateurs et former les informaticiens du Ministère,
- (vi) Sécuriser et accélérer la publication annuelle de l'annuaire statistique de l'année en cours au plus tard en juin pour chaque année à partir de 2017,
- (vii) Développer des mécanismes pour la production d'un annuaire comprenant l'ensemble des sous-secteurs de l'éducation (y compris, le préscolaire, le supérieur, la formation technique et professionnelle et le non formel) à partir de 2017,
- (viii) Créer au sein du GEPASE la capacité à réaliser ou à piloter des études thématiques (analyse systématique des indicateurs, focus régionaux sur des questions spécifiques, proposition de mesures de correction ou d'amélioration, etc.).

3.2.3. Renforcement des capacités de gestion financière.

Les activités qui seront mises en œuvre et qui visent le renforcement de la maîtrise des procédures budgétaires et de la dépense courante auront pour objectifs :

(i) pour ce qui est des ressources nationales

- ◆ Atteindre un taux d'exécution annuel des dépenses courantes de biens et services de 95 % en 2019 ;
- ◆ Sécuriser dès 2017 l'exécution des dépenses de biens et services de l'année N jugée critique dans une liste de priorités établie en fin d'année N-1 ;
- ◆ Obtenir à partir du budget 2017 des inscriptions budgétaires pour le fonctionnement des DRE et à partir de 2019 pour le fonctionnement des écoles de l'enseignement de base ;

(ii) pour ce qui est des ressources attendues du Partenariat Mondial pour l'Éducation et des autres ressources extérieures.

- les services techniques ont connaissance des possibilités d'appui offertes par les différentes ressources extérieures ;
- la préparation des plans annuels budgétisés, met en relation l'activité avec la dépense et avec la ressource ;

- des appuis sont disponibles, en cas de besoin, pour la rédaction de termes de référence pour la mise en œuvre des activités techniques.

IV. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET DISPOSITIFS DE SUIVI ET EVALUATION DU PSE

4.1. ARRANGEMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE, LE SUIVI ET LE PILOTAGE DU PSE.

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

Action	Responsabilité
Programmation annuelle (préparation des plans d'actions)	Chaque composante (DG ¹⁷ , DS ¹⁸ , direction d'établissement autonome)
Coordination de la programmation annuelle (suivi, relance, instructions)	- GEPASE, avec l'appui d'une assistance technique
Consolidation des plans d'action annuels	Comité de Coordination du PSE ¹⁹ ,
Exécution matérielle des activités (préparation de DAO ²⁰ , de TDRs, de dépenses, mise en place des activités)	- Directions concernées, centrales et régionales, avec l'appui le cas échéant d'une assistance technique (financements nationaux et financement PME); - Structures d'exécution des projets (financement PTF) ²¹ , PTF (si gestion directe) ²²
Suivi de l'exécution matérielle (suivi des chronogrammes, relance, coordination, rapportage trimestriel)	Le SG, avec l'appui éventuel d'une assistance technique, Personne identifiée et chargée du suivi et de la relance placée auprès du cabinet du MEN
Exécution financière (sur Budget général ou Don PME) et rapportage	DSAF, et tous les niveaux déconcentrés
Exécution financière (sur projets)	Structure de projets
Pilotage de l'exécution financière et rapportage	DSAF Financements des projets : Rapport consolidé trimestriel : Comité de

¹⁷ Les Directions générales du MEN

¹⁸ Les directions de service

¹⁹ Le comité de coordination est une structure qui sera composée des responsables de composantes et des directions générales du MEN

²⁰ Dossier d'appel d'offres

²¹ Des financements extérieurs non gérés directement par le MEN pour des raisons propres aux procédures de leurs bailleurs de fonds pourront être exécutés par des unités de projet qui devront harmoniser leurs activités avec le processus de programmation et de suivi du PSE

²² Des partenaires tels que les organismes du système des nations unies, des ONGs, etc. ont pour habitude d'exécuter directement les fonds qu'ils mettent à la disposition des pays

	Coordination, sur la base des rapports des PTF en gestion directe, des structures des projets, des directions régionales et centrales
Coordination, suivi et évaluation de la mise en œuvre du PSE	Comité de Pilotage (interministériel) ²³ , Comité de Coordination ²⁴
Dialogue politique et animation des revues sectorielles	Groupe Local Education ²⁶
Suivi des recommandations des revues ²⁵	Comité de Coordination

4.1.1. Elaboration et approbation des plans d'action annuels :

La préparation du plan d'action annuel budgétisé se fera suivant les étapes ci-dessous :

- élaboration d'un plan d'action annuel par composante en concertation avec les directions concernées et les besoins des régions (responsables de composantes)
- consolidation des plans d'actions par composante et mise en cohérence par le comité de coordination (élaboration du plan d'action du secteur cohérent avec les objectifs du secteur et les priorités du plan d'action triennal) ;
- discussion et approbation du plan d'action annuel au cours de la revue annuelle du secteur ;
- révision par le comité de coordination du plan d'action annuel en fonction des recommandations de la revue sectorielle ;
- soumission du plan d'action annuel à l'approbation du Comité de Pilotage du PSE ;
- élaboration par le GEPASE et la DSAF du projet de budget sur la base du plan d'action annuel et transmission au ministère des finances ;
- après l'adoption du budget de l'Etat, le comité de coordination décline le plan d'action annuel en plans d'action régionaux et les transmet pour exécution au niveau des régions.
- le suivi et la relance pour la préparation des plans d'action annuels relèvent de la compétence du GEPASE.

4.1.2. Suivi de l'exécution matérielle

Le respect du calendrier d'exécution des activités inscrites dans le plan d'action fera l'objet d'un suivi rapproché par un cadre qui va être installé au cabinet du MEN. Cette personne va assurer le suivi quotidien de la mise en œuvre des activités suivant le chronogramme

²³ Comité qui sera créé voir composition section 4.2.1

²⁴ Comité qui sera créé voir composition section 4.2.2

²⁵ Les recommandations des revues sectorielles seront systématiquement déclinées dans un plan d'action qui identifie l'ensemble des activités nécessaires à la mise en œuvre de la recommandation, le responsable de la mise en œuvre et le calendrier d'exécution de l'activité. L'état de la mise en œuvre des recommandations constituera un point à l'ordre du jour de toutes les réunions du groupe local éducation

²⁶ Il existe actuellement un cadre partenarial (GLE) qui a été mis en place dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action triennal.

approuvé. Un cahier de charges précis sera élaboré et mis à la disposition du responsable de cette activité. Il instruira, le cas échéant, les lettres de relance aux administrations concernées en cas de retard et initiera toutes réunions ou actions de nature à accélérer la mise en œuvre du plan d'action.

Chaque administration (unités de gestion des projets, directions centrales et régionales) élaborera un bilan trimestriel de l'exécution de son plan d'action, sur la base d'un modèle simplifié qui sera développé avec l'aide d'une assistance technique. Le comité de coordination assurera la consolidation de ces rapports pour produire un bilan semestriel de l'exécution du plan d'action annuel du secteur.

Ces rapports permettent d'évaluer l'état d'avancement du plan, d'en étudier les contraintes, et de recommander des mesures correctives par le GLE.

4.2. LES INSTANCES DE COORDINATION ET DE PILOTAGE DU PSE

La mise en cohérence des responsabilités diverses dans le cadre de la mise en œuvre du PSE et la garantie du respect du caractère intégré de la politique sectorielle nécessitent la création de structures de pilotage stratégique et de coordination.

La mise en place de ces instances, déjà prévue dans le cadre du PATB, n'a pas pu se faire pour des raisons liées à l'instabilité qu'a connue le pays entre 2010-2013. C'est pourquoi les textes juridiques organisant les attributions des structures de coordination, de pilotage et de suivi seront rédigés avant fin décembre 2017. Ils permettront de fixer la composition et les attributions de chacun de ces organes.

4.2.1. Le Comité de Pilotage du PSE (CP/PSE)

Le comité de pilotage sera présidé par le Ministre de l'éducation nationale et comprendra des représentants des principaux ministères impliqués dans la mise en œuvre de la politique éducative :

- ✓ le Ministre de la fonction publique,
- ✓ le Ministre de la justice,
- ✓ le Secrétaire d'Etat au budget,
- ✓ le Secrétaire d'Etat au trésor,
- ✓ le Secrétaire d'Etat au plan,
- ✓ le Secrétaire d'Etat à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique,
- ✓ le Conseiller du Premier Ministre chargé des secteurs sociaux.

Il comprendra également :

- ✓ le Président de la commission parlementaire spéciale pour les affaires sociales,
- ✓ le Président de l'association des parents d'élèves,
- ✓ le Chef de file des partenaires techniques et financiers,
- ✓ le Président du comité de coordination
- ✓ les 3 responsables des composantes du PSE.

Le CP/PSE se réunira deux fois par an et chaque fois que nécessaire sur convocation de son Président. Le CP/PSE est chargé de :

- faire l'état de l'exécution du PSE ;
- valider le projet global de Plan d'action annuel budgétisé (PAAB) ;
- suivre les résultats et les performances du PAAB.

Les attributions et la composition de ce comité seront fixées par un arrêté du Premier Ministre. Le secrétariat du Comité sera assuré par le Comité de Coordination.

4.2.2. Le Comité de Coordination du PSE (CC/PSE)

Les attributions de cette structure seront définies par arrêté du Ministre de l'éducation nationale. Le Comité de Coordination comprendra :

- ✓ Les responsables de composantes (GEPASE, DGE, INDE)
- ✓ Les autres Directeurs généraux du MEN,
- ✓ Le Directeur financier et du matériel

Le Comité est présidé par le Secrétaire général du MEN et aura pour missions de :

- s'assurer de la cohérence des PAAB avec le Plan triennal en coordonnant la préparation des PAAB et en suivant leur exécution régulièrement ;
- superviser l'exécution du Plan d'action annuel, vérifier le respect de la planification, de la programmation et de la budgétisation des activités et suivre les indicateurs d'exécution du Plan triennal;
- approuver les termes de référence des études, les programmes d'activités, les services de consultants, et autres appuis et veiller à leur compatibilité avec les objectifs du programme ; Le Président peut en cas d'absence des membres valider les TDR des appuis et les spécifications des biens programmés dans le PAAB
- réactualiser, en référence aux propositions des différents intervenants dans le plan et à ses propres travaux, le programme général de mise en œuvre du PAAB et procéder au cours de son exécution aux ajustements nécessaires, le tout en termes d'actions, de calendriers et de moyens à mettre en place;
- consolider l'ensemble des PAAB par composantes et les soumettre pour approbation au Comité de Pilotage du PSE;
- établir un rapport semestriel synthétique qui sera transmis au GLE et au Comité de Pilotage;
- effectuer ou faire effectuer, sous sa supervision, toutes les évaluations des activités du Plan qu'il juge nécessaire et préparer les documents nécessaires aux évaluations internes et externes ;
- consolider les rapports d'avancement des PAAB par composante pour l'année précédente et finaliser le rapport de suivi du PAAB sectoriel ;
- consolider les projets de PAAB par composante en opérant les arbitrages et ajustements en concertation avec les responsables des composantes.
- notifier les PAAB tels qu'approuvés aux différents responsables des composantes et

- en vue de leur mise en œuvre ;
- recevoir les rapports trimestriels d'avancement de l'exécution du PAAB rédigés par les responsables des composantes ;
- rechercher et proposer des stratégies correspondantes à une utilisation plus rationnelle des ressources (amélioration du coût/efficacité, etc.) ;
- préparer les sessions du Comité de Pilotage et assurer le Secrétariat des réunions ;
- élaborer le cadrage budgétaire du PAAB en fonction des objectifs, des engagements vis à vis des PTF, des instructions budgétaires du Gouvernement et des niveaux de participation attendus des bailleurs ;
- se tenir informé auprès des PTF de leur intention de financement ;
- appuyer les responsables des différentes composantes dans l'élaboration de leur plan d'action annuel et budgets (explicitation des objectifs et des contraintes, prix unitaires standards, délais normatifs, mise en cohérence avec les plans spécifiques: infrastructures, ressources humaines, indicateurs de performance...);
- tenir les bases de données sur la mise en œuvre des différentes composantes des plans d'actions du secteur ;
- assurer les relations avec les PTF pour tout ce qui concerne la préparation des Plans d'actions et l'avancement de l'exécution du Plan décennal ;

Les critères qui seront utilisés par le CC/PSE pour l'évaluation des PAAB sont :

- la conformité des objectifs du PAAB avec ceux du Plan triennal et du PSE ;
- la conformité des stratégies de mise en œuvre avec celles du PSE ;
- la conformité des flux d'élèves de chaque sous-secteur avec le cadrage budgétaire ;
- la conformité des budgets d'investissement et de fonctionnement du projet de PAAB pour le secteur de l'éducation avec le budget total prévu dans le cadre du Plan triennal pour l'année considérée ;
- la conformité des détails des actions par sous composante du PAAB avec les détails des actions définies dans le cadrage budgétaire global du Programme ;
- la conformité des investissements proposés dans les PAAB avec les accords passés avec les PTF ;

Des moyens financiers, humains et matériels additionnels seront mis à la disposition du Comité dans le cadre de la composante gestion et pilotage du Plan triennal, notamment la mise en place d'une assistance technique auprès du GEPASE pour lui permettre de jouer pleinement son rôle dans le processus.

4.3. LES MECANISMES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PSE

Le suivi évaluation est essentiel dans le cadre de la mise en œuvre du PSE pour s'assurer qu'elle lui permettra d'atteindre ses objectifs. C'est pourquoi, un dispositif a été développé pour vérifier régulièrement que les activités convenues se déroulent comme prévu et que les cibles du plan sont bien atteintes et, dans le cas contraire, en expliquer les raisons.

Des revues annuelles seront organisées par le MEN²⁷ et le GLE. Elles constitueront le point central du dialogue sectoriel et seront l'occasion de faire un point documenté de l'avancement des activités, de leur succès ou des difficultés rencontrées. A l'occasion des revues sectorielles, un bilan de l'année scolaire écoulée est dressé et le plan d'action annuel de l'année qui suit est partagé et validé. Le gouvernement va proposer à ses partenaires de déterminer une date stable pour la tenue de la revue annuelle.

L'évaluation de l'avancement du PSE fera l'objet de rapports de suivi technique et financier annuels qui devront comprendre, entre autres, l'actualisation de la matrice d'indicateurs. La DSAF rédigera les rapports d'exécution financière, tandis que le GEPASE sera chargé des rapports d'exécution matérielle. Le Comité de Coordination consolidera ces rapports, avec l'appui d'une assistance technique et suivant un canevas concerté.

Une évaluation externe plus fouillée de la mise en œuvre du programme aura lieu à la fin de l'année 2019. Ce travail permettra d'évaluer notamment les activités expérimentales, l'effectivité des mesures de remédiations relatives à l'allocation des ressources humaines (redéploiements, indemnité d'éloignement), financières (dotation budgétaire aux régions et écoles) et matérielles (mise à disposition à temps des intrants pédagogiques et équité dans les dotations par école).

Des procédures seront identifiées et mises en place pour assurer la collecte et le traitement à temps des données nécessaires à l'élaboration des rapports annuels de suivi. Les capacités en analyse du GEPASE seront renforcées par une assistance technique intermittente.

4.3.1. Le cadre de suivi évaluation du PSE.

Des indicateurs ont été identifiés tout au long des travaux sur le PSE (modèle de simulation, PATB) pour mesurer l'effet des politiques ou pour permettre le suivi de la mise en œuvre des activités. La batterie des indicateurs présentée ci-dessous est conçue pour structurer le dialogue sectoriel. Ces indicateurs ont été choisis parce qu'ils sont sous la maîtrise du MEN et mesure les résultats recherchés à travers la mise en œuvre du PSE. Ils ont par conséquent une place critique dans la réussite des principales politiques retenues. Il n'a pas été possible de calculer des indicateurs de résultats pour la politique de qualité dans les segments du secondaire (pas d'examens nationaux), du supérieur (pas d'harmonisation des cursus, pas de collecte de données sur les résultats des établissements et pas de données de suivi de l'insertion des diplômés) et de l'alphabétisation (pas de statistiques sur le suivi des formés de l'alphabétisation). Des stratégies sont développées dans le PSE pour permettre à l'issue du premier plan d'action de disposer de données permettant d'assurer un meilleur suivi des résultats de ces niveaux.

Par ailleurs, des indicateurs de processus reliés aux résultats attendus et mesurant l'atteinte des objectifs des principales stratégies sont détaillés en annexe, ceux-ci comprennent des indicateurs pour les différents niveaux du système éducatif.

²⁷ Y compris des directeurs régionaux de l'éducation

Cibles recherchées	Indicateur cible	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1. AMELIORATION DE L'ACCES, DE L'EQUITE ET DE L'ACHEVEMENT									
PRESCOLAIRE									
<i>L'offre du préscolaire permet d'accueillir équitablement 20% des jeunes enfants</i>	TBS ²⁸ au préscolaire	12,9%	16,4%	18,2%	20,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	
ENSEIGNEMENT DE BASE 1 ET 2									
<i>Tous les enfants de 6 à 11 ans reçoivent une éducation dans des structures de l'éducation de base premier et second cycle (six ans de scolarité complète)</i>	Taux d'achèvement du primaire	58,7%	82,9%	97%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Il s'agit du taux d'accès en 6ème année
	Taux d'achèvement des filles	52,0%	60,0%	80%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Il s'agit du taux d'accès en 6ème année
ENSEIGNEMENT DE BASE 3									
<i>80% d'une tranche d'âge accède équitablement à une éducation dans des établissements de l'enseignement de base 3</i>	Taux d'accès en 7ème année	55,8%	72,5%	81,2%	80,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	
	Taux d'accès des filles en 7ème année	41%	50,0%	60,0%	70,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	
SECONDAIRE									

²⁸ Taux brut de scolarisation

Cibles recherchées	Indicateur cible	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
Les établissements du secondaire accueillent équitablement un nombre croissant d'enfants sortants de l'EB3	Taux d'accès en 10ème année	39,5%	45,8%	47,7%	43,2%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	
	Taux d'accès des filles en 10ème année	27,2%	30,0%	35,0%	38,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	
ENSEIGNEMENT ET FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE									
La formation technique et professionnel accueille équitablement un nombre croissant de sortants de l'EB2 et de l'EB3 (35%)	Pourcentage de jeunes de l'EB2 et de l'EB3 qui n'a pas poursuivi dans le cycle supérieur pris en charge par les établissements de l'EFTP	23,1%	29,1%	32,0%	35,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur est calculé en divisant l'effectif des nouveaux entrants à l'EFTP par la somme des nouveaux entrants en 6ème et 9ème année duquel on soustrait la somme des nouveaux entrants en 7ème et 10ème année
SUPERIEUR									
Les établissements du supérieur accueillent de manière équitable et maîtrisée des jeunes dans des formations diversifiées (700 étudiants pour 100000 habitants)	Nombre d'étudiants pour 100 000 habitants	628	664	682	700	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur est obtenu en divisant l'effectif total du supérieur par la population totale du pays et on multiplie le résultat obtenu par 100 000

Cibles recherchées	Indicateur cible	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
ALPHABETISATION									
<i>L'offre d'alphabétisation et de l'enseignement non-formel permet d'accueillir de plus en plus de jeunes déscolarisés et d'adultes analphabètes et cible les catégories défavorisées</i>	Taux d'analphabétisme chez les 15 ans et plus	43% (2012)	37%	33%	30%	DGAENF	Trisannuelle	Enquêtes de ménages	
2. AMELIORER LA QUALITE ET LA PERTINENCE									
PRESCOLAIRE									
<i>Les apprentissages dans le préscolaire permettent d'améliorer le développement cognitif des jeunes enfants et les préparent aux apprentissages de l'école de base</i>	L'écart entre le score moyen en portugais des enfants de 2A dans les écoles publiques qui ont suivis des études au préscolaire avec ceux n'en ayant pas suivis	150%	300%	1000%	1500%	GEPASE	Trisannuelle	Evaluation nationale des acquis scolaires	Cet indicateur permet d'apprécier la capacité du préscolaire à développer les capacités des enfants
ENSEIGNEMENT DE BASE 1 ET 2									
<i>Les résultats scolaires sont meilleurs à tous les niveaux de l'enseignement de base 1 et 2</i>	% des enfants de 2A en grande difficulté scolaire en portugais	20% (2014)	17%	13%	10%	GEPASE	Trisannuelle	Evaluation nationale des acquis scolaires	Grande difficulté correspond à un score inférieur à 25% de bonnes réponses au cours de l'évaluation

Cibles recherchées	Indicateur cible	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
	% des enfants de 5A en grande difficultés scolaires en mathématiques	35% (2014)	30%	20%	15%	GEPASE	Trisannuelle	Evaluation nationale des acquis scolaires	Grande difficulté correspond à un score inférieur à 25% de bonnes réponses au cours de l'évaluation
ENSEIGNEMENT DE BASE									
<i>Les apprentissages dans l'éducation de base 3 sont meilleurs et permettent aux jeunes d'acquérir des aptitudes leur permettant de suivre des études secondaires, techniques, professionnels et ou de s'insérer convenablement dans la société</i>	Taux de rétention à l'EB3	79,8%	84,9%	87,4%	90,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Taux d'accès en 9ème année divisé par le taux d'accès en 7ème année
SECONDAIRE									
ENSEIGNEMENT ET FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE									
<i>Les formations techniques et professionnelles sont de qualité et répondent aux besoins des entreprises du</i>	Pourcentage d'apprenants dans les filières agricoles	6,6% (2016)	8,0%	12,0%	25,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur permet de mesurer l'adéquation des formations dispensées avec les besoins de l'économie

Cibles recherchées	Indicateur cible	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
<i>secteur formel et des secteurs d'activités du non formel</i>	Pourcentage d'apprenants dans les filières liées aux services	81,9% (2016)	75,0%	65,0%	50,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur permet de mesurer l'adéquation des formations dispensées avec les besoins de l'économie
ENSEIGNEMENT SUPERIEUR									
ALPHABETISATION									
3. AMELIORER LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU SECTEUR									
GESTION DES FLUX DES ELEVES									
<i>Les administrations de l'éducation sont capables de gérer efficacement les flux d'élèves dans l'enseignement général</i>	Taux de transition à L'EB3	95%	87,50%	83,70%	80%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
	Taux de transition au secondaire	88,70%	74,40%	67,20%	60%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
PARTICIPATION DES COMMUNAUTES ET DES PARENTS DANS LA GESTION DES ECOLES									
<i>Le rôle des parents est des communautés dans la gestion des écoles est renforcé</i>	% d'écoles publiques, communautair e et madrassa disposant de COGES	68% (2014)	80%	90%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	Il s'agit des écoles de l'EB1 et de L'EB2
PILOTAGE EST ENCADREMENT DES ECOLES PRIVEES									

Cibles recherchées	Indicateur cible	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
L'administration assure l'encadrement et le suivi des écoles privés	% d'écoles privés qui répondent régulièrement à l'enquête statistique	74%	90%	100%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES									
Les administrations de l'éducation sont capables d'allouer de manière équitable et optimale les ressources mises à leur disposition	Ecart de REM ²⁹ au primaire entre la région la plus dotée et celle qui est la moins dotée baisse	40	30	20	10	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	Les extrêmes sont enregistrés à Bissau avec le REM le plus faible et Gabu avec le plus élevé
GESTION PEDAGOGIQUE									
Les écoles mettent en place des mesures permettant la transformation des ressources mises à leur disposition en résultats chez les élèves ;	La corrélation (R2) entre les résultats de l'école en portugais avec les moyens mis à sa disposition	1%	5%	15%	30%	GEPASE	Trisannuelle	Rapport évaluation des acquis	
GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE									

²⁹ Ratio élèves maitre ou élèves par enseignant

Cibles recherchées	Indicateur cible	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
La mobilisation des ressources publiques en faveur du secteur de l'éducation est améliorée et celles-ci sont distribuées de manière équitable entre le niveau central et l'administration centrale	% des dépenses courantes de l'éducation en % des dépenses courantes de l'Etat hors dette	13%	16,50%	18,20%	20%	SG	Annuelle	Loi de finances	Cet indicateur est calculé en divisant le total des dépenses courantes du MEN au total des dépenses courantes de l'ETAT hors intérêt de la dette
	% des dépenses courantes du MEN hors salaire des enseignants exécutés par les structures déconcentrés	0%	22%	30%	40%	SG	Annuelle	Extrait SIGFIP	Cet indicateur est calculé en divisant le total des dépenses courantes hors salaires exécutées par les structures déconcentrées par le total des dépenses courantes hors salaires exécutées par le MEN
PLANIFICATION ET SUIVI									
Le pilotage et le suivi du secteur est amélioré	Nombre de revue annuelle organisée par an	0	1	1	1	GEPASE	Annuelle	Aide-mémoire revue	

V. LES COÛTS ET FINANCEMENTS DE LA STRATEGIE SECTORIELLE

5.1. La mobilisation des ressources intérieures pour l'éducation

Les hypothèses pour le financement du PSE reposent sur :

- une croissance régulière de la richesse nationale au rythme moyen de (5% par an jusqu'en 2025)
- une part des ressources publiques dans le PIB d'environ 15% à l'horizon 2025
- une augmentation progressive du volume des ressources publiques allouées aux dépenses de l'éducation qui atteindra 20% en 2025 au lieu des 13% de 2013.

Le tableau, ci-dessous, extrait du modèle de simulation présente les hypothèses de mobilisation des ressources intérieures pour le secteur.

<i>En millions de FCFA</i>		Situation en 2013	Prévision en 2017	Prévision en 2019	Prévision en 2022	Prévision en 2025
PIB	Taux de croissance du PIB (%)	2,3%	5%	5%	5%	5%
	En millions de FCFA de 2013	516 662	599 348	660 781	764 937	885 510
Ressources de l'Etat	Ressources propres en % du PIB	8%	10,3%	11,5%	13,2%	15%
Dépenses courantes de l'Education	En % des dépenses courantes de l'Etat (hors intérêt de la dette)	13%	15,3%	16,5%	18,2%	20,0%
	En millions de FCFA de 2013	6 458	10 790	13 825	19 451	26 565

5.2. Les dépenses courantes du PSE

Le scénario de référence établi sur la base du modèle de simulation permet, à partir des effectifs d'élèves et des options de politiques retenues, d'estimer les principaux coûts de la politique sectorielle (essentiellement les dépenses courantes et les dépenses de construction).

Le modèle lui-même n'intègre que les coûts les plus importants de cette politique : masses salariales, constructions scolaires, grandes masses des dépenses courantes hors salaires.

Les dépenses courantes du secteur sont établies de la façon suivante :

	Situation en 2013	Prévision en 2017	Prévision en 2019	Prévision en 2022	Prévision en 2025
Dépenses courantes	100%	100%	100%	100%	100%
Préscolaire	1,5%	2,0%	2,3%	2,7%	3,1%
Enseignement de base 1	27,5%	30,5%	33,1%	34,5%	36,5%
Enseignement de base 2	18,4%	16,3%	16,5%	16,8%	16,9%
Enseignement de base 3	24,4%	24,3%	22,5%	21,0%	19,1%
Enseignement secondaire	14,5%	14,9%	14,3%	13,7%	12,7%
Enseignement et Formation technique et professionnelle (EFTP)	2,3%	2,5%	2,4%	2,6%	2,7%
Ecoles normales (formation initiale enseignant enseignement de base)	0,9%	0,6%	0,5%	0,4%	0,4%
Enseignement supérieur	9,1%	7,1%	6,5%	6,4%	6,7%
Alphabétisation et éducation des adultes	1,3%	1,8%	1,8%	1,8%	1,9%

La répartition des dépenses montre l'augmentation progressive des dépenses courantes nécessaires à l'atteinte de la scolarisation universelle. Les efforts resteront soutenus jusqu'à la fin de la période. Les 6 premières années de scolarité absorberont plus de la moitié des dépenses du secteur, 53% en fin de période, contre 46% en 2013.

Ceci se justifie par les efforts que le pays doit encore faire à la fois en termes de couverture scolaire et d'amélioration des conditions d'accueil des élèves à ce niveau.

5.3. Les dépenses d'investissement du PSE

Les travaux de simulation ont permis de faire aussi des estimations des besoins en investissement sur la base des objectifs fixés pour différents niveaux d'enseignement.

Les principales dépenses d'investissements modélisées sont : i) les constructions de salles de classe et équipement pour tous les niveaux de l'enseignement général (préscolaire, primaire et secondaire générale) en lien avec les effectifs anticipés, les ratios retenus et les dépenses nécessaires à la dotation des élèves de l'enseignement de base en manuels et kits pédagogiques.

L'absence de données détaillées sur le supérieur et la formation technique et professionnelle a empêché la modélisation des dépenses d'investissements pour ces niveaux.

Sur la base des estimations faites, les dépenses en investissement modélisées s'élèveront à environ 30 millions de \$ EU sur la période 2017-2019.

<i>(En millions de FCFA)</i>	2017	2018	2019	TOTAL	%
DEPENSES D'INVESTISSEMENT					
PRESCOLAIRE	107,7	113,1	118,0	338,8	2%
PRIMAIRE (EB1+EB2)	3 555,1	3 507,1	3 556,6	10 618,8	59%
ENSEIGNEMENT DE BASE 3 ET SECONDAIRE	1 434,4	2 656,6	2 867,8	6 958,8	39%
TOTAL	5 097,3	6 276,8	6 542,4	17 916,5	

Comme pour les dépenses courantes, le primaire bénéficie de près de 60% des dépenses d'investissements modélisés.

Le plan d'action triennal préparé pour les trois premières années de mise en œuvre de la stratégie sectorielle permet :

- d'identifier les activités prioritaires, y compris celles non prises en compte par le modèle, qui seront mises en œuvre au cours de la première phase du PSE ;
- de calculer le coût des activités, par une approche micro, c'est-à-dire par une liste d'intrants rapportée à des coûts unitaires,
- de relier les activités à des sources de financement potentielles (budget de l'Etat, projets, à rechercher)

Ce plan d'action permet aussi d'avoir une estimation fiable des dépenses à réaliser pendant les trois premières années de la mise en œuvre de la stratégie.

Les dépenses du plan d'actions se répartissent ainsi pour ce qui est des dépenses d'investissements ou assimilés

PATB par niveau d'enseignement et par dépenses d'investissement ou assimilées

<i>En millier FCA</i>	2017	2018	2019	Total
Préscolaire	419 221	309 001	132 675	860 897
Enseignement de base	6 740 559	8 134 988	9 555 643	24 431 190
Enseignement secondaire	32 880	5 520	4 320	42 720
Enseignement technique et formation professionnelle	85 002	242 419	106 051	433 472
Enseignement supérieur	24 900	98 797	95 497	219 194
Alphabétisation	92 526	240 087	20 821	353 434
Transversales (gouvernance)	377 714	853 842	457 912	1 689 468
	7 772 802	9 884 655	10 372 920	28 030 376

Il apparaît à l'examen de ce tableau que 87% des dépenses liées à l'amélioration de l'accès, de la qualité et de la gouvernance vont profiter aux niveaux de l'enseignement de base.

5.4. Le coût total du PSE

Il s'agit ici des coûts totaux tels qu'ils ont été modélisés lors des simulations financières pour la première phase de mise en œuvre du PSE :

En millions de FCFA	Période 2017-2019	Période 2020-2022	Période 2023-2025	TOTAL
Dépenses courantes	38 705	51 408	61 168	151 280
Précolaire	815	1 372	1 828	4 015
Enseignement de base 1	12 417	17 505	22 116	52 038
Enseignement de base 2	6 375	8 559	10 260	25 193
Enseignement de base 3	8 982	11 010	11 984	31 976
Enseignement secondaire	5 623	7 161	7 925	20 709
Enseignement et Formation technique et professionnelle (EFTP)	941	1 291	1 616	3 848
Ecoles normales (formation initiale enseignant enseignement de base)	211	241	239	691
Enseignement supérieur	2 648	3 330	4 032	10 010
Alphabétisation et éducation des adultes	693	940	1 167	2 799
Dépenses d'investissement	17 917	23 734	21 968	63 618
Précolaire	339	399	508	1 246
Enseignement de base 1 e 2	10 958	13 358	12 655	36 971
Enseignement de base 3 et enseignement secondaire	6 959	10 376	9 313	26 648
Dépenses totales	56 622	75 142	83 135	214 899
PART DU PRIMAIRE	53%	52%	54%	

L'enseignement de base (1 et 2) absorbera en moyenne 53% des ressources qui seront mobilisées pour le secteur.

Si on s'intéresse uniquement aux activités d'investissement définies dans le PATB pour la première phase du PSE, on obtient les données ci-dessous :

<i>En millier de FCFA</i>	2017	2018	2019	Total
Précolaire	419 221	309 001	132 675	860 897
Enseignement de base	6 740 559	8 134 988	9 555 643	24 431 190
Enseignement secondaire	32 880	5 520	4 320	42 720
Enseignement technique et formation professionnelle	85 002	242 419	106 051	433 472
Enseignement supérieur	24 900	98 797	95 497	219 194
Alphabétisation	92 526	240 087	20 821	353 434
Transversales	377 714	853 842	457 912	1 689 468
	7 772 802	9 884 655	10 372 920	28 030 376

Il apparaît que 87% des dépenses du PATB hors dépenses récurrentes sont prévues pour l'enseignement de base.

Si on s'intéresse à l'ensemble des dépenses détaillés dans le PATB, on obtient le tableau ci-dessous :

En millier FCFA	2017	2018	2019	Total
Dépenses récurrentes	10 790 000	12 241 000	13 825 000	36 856 000
Dépenses d'investissement ou assimilées	7 772 802	9 884 655	10 372 920	28 030 377
Total des dépenses	18 562 802	22 125 655	24 197 920	64 886 377

Il apparaît donc que le coût global de la première phase du PSE s'élève à 108 millions de dollars.

5.5. La soutenabilité financière du PSE

La comparaison entre les ressources nationales et les dépenses courantes montre que seulement 5% des dépenses, pour la première période de la stratégie, ne seront pas couvertes par des ressources publiques mobilisables. Au-delà de 2019 les ressources publiques couvrent largement les dépenses courantes du secteur.

En millions de FCFA	Période 2017-2019	Période 2020-2022	Période 2023-2025	TOTAL
Ressources publiques pour l'éducation	36 855	52 421	72 225	161 501
Dépenses courantes	38 705	51 408	61 168	151 280
Précolaire	815	1 372	1 828	4 015
Enseignement de base 1	12 417	17 505	22 116	52 038
Enseignement de base 2	6 375	8 559	10 260	25 193
Enseignement de base 3	8 982	11 010	11 984	31 976
Enseignement secondaire	5 623	7 161	7 925	20 709
Enseignement et Formation technique et professionnelle (EFTP)	941	1 291	1 616	3 848
Ecoles normales (formation initiale enseignant enseignement de base)	211	241	239	691
Enseignement supérieur	2 648	3 330	4 032	10 010
Alphabétisation et éducation des adultes	693	940	1 167	2 799
Gap sur dépenses courantes	-1 850	1 013	11 057	10 221
GAP en millions de dollars	- 3,08	1,69	18,42	
Dépenses d'investissement	17 917	23 734	21 968	63 618
Précolaire	339	399	508	1 246
Enseignement de base 1 e 2	10 958	13 358	12 655	36 971
Enseignement de base 3 et enseignement secondaire	6 959	10 376	9 313	26 648
Dépenses totales	56 622	75 142	83 135	214 899
GAP brut total	-19 766	-22 721	-10 911	-53 397
En millions de dollars	-33	-38	-18	

Si on s'intéresse au détail de la première période, il apparaît que le gap sur les dépenses courantes représente un peu plus de 3 millions de dollars Américains. Si on rajoute les dépenses d'investissements modélisées le GAP brut s'élève à 33 millions de dollars.

Si on refait la même analyse mais en s'intéressant plus particulièrement à la première période et en utilisant les dépenses d'investissements telles qu'elles figurent dans le plan d'action le gap devient plus important comme le montre le tableau ci-dessous :

(En milliers de FCFA)	2017	2018	2019	Total
Ressources budgétaires du secteur	10 789 861	12 240 965	13 824 672	36 855 498
Dépenses récurrentes	10 790 000	12 241 000	13 825 000	36 856 000
Dépenses d'investissement ou assimilées	7 772 802	9 884 655	10 372 920	28 030 377
Total des dépenses	18 562 802	22 125 655	24 197 920	64 886 377
GAP en KFcfa	-7 772 941	-9 884 690	-10 373 248	-28 030 879
En milliers de dollars US	-12 955	-16 474	-17 289	-46 718
DEPENDANCE	-42%	-45%	-43%	-43%

La différence entre ce tableau et le précédent réside dans le fait que ce dernier prend en compte les dépenses d'investissements à tous les niveaux, identifiées lors des travaux sur le PATB et non modélisé.

Une partie de ce besoin prévisionnel de financement pour la première phase de ce programme est déjà couverte par les financements disponibles des partenaires techniques et financiers du secteur de l'éducation.

5.6. Les financements extérieurs disponibles

Les financements en cours ou programmés des PTF pour la période (2017-2019) se présentent ainsi :

<i>En millier FCFA</i>	2017	2018	2019	Total
ACQUIS FIN EXTER	5 875 035	5 160 323	44 521	11 079 879
PREVU FIN EXTER	1 250 306	1 344 213	5 849 322	8 443 841
Total	7 125 341	6 504 536	5 893 843	19 523 720

Les financements extérieurs disponibles sont de l'ordre de 32,5 millions de dollars Américains ce qui représente 69,6% du GAP et 30% des dépenses totales de la première phase du PSE.

Si on s'intéresse au GAP net ou résiduel, le tableau ci-dessous en donne le détail, il représente environ 13 millions de dollars pour la première période (2017-2019), soit 12% du total du PATB

<i>En millier de CFA</i>	2017	2018	2019	Total 2017-2019	En millier de \$US
Total des ressources internes pour le secteur	10 789 861	12 240 965	13 824 672	36 855 498	61 426
Total des dépenses secteur	18 562 802	22 125 655	24 197 920	64 886 377	108 144
Gap brut total	-7 772 941	-9 884 690	-10 373 248	-28 030 879	-46 718

Financement extérieur disponible	7 125 341	6 504 536	5 893 843	19 523 720	32 540
Financement à rechercher	-647 600	-3 380 154	-4 479 405	-8 507 159	-14 179
En milliers \$US	-1 079	-5 634	-7 466	-14 179	

Les financements à rechercher sont de l'ordre de 8,5 milliards de FCFA.

5.7. Les financements à rechercher

Le gouvernement envisage de soumettre une requête au Partenariat Mondial pour l'Education pour 4,8 millions de dollars américains ce qui correspond au montant indicatif annoncé par le PME pour le pays. De même, la Banque Mondiale, agence partenaire retenue pour ce futur don, envisage d'instruire un projet d'appui à l'enseignement général pour une enveloppe de 10 millions de dollars.

Ces deux financements permettent de combler le déficit restant.

VI. LES RISQUES CONNUS ET LES MECANISMES DE SURVEILLANCE ET DE PREVENTION DE CES RISQUES

L'analyse de la vulnérabilité du système éducatif a montré qu'il existe des risques de conflits et de catastrophes naturelles qui fragilisent le contexte déjà difficile dans lequel l'éducation se développe. De plus, un certain nombre de risques liés à la situation macro-économique du pays ou propres au système éducatif ont été identifiés au cours de la préparation du PSE. Cette partie traite des différentes mesures envisagées pour atténuer la vulnérabilité du système et prévenir les risques liés à la mise en œuvre du PSE.

6.1. LA VULNERABILITE DU SYSTEME EDUCATIF ET LES MESURES ENVISAGEES POUR Y FAIRE FACE

Les acteurs de l'éducation ont classé par ordre d'importance les risques qui ont un impact direct sur le fonctionnement du système éducatif (cf. section 1.1.3 sur le contexte social et la vulnérabilité du pays). Pour chacun de ces risques, le plan sectoriel a prévu des actions en vue de réduire, voire éliminer l'impact qu'il pourrait avoir. Il s'agit de :

- (i) L'instabilité politique et institutionnelle : la Guinée-Bissau a connu une longue période d'instabilité politique qui a fragilisé les institutions et par conséquent a empêché leur bon fonctionnement. Cependant, depuis l'organisation des premières élections démocratiques consensuelles en avril 2014, le pays semble avoir rompu avec la fragilité politique et commence une période de stabilité que l'on espère longue. Pour ce qui est de l'instabilité institutionnelle, la stratégie sectorielle prévoit un mécanisme de mise en œuvre qui s'accompagne d'un renforcement des capacités du ministère de l'éducation sur plusieurs domaines (cf. section 3.2 sur les mesures prioritaires de renforcement des capacités), ce qui

devrait permettre aux administrations de pouvoir fonctionner de manière satisfaisante pendant les périodes d'instabilités institutionnelles.

- (ii) L'insécurité alimentaire : les cantines scolaires qui existent déjà dans la majorité des écoles primaires du pays seront étendues à l'ensemble des écoles primaires publiques. En outre, une étude sur l'horaire des cantines scolaires sera conduite en vue de déterminer le moment optimal où les repas doivent être servis aux élèves, pour maximiser les conséquences sur les apprentissages. En effet, plusieurs objectifs sont assignés à la politique des cantines scolaires : favoriser la scolarisation (impact sur la demande), apporter une alimentation équilibrée et une bonne santé aux élèves en vue de permettre l'accroissement des acquisitions scolaires (qualité).
- (iii) La grève des enseignants : plusieurs causes directement liées à la gestion du traitement (arriéré de salaire, rapprochement du salaire du lieu d'affectation), de l'allocation et de la gestion des carrières sont à l'origine des grèves des enseignants, qui ont été récurrentes au cours des dernières années. Un point commun à ces grèves réside dans les faibles capacités des institutions impliquées (MEN, ministère de l'économie et des finances et ministère de la fonction publique) à définir des règles claires et à les mettre effectivement en œuvre. Les propositions faites dans la section 2.3 (sur les stratégies pour l'amélioration de la gouvernance et du pilotage du secteur) combiné au retour à la stabilité politique et à l'instauration de pratiques régulières de concertation avec les syndicats sont de nature à réduire le recours à la grève comme mode privilégié de contestation par les enseignants.
- (iv) Les catastrophes naturelles: près de 34% des infrastructures scolaires sont en matériaux provisoires, ce qui les rend vulnérables aux catastrophes naturelles (vents forts, pluies, inondations). La stratégie prévoit la construction des nouvelles salles de classes en matériaux plus solides. De plus, un plan de réhabilitation des infrastructures scolaires sera adopté et mis en œuvre.

6.2. LES RISQUES LIES A LA MISE EN ŒUVRE DU PSE ET LES MESURES D'ATTENUATION

Tout au long de la préparation du PSE, des facteurs pouvant constituer un risque pour sa mise en œuvre ont été identifiés. Le tableau ci-dessous permet de récapituler les principaux risques et les différentes mesures qui permettent de les atténuer.

Risques	Mesures d'atténuation et de prévention
Cadre macro-économique et politique	
Risques macro-économiques et fiduciaires (croissance, évolution du budget, déconcentration des budgets)	Reforme budgétaires et l'assainissement de l'environnement macro-économique avec une priorité d'allocation des

Risques	Mesures d'atténuation et de prévention
	<p>ressources aux secteurs sociaux.</p> <p>Disponibilité du MEF pour étudier avec le MEN les options offertes pour permettre de rendre disponible des ressources financières aux niveaux les plus déconcentrés</p>
L'instabilité politique et institutionnelle :	Mécanisme de mise en œuvre qui s'accompagne d'un renforcement des capacités du ministère de l'éducation sur plusieurs domaines
Principaux risques auxquels le programme est exposé	
Mobilisation des ressources intérieures anticipées pour le secteur	L'engagement du MEF dans le processus d'approbation et de suivi des PAAB et l'instauration de revues annuelles au moment de la finalisation de la préparation du budget de l'Etat sont de nature à minimiser ce risque
Faiblesse des capacités (suivi évaluation, programmation coordination) au niveau central et au niveau régional	Renforcement des capacités du MEN dans les fonctions essentielles (dotation de fonctionnement, assistance technique, etc.)
Faiblesse du système d'information et sa centralisation	Renforcement des capacités du MEN (mise à disposition d'une assistance technique, transfert de compétences, définition de règles de guides, sécurisation de budget, etc.)
Absence de mécanismes de communication entre les différentes administrations	La mise en place d'un Comité de Coordination et l'instauration de revues régulières (regroupant les acteurs des niveaux déconcentrés) permettront d'améliorer la communication entre les différents acteurs
Absence de critères qui président au choix des directeurs d'écoles, des directeurs régionaux	Définition de critères garantissant que les personnes qui occupent les postes sont compétentes au regard des tâches attendues
Insuffisance de maîtrise de l'évolution du taux de transition en fin de primaire	Planification progressive aux ambitions raisonnables qui accorde le rythme d'expansion de l'EB3 et du secondaire aux capacités de construction de bâtiments et de recrutement d'enseignants

Risques	Mesures d'atténuation et de prévention
La réticence des enseignants aux contraintes liées aux exigences de qualité à savoir l'obligation de respecter les temps d'apprentissage, d'organiser des cours de rattrapage si nécessaire pourrait entraîner des mouvements sociaux.	Ce risque pourrait être atténué par une communication anticipée et continue, et aussi par la mise en place d'un système de reconnaissance et de récompense aux enseignants et écoles les plus performants

ANNEXES

ANNEXE 1 : CADRE DE RESULTATS PSE

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1	AMELIORATION DE L'ACCES, DE L'EQUITE ET DE L'ACHEVEMENT								
11	<i>L'offre du préscolaire permet d'accueillir équitablement 20% des jeunes enfants</i>								
111	INDICATEURS DE RESULTATS								
1111	TBS ³⁰ au préscolaire	12,9%	16,4%	18,2%	20,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	
112	INDICATEURS DE PROCESSUS								
1121	Nombre de nouvelles salles de classe construites pour le préscolaire par période	ND ³¹	32	38	48	GEPASE	Annuelle	Rapport DSIE/GEPASE	Il s'agit du nombre total de classes à construire de 2017 à 2019 et de 2014 à 2025
1122	Nombre de nouvelles éducatrices et d'auxiliaires recrutées par période	ND	85	102	129	SG/DRH	Annuelle	Note d'affectation des nouveaux enseignants	Il s'agit du nombre total d'éducatrices à recruter entre 2017 et 2019, 2020 et 2022 et entre 2023 et 2025

³⁰ Taux brut de scolarisation

³¹ Non déterminé car les données ne sont pas disponibles

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1123	Le nombre de communautés appuyées dans leurs activités en faveur du préscolaire est en augmentation	NP ³²	Oui	Oui	Oui	DSPI/DGE	Annuelle	Rapport annuel sur la petite enfance	En concertation avec la DAF et la DRH
12	Tous les enfants de 6 à 11 ans reçoivent une éducation dans des structures de l'EB1 et de l'EB2								
121	INDICATEURS DE RESULTATS								
1211	Taux d'achèvement du primaire	58,7%	82,9%	97%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	Il s'agit du taux d'accès en 6ème année
1212	Achèvement des filles	52,0%	60,0%	80%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	Il s'agit du taux d'accès en 6ème année
122	INDICATEURS DE PROCESSUS								
1221	Nombre de salle de classe construites par période	130	513	737	648	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	Il s'agit du nombre total de classes à construire de 2017 à 2019, de 2020 à 2022 et de 2023 à 2025
1222	Nombre de nouveaux enseignants recrutés pour la période	ND	825	1068	895	SG/DRH	Annuelle	Note d'affectation des nouveaux enseignants	Il s'agit du nombre total d'enseignants à recruter entre 2017 et 2019 de 2020 à 2022 et de 2023 à 2025
1223	Nombre d'enseignants bénéficiant d'indemnités de zone par an	0	277	302	328	SG/DRH	Annuelle	Liste des bénéficiaires de l'indemnité de zone	Ces indemnités seront mises en place en 2019 et seront attribuées aux enseignants affectés dans les écoles situées dans des zones isolées ou difficiles sur la base de critères concertés

³² Non pertinent car nouveau

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1224	Des critères d'implantation des nouvelles constructions sont définis et mis en application	NP	Oui	Oui	Oui	GEPASE	Annuelle	Note approuvée par le MEN définissant les critères d'implantation des nouvelles constructions scolaires	Le GEPASE en concertation avec le GLE va définir des critères d'implantation équitables pour permettre de rapprocher l'école des villages éloignés. Ils seront adoptés par le MEN et utilisés pour le choix des sites
1225	% d'enfants du milieu rural qui accèdent à l'école à l'âge de 6 ans	49% (2014)	60%	80%	95%	GEPASE	Trisannuelle	Enquête ménage	
1226	Le nombre de rationnaires par an	85 000 (en 2015)	173 395	182 065	182 065	DGASCS	Annuelle	Rapport de la DGASCS sur les cantines scolaires	
1227	Des mesures pour éradiquer les violences en milieu scolaire sont définies et mises en œuvre	NP	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Rapport de clôture de l'année scolaire	Des instructions seront données par le MEN aux DRE pour intégrer dans leur rapport annuel l'ensemble des mesures mises en place contre les violences en milieu scolaire et leur impact sur l'accès et la rétention des plus fragiles
1228	Une subvention pour la prise en charge progressive des écoles communautaires est inscrite dans les lois de finances	NP	Oui	Oui	Oui	SG/DAF	Annuelle	Loi de finances	Cette subvention sera mise en place en 2019

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1229	Un plan d'action pour la mise en œuvre de l'école inclusive est adopté	NP	Oui			DGE	Une fois	Document adopté	La mise en place de ce plan d'action se poursuivra au-delà de l'horizon de la stratégie
13	80% d'une tranche d'âge accède équitablement à une éducation dans des établissements de l'enseignement de base 3								
131	INDICATEURS DE RESULTATS								
1311	Taux d'accès en 7ème année	55,8%	72,5%	81,2%	80,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	
1312	Taux d'accès des filles en 7ème année	41%	50,0%	60,0%	70,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	
132	INDICATEURS DE PROCESSUS								
1321	Nombre de nouvelles salles de classe construites par période de 3 ans	ND	283	394	303	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	Il s'agit du nombre total de classes à construire de 2017 à 2019 de 2020 à 2022 et de 2023 à 2025 (utilisés par le secondaire)
1322	Nombre d'enseignants recrutés par période de 3 ans	ND	414	491	215	SG/DRH	Annuelle	Note d'affectation des nouveaux enseignants	Il s'agit du nombre total d'enseignants à recruter entre 2017 et 2019 de 2020 à 2022 et de 2023 à 2025
1323	Nombre d'enseignants bénéficiant d'indemnités de zone par an	NP	103	118	124	SG/DRH	Annuelle	Liste des bénéficiaires de l'indemnité de zone	Ces indemnités seront mises en place en 2019 et seront attribuées aux enseignants affectés dans les écoles situées dans des zones isolées ou difficiles sur la base de critères concertés
14	Les établissements du secondaire accueillent équitablement un nombre croissant d'enfants sortants de l'EB3								
141	INDICATEURS DE RESULTATS								
1411	Taux d'accès en 10ème année	39,5%	45,8%	47,7%	43,2%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1412	Taux d'accès des filles en 10ème année	27,2%	30%	35%	38%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	
142	INDICATEURS DE PROCESSUS								
1421	Des critères pour améliorer l'équité dans l'offre du secondaire sont définis et mis en œuvre	NP	Oui	Oui	Oui	GEPASE	Annuelle	Note approuvée par le MEN définissant les critères d'implantation des nouvelles constructions scolaire	Le GEPASE en concertation avec le GLE va définir des critères d'implantation équitables pour permettre de rendre équitable l'offre du secondaire
1422	Nombre d'enseignants recrutés par période de 3 ans	ND	299	328	148	SG/DRH	Annuelle	Note d'affectation des nouveaux enseignants	Il s'agit du nombre total d'enseignants à recruter entre 2017 et 2019, 2020 à 2022 et 2023 à 2025
1423	Nombre d'enseignants bénéficiant d'indemnités de zone par an	NP	59	70	75	SG/DRH	Annuelle	Liste des bénéficiaires de l'indemnité de zone	Ces indemnités seront mises en place en 2019 et seront attribuées aux enseignants affectés dans les écoles situées dans des zones isolées ou difficiles sur la base de critères concertés
1424	Des mesures d'amélioration de l'équité sont définies et mises en place pour favoriser l'accès des plus démunies	NP	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Rapport spécifique	La DGE va élaborer un rapport spécifique sur les mesures d'amélioration de l'accès des enfants issus des milieux défavorisés (gratuité inscription, bourse d'études, etc.)
15	La formation technique et professionnel accueille équitablement un nombre croissant de sortants de l'EB2 et de l'EB3								
151	INDICATEURS DE RESULTATS								

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1511	Pourcentage de jeunes de l'EB2 et de l'EB3 qui n'ont pas poursuivi dans le cycle supérieur pris en charge par les établissements de l'EFTP	23,1%	29,1%	32,0%	35,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur est calculé en divisant l'effectif des nouveaux entrants à l'EFTP par la somme des nouveaux entrants en 6ème et 9ème année duquel on soustrait la somme des nouveaux entrants en 7ème et 10ème année
152	INDICATEURS DE PROCESSUS								
1521	Nombre de nouveaux formateurs recrutés	ND	63	78	59	SG/DRH	Annuelle	Note d'affectation des nouveaux enseignants	Il s'agit du nombre total de formateurs à recruter entre 2017 et 2019, 2020 à 2022 et 2023 à 2025
1522	Des formations courtes d'insertion sont mises en place et accueillent des nombres croissants de jeunes	ND	Oui	Oui	Oui	INAFOR	Une fois	Textes définissant les nouvelles formation	
1523	Les branches professionnelles sont organisées	NP	Non	Oui	Oui	INAFOR	Annuelle	Rapport spécifique	Un rapport sur l'état d'avancement de la réforme de l'EFTP sera présenté annuellement dans le cadre du suivi annuel du PSE
1524	Un Cadre de concertation public privé est défini et mis en place	NP	Oui	Oui	Oui	INAFOR	Annuelle	Rapport spécifique	
16	Les établissements du supérieur accueillent de manière équitable et maîtrisée des jeunes dans des formations diversifiées								
161	INDICATEURS DE RESULTATS								

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
1611	Nombre d'étudiants pour 100 000 habitants	628	664	682	700	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur est obtenu en divisant l'effectif total du supérieur par la population totale du pays et on multiplie le résultat obtenu par 100 000
162	INDICATEURS DE PROCESSUS								
1621	Les textes révisant le cadre institutionnel du supérieur sont adoptés	NP	Oui			DGESIS	Une fois	Textes réglementaires	
1622	Les établissements du supérieur sont inscrits dans une démarche de mises aux normes	NP	Oui	Oui	Oui	DGESIS	Annuelle	Textes réglementaires intégrant les établissements mis aux normes dans l'UAC	
1623	Les textes définissant et harmonisant les conditions d'accès au supérieur sont adoptés	NP	Oui			DGESIS	Une fois	Textes réglementaires définissant les critères d'accès au supérieur	
17	L'AENF accueille des jeunes déscolarisés et des adultes analphabètes et cible les catégories défavorisées								
171	INDICATEURS DE RESULTATS								
1711	Taux d'analphabétisme chez les 15 ans et plus	43% (2012)	37%	33%	30%	DGAENF	Trisannuelle	Enquêtes de ménages	

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
11712	Le % d'enfants âgés de 6 à 14 ans en dehors de l'école est en baisse	27%	21%	10%	5%	DGAENF	Trisannuelle	Enquêtes de ménages	
172	INDICATEURS DE PROCESSUS								
1721	La Stratégie de l'AENF est adoptée et mise en œuvre	NP	Oui	Oui	Oui	DGAENF	Annuelle	Rapport spécifique sur l'AENF	
1722	Des classes passerelles sont ouvertes dans les écoles pour accueillent des enfants déscolarisés	NP	Oui	Oui	Oui	DGAENF	Annuelle	Rapport spécifique AENF	
2	AMELIORER LA QUALITE ET LA PERTINENCE								
21	La qualité des apprentissages du préscolaire est améliorée								
211	INDICATEURS DE RESULTATS								
2111	L'écart entre le score moyen en portugais des enfants de 2A dans les écoles publiques qui ont suivis des études au préscolaire avec ceux n'en ayant pas suivis	1,5	3	10	15	GEPASE	Trisannuelle	Evaluation nationale des acquis scolaires	Cet indicateur permet d'apprécier la capacité du préscolaire à développer les capacités des enfants
212	INDICATEURS DE PROCESSUS								
2121	La filière de formation initiale des éducateurs du préscolaire est ouverte dans les ENI	Non	Oui	Oui	Oui	INDE	Annuelle	Textes réglementaires	

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
2122	Le Curriculum harmonisé du préscolaire est utilisé dans tous les établissements	Non	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Le curriculum adopté	
2123	Les normes de qualité sont adoptées et mises en œuvre progressivement	Non	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Rapport spécifique	
2134	Le nombre d'établissement du préscolaire équipé est en augmentation		Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Rapport spécifique	
2135	Taux d'encadrement au préscolaire public	21,0	16,8	14,6	12,5	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	Nombre d'enfants divisé par le total des éducateurs et auxiliaires
2136	Le programme d'éducation parentale est adopté et mis en œuvre progressivement	Non	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Rapport spécifique	
22	Les résultats scolaires sont meilleurs à tous les niveaux de l'enseignement de base 1 et 2								
221	INDICATEURS DE RESULTATS								
	% des enfants de 2A en grande difficulté scolaire en portugais	20% (2014)	17%	13%	10%	GEPASE	Trisannuelle	Evaluation nationale des acquis scolaires	Grande difficulté correspond à un score inférieur à 25% de bonnes réponses au cours de l'évaluation
	% des enfants de 5A en grande difficultés scolaires en mathématiques	35% (2014)	30%	20%	15%	GEPASE	Trisannuelle	Evaluation nationale des acquis scolaires	Grande difficulté correspond à un score inférieur à 25% de bonnes réponses au cours de l'évaluation

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
222	INDICATEURS DE PROCESSUS								
2221	Les normes de qualité sont définies et mises en œuvre progressivement	NP	Oui	Oui	Oui	GEPASE	Annuelle	Normes adoptées/annuaires	
2222	Le Nombre de manuel par élève	ND	2	2	2	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
2223	Les outils de suivi de l'absentéisme sont utilisés par tous les établissements	NP	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Rapport spécifique	A partir des rapports annuels des DRE
2224	Les Inspections disposent de budget annuel pour l'encadrement	NP	Oui	Oui	Oui	SG/DAF	Annuelle	Loi de finances	
2225	Taux de redoublement	20%	9%	7%	7%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
2226	Le Curricula de l'enseignement de base 1 et 2 est disponible et implanté progressivement	NP	Oui partiellement	Oui	Oui dans tous les niveaux	INDE	Annuelle	Rapport spécifique	Un rapport spécifique sur la réforme du curricula sera élaboré annuellement par l'INDE et alimentera le rapport de suivi annuel du PSE
2227	Les nouveaux programmes de formation des ENIS sont mis en place	NP	Oui			INDE	Une fois	Rapport spécifique	
23	Les apprentissages dans l'enseignement de base 3 sont meilleurs								
231	INDICATEURS DE RESULTATS								
2311	Taux de rétention à l'EB3	79,8%	84,9%	87,4%	90,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistiques	Taux d'accès en 9ème année divisé par le taux d'accès en 7ème année
232	INDICATEURS DE PROCESSUS								

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
2321	Les nouveaux programmes de l'EB3 sont élaborés et expérimentés	NP	Oui partiellement	Oui partiellement	Oui	INDE	Annuelle	Rapport spécifique	
2322	Taux de redoublement en EB3	17%	11%	10%	10%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
2323	La formation initiale des inspecteurs de l'éducation de base est définie et progressivement mise en œuvre	NP	Oui partiellement	Oui partiellement	Oui	INDE	Annuelle	Rapport spécifique	
2324	Des outils et des standards d'inspection sont définis et mis en œuvre	NP	Oui	Oui	Oui	IGE	Annuelle	Rapport spécifique	
2325	Le nombre de manuel par élève	ND	3	3	3	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
24	Les apprentissages au secondaire sont de qualité et pertinents								
242	INDICATEURS DE PROCESSUS								
2421	Un programme harmonisé du secondaire est adopté	NP	Oui	Oui	Oui	INDE	Annuelle	Rapport spécifique	
2422	Un logiciel d'optimisation des emplois du temps est utilisé dans les établissements	NP	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Rapport spécifique	Alimenté par les rapports annuels des chefs d'établissements

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
2423	Les formations des coordonnateurs de disciplines sont organisées régulièrement	NP	Oui	Oui	Oui	INDE	Annuelle	Rapport spécifique	
25	Les formations techniques et professionnelles sont de qualité et répondent aux besoins des entreprises du formel et du non formel								
251	INDICATEURS DE RESULTATS								
2511	Pourcentage d'apprenants dans les filières agricoles	6,6% (2016)	8,0%	12,0%	25,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur permet de mesurer l'adéquation des formations dispensées avec les besoins de l'économie
2512	Pourcentage d'apprenants dans les filières liées aux services	81,9% (2016)	75,0%	65,0%	50,0%	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Cet indicateur permet de mesurer l'adéquation des formations dispensées avec les besoins de l'économie
252	INDICATEURS DE PROCESSUS								
2521	Les modalités et mécanismes de formation initiale des formateurs identifiées et mises en place progressivement	NP	Oui		Oui	SEESRS	Annuelle	Rapport spécifique	Un rapport spécifique sur la réforme de l'EFTP sera produit annuellement et alimentera le rapport de suivi du PSE
2522	Le Cadre de qualification et de certification est adopté et mis en œuvre progressivement	NP	Oui partiellement	Oui partiellement	Oui	SEESRS	Annuelle	Rapport spécifique	
2523	De nouvelles filières sont introduites dans les établissements	NP	Oui	Oui	Oui	INAFOR	Annuelle	Rapport spécifique	

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
2524	Un programme de renforcement des capacités du personnel de l'EFTP est défini et mis en œuvre progressivement	NP	Oui	Oui	Oui	INAFOR	Annuelle	Rapport spécifique	
26	Les études au supérieur sont de qualité et répondent aux besoins des secteurs porteurs de l'économie								
262	INDICATEURS DE PROCESSUS								
2621	Nouvelles filières introduites progressivement	NP	Oui	Oui	Oui	SEESRS	Annuelle	Rapport spécifique	
2622	Des partenariats sont développés avec des universités étrangères par l'UAC	NP	Oui	Oui	Oui	SEESRS	Annuelle	Rapport spécifique	
2623	Un programme de mise à niveau des enseignants est élaboré et mis en œuvre	NP	Oui	Oui	Oui	SEESRS	Annuelle	Rapport spécifique	
2624	Un Statut des enseignants chercheurs est adopté	NP	Oui			SEESRS	Annuelle	Rapport spécifique	
2625	Les mécanismes et modalités de financement de la recherche scientifique sont définis et adoptés	NP	Oui	Oui	Oui	SEESRS	Annuelle	Rapport spécifique	
27	L'AENF permet de doter les jeunes déscolarisés et les adultes analphabètes d'aptitudes de base								

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
272	INDICATEURS DE PROCESSUS								
2721	Un dispositif de suivi évaluation de l'AENF est mis en place	NP	Oui			DGAENF	Annuelle	Rapport spécifique	
2722	Le matériel didactique de l'AENF est reproduit en quantité suffisante •	ND	Oui	Oui	Oui	DGAENF	Annuelle	Rapport spécifique	
3	AMELIORER LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DU SECTEUR								
31	Les flux d'élèves sont gérés efficacement dans l'enseignement général								
311	INDICATEURS DE RESULTATS								
3111	Taux de transition à l'EB3	95%	87,50%	83,70%	80%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
3112	Taux de transition au secondaire	88,70%	74,40%	67,20%	60%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
312	INDICATEURS DE PROCESSUS								
3121	Des examens régionaux (avec épreuves standardisées) seront mis en place pour les sortants de l'EB2	NP	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Résultats des examens	
3122	Des examens nationaux seront mis en place pour les sortants de l'EB3 et du secondaire	NP	Oui pour l'EB3	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Résultats des examens	

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
3123	Des commissions d'orientations seront mises en place au niveau des régions et au niveau national pour encadrer équitablement l'orientation des élèves à la fin de chaque cycle (EB2, EB3, Secondaire)	NP	Oui	Oui	Oui	DGE	Annuelle	Résultats des examens	
3124	La base de données pour automatiser la gestion des flux d'élèves entre cycle et l'orientation par filière et spécialités et la gestion des examens est opérationnelle	NP	Oui			GEPASE	Une fois	Extraits de données à partir de la base	
32	Le rôle des parents est des communautés dans la gestion des écoles est renforcé								
321	INDICATEURS DE RESULTATS								
3211	% d'écoles publiques, communautaire et madrassa disposant de COGES	68% (2014)	80%	90%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	Il s'agit des écoles de l'EB1 et de L'EB2
322	INDICATEURS DE PROCESSUS								

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
3221	Le guide de création de COGES (critères, procédures et étapes de création) et les outils de gestion des COGES sont développés et mis en place	NP	Oui			DGE	Une fois	Guide	
33	L'encadrement et le suivi des écoles privés est renforcée								
331	INDICATEURS DE RESULTATS								
3311	% d'écoles privés qui répondent régulièrement à l'enquête statistique	74%	90%	100%	100%	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	
332	INDICATEURS DE PROCESSUS								
3321	Des mécanismes de suivi et de contrôle des écoles privés sont définies et mis en place	NP	Oui			IGE	Une fois	Rapport de suivi	
3322	Des instructions du MEN aux inspecteurs sectoriels pour systématiser l'inspection des écoles privés	NP	Oui	Oui	Oui	CABINET	Une fois	Lettre circulaire rentrée scolaire	
34	La gestion des ressources humaines est améliorée								
341	INDICATEURS DE RESULTATS								

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
3411	Ecart de REM ³³ au primaire entre la région la plus dotée et celle qui est la moins dotée	40	30	20	10	GEPASE	Annuelle	Annuaire statistique	Les extrêmes sont enregistrés à Bissau avec le REM le plus faible et Gabu avec le plus élevé
342	INDICATEURS DE PROCESSUS								
3421	Le statut du personnel enseignant est révisé	NP	Oui			SG	Une fois	Décret instaurant statut des enseignants	
3422	Un système d'évaluation des performances du personnel enseignant est identifié et mis en place en concertation avec les syndicats	NP	Oui partiellement	Oui	Oui	SG	Annuelle	Rapport gestion ressources humaines	
3423	Un programme de renforcement des capacités du personnel enseignant est défini et mis en place progressivement	NP	Oui partiellement	Oui	Oui	INDE	Annuelle	Rapport spécifique	
35	La gestion pédagogique est améliorée								
351	INDICATEURS DE RESULTATS								

³³ Ratio élèves par enseignant

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
3511	La corrélation (R2) entre les résultats de l'école en portugais avec les moyens mis à sa disposition	1%	5%	15%	30%	GEPASE	Trisannuelle	Rapport évaluation des acquis	
352	INDICATEURS DE PROCESSUS								
3521	Nombre d'évaluations des acquis des élèves de l'EB1 et de l'EB2 réalisé par période de 3 ans	1	1	1	1	GEPASE	Trisannuelle	Rapport évaluation des acquis	
3522	Nombre de personnes formées à l'évaluation des acquis des élèves	ND	2	3	2	GEPASE	Annuelle	Rapport spécifique	
3523	Nombre d'inspections/enseignants du primaire/an	ND	2	3	3	IGE	Annuelle	Rapport spécifique	
36	La gestion administrative et financière est renforcée								
361	INDICATEURS DE RESULTATS								
3611	% des dépenses courantes de l'éducation en % des dépenses courantes de l'Etat hors dette	13%	16,50%	18,20%	20%	SG	Annuelle	Loi de finances	Cet indicateur est calculé en divisant le total des dépenses courantes du MEN au total des dépenses courantes de l'ETAT hors intérêt de la dette
362	INDICATEURS DE PROCESSUS								

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
3621	% des dépenses courantes du MEN hors salaire des enseignants exécutés par les structures déconcentrés	0%	22%	30%	40%	SG	Annuelle	Extrait SIGFIP	Cet indicateur est calculé en divisant le total des dépenses courantes hors salaires exécutées par les structures déconcentrées par le total des dépenses courantes hors salaires exécutées par le MEN
3622	% des dépenses courantes du MEN attribué à l'EB1 et l'EB2	46%	50%	51%	53%	SG	Annuelle	Extrait SIGFIP	Cet indicateur est calculé en rapportant le total des dépenses courantes qui ont profitées au primaire au dépenses courantes totales du MEN
3623	Nombre d'audits des frais d'inscription collectées par les établissements scolaires et de formation réalisé par établissement et par période de 3 ans	NP	1	1	1	IGE	Trisannuelle	Rapports d'audits	Tous les établissements qui prélèvent des frais de scolarité seront audités au moins une fois tous les 3 ans et les rapports seront publiés
3624	Les informations sur les budgets des établissements et des structures déconcentrées sont publiées annuellement par le SG/MEN	NP	Oui	Oui	Oui	SG	Annuelle	Affiches	
37	Les capacités de planification est de suivi sont renforcées								
371	INDICATEURS DE RESULTATS								
3711	Nombre de revue annuelle organisée par an	0	1	1	1	GEPASE	Annuelle	Aide-mémoire revue	

Code indicateur	Indicateur	Valeur de base (2013)	Prévision fin 2019	Prévision fin 2022	Prévision fin 2025	Responsable	Périodicité	Source	Observation
372	INDICATEURS DE PROCESSUS								
3721	Les données du SIGE sont produites avant la fin de l'année scolaire en cours	Non	Oui	Oui	Oui	GEPASE	Annuelle	Données scolaires	
3722	Les plans d'actions annuels du PSE sont produits annuellement	Non	Oui	Oui	Oui	CC/PSE	Annuelle	PAB	
3723	Les rapports annuels de suivi du PSE sont produits annuellement	Non	Oui	Oui	Oui	CC/PSE	Annuelle	RSTF	
3724	Ecart de nombre de classes fonctionnant à plus de 2 vacations entre la région la plus dotée et celle qui est la moins dotée	28	10	0	0	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Il s'agit de Bafata qui n'enregistre aucun et Bissau qui en compte 28
3725	Nombre d'annuaire annuel produit par période de 3 ans	1	5	3	3	GEPASE	Annuelle	Annuaire des statistiques scolaires	Il s'agit du nombre d'annuaire produit par période de 3 ans

ANNEXE 2: SIGLES DE L'ORGANIGRAMME DU MEN

UAC – Universidade Amílcar Cabral

FDB – Faculdade de Direito de Bissau
ESE – Escola Superior da Educação
FM – Faculdade de Medicina
ENA – Escola Nacional de Administração

ANAC – Agencia Nacional de Avaliação e Creditação

CCES – Conselho de Coordenação do Ensino Superior

CNBE – Comissão Nacional de Bolsas de Estudo

IGE – Inspeção Geral da Educação

DSEP – Direcção dos Serviços de Inspeção Pedagógica
DSAIAFP - Direcção dos Serviços de Inspeção Administrativa, Financeira e Patrimonial
DSAIP – Direcção dos Serviços de Apoio as Iniciativas Privadas

INAFOR – Instituto Nacional de Formação

INDE – Instituto Nacional para o Desenvolvimento da Educação

DGE – Direcção Geral do Ensino

DSEBEE – Direcção dos Serviços do Ensino Básico e da Educação Especial
DSES - - Direcção dos Serviços do Ensino Secundário
DSETP - Direcção dos Serviços do Ensino Técnico e Profissional
DSPE - - Direcção dos Serviços da Pré-Escolar

DGAENF - Direcção Geral de Alfabetização e Educação Não Formal

GCT – Gabinete de Coordenação Técnica
DSAEA - - Direcção dos Serviços de Alfabetização e Educação de Adultos
DSENF - Direcção dos Serviços de Educação Não Formal
DSGIEA - Direcção dos Serviços de Gestão de Informação da Educação de Adultos

DGASCE – Direcção Geral de Acção Social e Cantina Escolar

DSAS – Direcção dos Serviços de Acção Social
DSCE - Direcção dos Serviços de Cantina Escolar
DSDEAEE - Direcção dos Serviços Desporto Escolar e Actividades Circum-escolares
OE – Observatório da Equidade

DGEPASE – Direcção Geral de Planificação e Avaliação do Sistema Educativo

DSPP – Direcção dos Serviços de Planificação e Projectos
DSEGI – Direcção dos Serviços de Estatística e de Gestão de Informação
DSIE – Direcção dos Serviços de Infraestruturas Educativas
DSASE – Direcção de Estudos e Avaliação do Sistema Educativo

SECRETARIA GERAL

DSRH - Direcção dos Serviços de Recursos Humanos
DSPE - Direcção dos Serviço de Património Educativo

DSAF – Direcção dos Serviços de Administração e Finanças
DSI – Direcção dos Serviços de Informática
DSC – Direcção dos Serviços de Contencioso

DGES – Direcção Geral do Ensino Superior

DSCAI – Direcção dos Serviços de Cooperação Académica e Investigação
DSEP – Direcção dos Serviços de Estudos e Planeamento
DSRH – Direcção dos Serviços de Recursos Humanos Orçamento e Gestão

DGPCQIC – Direcção Geral do Planeamento, Controlo de Qualidade e Investigação Científica

DECAI – Direcção dos Serviços de Certificação da Qualidade
DSIC – Direcção dos Serviços da Investigação Científica
DSAAC - Direcção dos Serviços de Acompanhamento, Avaliação Curricular e Equivalência

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

DIRECÇÕES REGIONAIS DA EDUCAÇÃO

RIR – Repartição da Inspeção Regional
RER – Repartição de Estatísticas Regional
RAF – Repartição de Administração e Finanças
RCE – Repartição de Cantinas Escolas
RAEA – Repartição de Alfabetização e Educação de Adultos
SDEAEE – Repartição de Desporto Escolar e Actividades Circum-Ecolares