

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

PLAN D'ACTION DE L'ÉDUCATION 2017-2020



Octobre 2018

## TABLE DES MATIERES

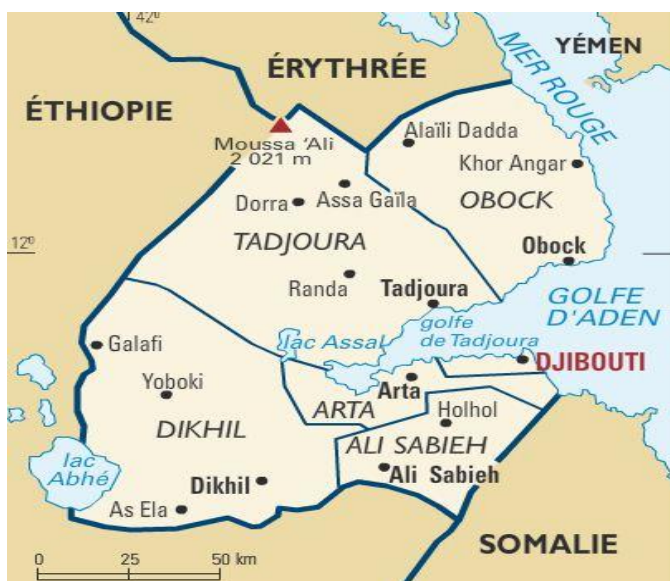
<b>CHAPITRE 1 : CONTEXTE DJIBOUTIEN .....</b>	<b>5</b>
<b>PREAMBULE.....</b>	<b>5</b>
<b>1. FICHE PAYS.....</b>	<b>6</b>
<b>2. LES DOCUMENTS DE REFERENCE DU PLAN D’ACTION DE L’EDUCATION .....</b>	<b>8</b>
2.1 LA VISION DJIBOUTI 2035 .....	9
2.2 LA STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE POUR L’EMPLOI 2015 – 2019.....	9
2.3 LA LOI D’ORIENTATION DE L’EDUCATION DE 2000.....	9
2.4 LES SIX OBJECTIFS TERMINAUX DU SCHEMA DIRECTEUR 2010-2019.....	10
2.5 LA FEUILLE DE ROUTE DE L’ODD4 .....	10
2.6 LE CADRE DES DEPENSES A MOYEN TERME- CDMT.....	11
<b>3. LES EVOLUTIONS RECENTES DU SYSTEME EDUCATIF .....</b>	<b>12</b>
3.1 L’ENSEIGNEMENT PRESCOLAIRE.....	14
3.2 L’ENSEIGNEMENT PRIMAIRE .....	14
3.3 L’ENSEIGNEMENT MOYEN ET SECONDAIRE.....	15
3.4 L’ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....	16
3.5 LES DISPARITES DANS LE SYSTEME EDUCATIF .....	17
<b>CHAPITRE 2 : LES MATRICES DE RESULTATS PAR ORDRE D’ENSEIGNEMENT.....</b>	<b>21</b>
<b>1. L’ENSEIGNEMENT PRESCOLAIRE .....</b>	<b>21</b>
1.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE .....	21
1.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE.....	23
1.3 MATRICE DE RESULTATS POUR LE PRESCOLAIRE.....	24
<b>2. L’ENSEIGNEMENT PRIMAIRE .....</b>	<b>27</b>
2.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE .....	27
2.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L’ENSEIGNEMENT PRIMAIRE.....	31
2.3. MATRICE DE RESULTATS POUR LE PRIMAIRE.....	34
<b>3. L’ENSEIGNEMENT MOYEN.....</b>	<b>40</b>
3.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE .....	40
3.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L’ENSEIGNEMENT MOYEN .....	42
3.3 MATRICE DES RESULTATS POUR L’ENSEIGNEMENT MOYEN .....	43
<b>4. L’ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL.....</b>	<b>48</b>
4.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE. ....	48
4.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L’ENSEIGNEMENT SECONDAIRE .....	49
4.3 MATRICE DES RESULTATS POUR L’ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL .....	50
<b>5. L’ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE .....</b>	<b>53</b>

5.1	DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE .....	53
5.2	LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE .....	54
5.3	MATRICE DES RESULTATS POUR L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE .....	56
<b>6.</b>	<b>LA GESTION SECTORIELLE .....</b>	<b>60</b>
6.1	DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE .....	60
6.2	MATRICE DES RESULTATS POUR LA GESTION SECTORIELLE .....	66
 <b>CHAPITRE 3 : COUT ET FINANCEMENT DU PAE 2017 - 2020 .....</b>		<b>74</b>
<b>1.</b>	<b>LA CROISSANCE DEMOGRAPHIQUE .....</b>	<b>73</b>
<b>2.</b>	<b>LE CADRE DE DEPENSE A MOYEN TERME DE L'EDUCATION .....</b>	<b>74</b>
2.1	LA REPARTITION DU BUDGET DE L'EDUCATION DANS LE CDMT 2017 – 2020 .....	74
2.2	NATURE DES DEPENSES PAR ORDRE D'ENSEIGNEMENT.....	76
<b>3.</b>	<b>LES GAPS DE FINANCEMENTS.....</b>	<b>81</b>
 <b>CHAPITRE 4 : MODALITE D'EXECUTION ET DE SUIVI-EVALUATION DU PAE .....</b>		<b>84</b>
<b>1.</b>	<b>RESPONSABILITE GENERALE D'EXECUTION .....</b>	<b>83</b>
<b>2</b>	<b>LES OUTILS DE SUIVI – EVALUATION DU PAE .....</b>	<b>84</b>
2.1	REVUES CONJOINTES DE SUIVI DU PAE .....	86
2.2	MECANISME DE COORDINATION DES PTF .....	87
<b>3.</b>	<b>LA MATRICE DES INDICATEURS DE SUIVI DU PAE 2017 – 2020 .....</b>	<b>87</b>
<b>4.</b>	<b>RISQUES DANS L'EXECUTION DU PAE .....</b>	<b>89</b>
4.1	RISQUES INSTITUTIONNELS.....	90
4.2	RISQUES BUDGETAIRES .....	90
4.3	RISQUES DEMOGRAPHIQUES.....	90
4.4	RISQUES SUR LES INFRASTRUCTURES SCOLAIRES .....	90
4.5	LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DES ACQUIS DES APPRENTISSAGES.....	91
<b>5.</b>	<b>RISQUES EXTERNES.....</b>	<b>91</b>
5.1	RISQUES POLITIQUE OU CLIMATIQUES.....	91
 <b>CHAPITRE 5 : LE PLAN TRIENNAL D'ACTIVITES BUDGETISEES .....</b>		<b>95</b>

## ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
APC	Approche par les compétences
AR	A Rechercher
BAC	Baccalauréat. Diplôme de fin d'études secondaire
BEF	Brevet de l'Enseignement Fondamental
BEP	Brevet d'Études Professionnelles
BRE	Bureau Régional de l'Éducation
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CFEEF	Centre de Formation des Enseignants de l'Enseignement Fondamental
CGE	Comités de Gestion des Établissements scolaires
CP	Conseiller pédagogique
CPEMS	Conseiller pédagogique de l'Enseignement Moyen et Secondaire
CPE	Conseiller principal d'éducation
CRIPEN	Centre de Recherche, d'Information et de Production de l'Éducation nationale
CSE	Comité Supérieur de l'Éducation
DISED	Direction de la Statistique et des Études Démographiques
DJF	Franc Djibouti
EDAM-IS	Enquête Djiboutienne Auprès des Ménages – Indicateurs Sociaux
EABS	Enfants à besoins spéciaux
ETFP	Enseignement Technique et Formation professionnelle
GLPE	Groupe Local des Partenaires de l'Éducation
IEMS	Inspecteurs de l'enseignement moyen et secondaire
MENFOP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
MFF	Ministère de la Femme et de la Famille
ODD	Objectifs de Développement Durable
OTI	Objectifs Terminaux d'Intégration
PAE	Plan d'action de l'éducation
PIB	Produit Intérieur Brut
RTD	Radiotélévision de Djibouti
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée pour l'Emploi
TBA	Taux brut d'admission
TBS	Taux brut de scolarisation
TNA	Taux net d'admission
TNS	Taux net de scolarisation
Données scolaire	Les données pour l'année scolaire 2015/2016 sont mentionnées comme « 2015 ».

# Chapitre 1 : CONTEXTE DJIBOUTIEN



## Préambule

Un premier PAE a été élaboré sur la période 2017 – 2019, évalué puis endossé par le gouvernement djiboutien et les partenaires techniques et financiers mais, il a été décidé lors de la revue conjointe qui s'est tenue en avril 2018, d'étendre le PAE d'une année (2017 – 2020) afin de répondre aux critères demandés par le Partenariat Mondial de l'Éducation dans le cadre d'une requête de financement pour la mise en œuvre de ce plan d'action de l'éducation.

La démarche entreprise pour réviser le PAE s'est appuyée sur :

- (i) Des travaux de groupe par ordre d'enseignement dont l'objectif était de faire mieux ressortir les résultats intermédiaires attendus pour chaque résultat final et d'identifier de nouvelles activités à mettre en œuvre dans le cadre de cette extension d'une année ;
- (ii) Des entretiens auprès des partenaires techniques et financiers pour connaître leurs estimations de financements et leurs activités
- (iii) Des visites de terrain dans des établissements scolaires primaires et collèges situés en zone rurale et urbaine de Ali Sabieh et Tadjourah. (Entretiens menés avec les enseignants, les parents d'élèves et les conseillers pédagogiques)
- (iv) Des entretiens avec les parents d'élèves et les enseignants des camps de réfugiés

Pour cette extension d'une année, les hypothèses sur les projections démographiques données par la DISED n'ont pas été modifiées avec un taux d'accroissement naturel annuel moyen estimé à 2,8%.

Les hypothèses générales utilisées dans le cadre de l'extension du PAE 2017 – 2020 ont été guidées par l'apport de financements complémentaires importants issus notamment de la Banque Mondiale et du Partenariat Mondial de l'Éducation d'un montant d'environ 25 millions de dollars sur la période 2019 -2023. La priorité a ainsi été mise sur

- (i) L'accès à la scolarisation avec la construction de nouvelles salles de classe notamment pour le préscolaire et l'enseignement fondamental (primaire et collège),
- (ii) L'amélioration de la qualité avec le renforcement de l'encadrement de proximité des enseignants et le développement de formations continues spécifiques.
- (iii) L'amélioration de la gestion du système éducatif avec notamment l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

## 1. Fiche Pays

La République de Djibouti est située dans la corne de l'Afrique à l'entrée sud de la Mer Rouge et partage ses frontières terrestres avec la Somalie au sud, l'Éthiopie au sud-ouest et l'Érythrée au nord. L'Est du pays est bordé par la Mer Rouge. Djibouti dispose de 372 km de côtes et d'un espace maritime d'environ 7 200 Km<sup>2</sup>.

En plus de la capitale Djibouti-ville, il y a 5 autres régions : (i) *Ali-Sabieh*, (ii) *Dikhil*, (iii) *Tadjourah*, (iv) *Obock*, et (v) *Arta*.

La population totale de la République de Djibouti est estimée à 818 159 habitants, selon le dernier recensement effectué en 2009 par la DISED<sup>1</sup>. Elle est estimée à 939 298 habitants en 2015. La population est jeune avec une proportion des moins de 25 ans, de 54,7%. Sur la période 2012 – 2015, la croissance démographique représente une forte pression pour le système éducatif Djiboutien, notamment à Djibouti ville.

La répartition spatiale et les mouvements de populations sont très particuliers à Djibouti : plus de 70,6% de la population du pays vit en milieu urbain et la ville de Djibouti détient à elle seule près de 58,1% de la population urbaine. Le reste de la population est inégalement répartie entre les cinq régions. La population rurale est estimée à 29,4% de la population totale. Selon le recensement de la population de 2009, la population nomade représente 19,7% et celle des réfugiés 7% à 10% de la population totale.

Sur le plan politique, la République de Djibouti a accédé à son indépendance le 27 juin 1977. Le pays est sous un régime présidentiel démocratique. Des élections ont eu lieu en avril 2016 et le président sortant Ismaïl Omar Guelleh a été réélu pour un nouveau mandat.

En matière économique, le gouvernement a mis en place des réformes profondes visant à transformer Djibouti en une plate-forme commerciale et de services pour la région de la Corne de l'Afrique. Ces réformes se sont traduites entre autres par (i) le développement et la réhabilitation des infrastructures du transport (développement du Port de Djibouti, construction du chemin de fer Djibouti – Addis Abeba) moteur de la croissance économique et de l'emploi, (ii) la création de la Zone Franche Commerciale et Industrielle et (iii) l'amélioration de l'environnement des affaires. Ces dernières années l'économie djiboutienne a enregistré des performances prometteuses avec un taux de croissance de 6,1% en 2014 et 6,4% en 2015. Cette croissance devrait se poursuivre dans les prochaines années. Toutefois, malgré cette embellie, la pauvreté et le chômage restent assez élevés. Pour faire face à ces défis, un nouveau cadre de référence, « Vision Djibouti 2035, » a été élaboré

---

<sup>1</sup>Direction de la Statistique et des Etudes Démographiques de Djibouti

dont sa première déclinaison à moyen terme passe par la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE), lancée en août 2015 pour cinq ans. L'objectif global de la SCAPE, avec ses dix Objectifs Nationaux de Développement<sup>2</sup> est : «D'assurer un développement basé sur une croissance économique soutenue, durable et inclusive à moyen terme et drainant les politiques de promotion de l'Emploi».

Au plan socio-économique, l'indice de développement humain est de 0,473 le plaçant à la 172<sup>ème</sup> place sur 188 (Rapport Mondial sur le Développement Humain, 2016).

Les activités économiques de la République de Djibouti sont fortement dominées par le secteur tertiaire (services, transports, communications) dont l'essentiel est localisé à Djibouti ville et qui devrait se développer encore davantage dans les années à venir. Le secteur primaire se caractérise par l'élevage, la production maraîchère et la pêche artisanale. Son développement est entravé par des catastrophes naturelles et des conditions climatiques défavorables. Le développement de l'élevage, qui relève du type traditionnel, est toujours remis en cause par les sécheresses récurrentes, l'insuffisance des ressources hydriques et le manque de structures sanitaires et vétérinaires. L'agriculture est très peu pratiquée à cause de l'aridité du climat et la rareté des ressources en eau. En dehors des produits de la pêche et de l'élevage, le pays importe la quasi-totalité de ses produits alimentaires, y compris les fruits et les légumes.

Le PIB en francs courant est passé d'environ 223 millions de Francs Djiboutien à environ 308,6 millions entre 2012 et 2015 soit une croissance annuelle moyenne de 9,5%. Compte tenu de l'évolution de la population, le PIB/habitant a connu une augmentation annuelle moyenne de 6,5% en prix courant, signe que le pays connaît une croissance économique soutenue.

**Tableau 1 : Evolution du PIB**

Années	2 012	2 013	2 014	2 015
PIB au prix courant (millions FDJ)	223 056	258 658	282 228	308 688
Croissance annuelle	8,6%	16,0%	9,1%	9,4%
Population totale	864 618	888 827	913 714	939 298
PIB/habitant à prix courant en FDJ	257 982	291 011	308 880	328 637
Croissance annuelle	5,7%	12,8%	6,1%	6,4%

Source : DISED

Cette croissance soutenue sur la période 2012-2015 est encore insuffisante pour inverser la situation de pauvreté, notamment dans les zones rurales, et pour réduire le taux de chômage des jeunes. Selon les résultats de la quatrième Enquête Djiboutienne auprès des Ménages sur les Indicateurs Sociaux (EDAM4 - IS) le taux du chômage chez les plus de 15 ans est estimé à 47% au niveau national ; Djibouti-ville a un taux similaire de chômage avec 47,6%. En revanche, il y a des variations entre les régions : Ali Sabieh et Dikhil affichent respectivement des taux de chômage de 36,9% et 37,8%, alors que la région de Tadjourah a un taux de chômage de 56%.

Selon le rapport EDM4, 21,1% de la population est dans l'extrême pauvreté avec un niveau de consommation au-dessous de 111 783 Francs djiboutien<sup>3</sup> annuels (par équivalent adulte).

<sup>2</sup>Objectifs Nationaux de Développement (OND): 1. Accélérer la croissance; 2. Réduire le chômage; 3. Limiter la pauvreté extrême; 4. Créer les conditions d'un hub régional; 5. Mieux éduquer et former; 6. Garantir une couverture généralisée des soins de santé essentiels; 7. Réduire les inégalités selon le genre; 8. Résoudre la question prégnante de l'eau; 9. Lutter contre le logement précaire; 10. Se préparer aux changements climatiques.

<sup>3</sup> la conversion est de 117 FDJ = 1 US\$

Depuis une dizaine d'année, des efforts importants ont été développés par le gouvernement Djiboutien pour améliorer la scolarisation des jeunes Djiboutiens que ce soit en termes d'accès ou de qualité. Ainsi, le système éducatif a connu un développement sans précédent avec un accroissement du nombre de salles de classe, la révision des programmes de l'enseignement fondamental et secondaire général, le renforcement de la formation et de l'encadrement des enseignants et la réforme en cours de l'enseignement technique et professionnel. Toutefois, le pari d'une Education Pour Tous de qualité, assurant à chaque élève les compétences et les qualifications indispensables à son développement personnel et à son insertion dans la société, n'est pas à la hauteur des espérances et les taux d'achèvement que ce soit au niveau du primaire, du moyen ou du secondaire restent faibles. Les conclusions des analyses diagnostiques du secteur organisées à travers les revues annuelles conjointes ainsi que les consultations nationales auprès des acteurs de l'éducation, qui se sont tenues dans le cadre du colloque national sur « l'amélioration de la qualité des enseignements – apprentissages » et l'étude sur « l'évaluation des apprentissages en mathématique des élèves et des pratiques pédagogiques des enseignants en salle de classe » réalisée en 2018 montrent que les questions liées à la qualité et à l'efficacité de la gestion du système éducatif demeurent encore d'actualité.

## 2. Les Documents de référence du plan d'action de l'éducation

Il existe un ensemble de documents de référence sur lequel le présent Plan d'Action de l'Éducation 2017 – 2020 s'appuie. Il s'agit notamment :

- La vision Djibouti 2035
- La Stratégie de Croissance Accélérée pour l'Emploi 2015 – 2019
- Loi d'Orientation sur l'éducation promulguée en 2000
- Schéma Directeur 2010-2019
- La feuille de route nationale de l'ODD4
- Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) réalisé en juin 2015

A ces documents s'ajoutent :

- (i) le bilan des activités réalisées durant la période du précédent PAE 2014 – 2016 (cf. les aides mémoire des différentes revues conjointes)
- (ii) les recommandations / discussions issues du colloque national sur « l'amélioration de la qualité des enseignements - apprentissages ». En effet, ce colloque a donné lieu à un large processus consultatif sur tout le territoire national, dans les établissements scolaires, sur les ondes de la radio nationale et sur les réseaux sociaux, incluant tous les usagers de l'école ainsi que les partenaires, la société civile et la diaspora djiboutienne. Cette démarche a ainsi permis une forte participation des acteurs du terrain.

Par ailleurs, pour identifier les principales activités qui seront mises en œuvre dans le cadre du présent PAE 2017 - 2020, des groupes de travail composés des différents services du MENFOP, y compris des services déconcentrés<sup>4</sup>, ont été constitués pour chaque ordre d'enseignement afin d'identifier les résultats à atteindre pour améliorer l'accès, la qualité et l'équité du système éducatif. Les discussions issues de ces groupes de travail ont ainsi été menées en tenant compte de la gestion

---

<sup>4</sup>Les services déconcentrés étaient représentés par les conseillers pédagogiques des différents ordres d'enseignement, les inspecteurs et les bureaux régionaux de l'éducation



axée sur les résultats. Les partenaires techniques et financiers qui appuient le MENFOP ont également été consultés afin de connaître leurs interventions éventuelles sur la période 2017 – 2020.

Le présent Plan d'Action de l'Éducation est le troisième et dernier PAE du Schéma Directeur 2010-2019. A cet effet, il joue aussi un rôle important car il va définir les orientations du prochain Schéma Directeur de l'éducation.

## 2.1 LA VISION DJIBOUTI 2035

L'amélioration du système éducatif est un des objectifs clairs de la « Vision Djibouti 2035 » avec un accès à une éducation de base pour tous, qui délivre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être, et est axé sur l'excellence.

La vision de développement à long terme sera articulée autour de trois principes : (i) un système éducatif mis en œuvre par des acteurs sociaux désormais plus conscients de leurs responsabilités, (ii) un système éducatif accessible physiquement et économiquement, et enfin (iii) un système éducatif qui reposera sur une mobilisation de ressources humaines et financières sûres, mieux gérées, suivies et réévaluées périodiquement.

## 2.2 LA STRATEGIE DE CROISSANCE ACCELEREE POUR L'EMPLOI 2015 – 2019

La SCAPE s'inscrit dans les orientations tracées par le Schéma Directeur 2010-2019 tout en accélérant les réformes.

Les principales cibles de la SCAPE
Un accroissement de la couverture scolaire avec, en 2019, une montée en puissance du préélémentaire (35%), l'universalisation de l'accès et de l'achèvement au primaire et des taux bruts de scolarisation de 84% et 62% pour le primaire et le moyen et de 64% pour le secondaire ;
La poursuite des progrès en matière de parité qui, au terme du plan, sera assurée pour le primaire et connaîtra une amélioration sensible pour le fondamental moyen et le secondaire
Le renforcement des compétences de base acquises
Le développement et la diversification de l'enseignement technique et professionnelle ainsi que des filières professionnelles
Un renforcement soutenu du pilotage du système éducatif par l'exigence de résultat et l'application de la gestion axée sur les résultats.

## 2.3 LA LOI D'ORIENTATION DE L'EDUCATION DE 2000

La politique éducative actuelle découle de la Loi d'Orientation sur l'éducation promulguée en 2000 (Loi N°96/AN/00/4<sup>ème</sup> L portant orientation du système éducatif Djiboutien), après les Etats Généraux de l'Éducation tenus en 1999. Elle stipule que :

- ✓ L'éducation est un droit reconnu à chaque djiboutienne et djiboutien sans distinction d'âge, de sexe, d'origine sociale, ethnique ou religieuse.
- ✓ L'État garantit un enseignement fondamental gratuit et obligatoire de neuf années pour tous les enfants âgés de 6 à 16 ans,
- ✓ Le développement des capacités intellectuelles physiques et morales,

- ✓ La finalité du système éducatif est de rendre les djiboutiens capables de contribuer au développement économique, social et culturel de leur pays.
- ✓ Le système éducatif prépare l'enfant à être utile à la Nation en lui procurant des connaissances le rendant capable à la fin d'un cycle d'études de comprendre les réalités propres à son environnement social.
- ✓ L'éducation vise à l'amélioration de la formation en vue d'une insertion sociale et professionnelle et le plein exercice de la citoyenneté.
- ✓ Le système éducatif vise à garantir l'accès équitable à l'éducation de qualité gratuite.

## 2.4 LES SIX OBJECTIFS TERMINAUX DU SCHEMA DIRECTEUR 2010-2019

Le Schéma Directeur « Cap sur la qualité », couvre la période 2010-2019. Il a été élaboré sur la base d'un diagnostic du système éducatif (RESEN 2009), aligné à la stratégie nationale INDS (Initiative Nationale pour le Développement Social), aux objectifs mondiaux de l'Enseignement Technique et Professionnelle (ETP) et l'Objectif du Millénaire pour le Développement (OMD). Le schéma directeur fixe des objectifs et des axes d'intervention prioritaires et épouse, à certains égards, les idéaux et les objectifs de développement durable, notamment celui dédié à l'éducation (ODD4) et ses cibles. Il se décline sous forme des plans d'action triennaux qui l'opérationnalisent pour tous les sous-secteurs de l'éducation.

Objectifs du Schéma Directeur
Développer l'éducation préscolaire en collaboration avec le privé, le communautaire et le Ministère de la Femme et de la Famille (MFF) en focalisant les efforts du MENFOP sur les enfants des milieux pauvres et des zones rurales.
Atteindre l'objectif de 100% du taux d'admission en 1 <sup>ère</sup> année dans l'enseignement primaire en 2020 et de 79% de TBS des 11-14 ans en 2019
Éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici à 2019 et instaurer l'égalité dans ce domaine en 2019
Garantir à 100% des élèves du fondamental la maîtrise d'au moins 75% des connaissances et compétences définies par le curriculum en langues, mathématiques, sciences et compétences de vie courante.
Réformer l'enseignement secondaire général et l'enseignement technique et la formation professionnelle dans un souci d'excellence et de pertinence des formations par rapport au marché du travail
Améliorer les pratiques de gouvernance à tous les niveaux afin d'assurer une gestion efficace et efficiente de la qualité des services offerts et de l'utilisation des services

## 2.5 LA FEUILLE DE ROUTE DE L'ODD4

Les consultations nationales menées lors des ateliers consacrés à l'élaboration et à la conception de la feuille de route ont permis de dégager le positionnement du MENFOP au niveau national et régional par rapport à l'atteinte des objectifs de l'ODD4-Éducation 2030. De ce fait, dans le cadre d'une échéance fixée à 2030 pour atteindre les ODD, le MENFOP prévoit les priorités suivantes : (i) l'accès à la scolarisation universelle de l'enseignement fondamental, (ii) l'équité qui consiste à

réduire les disparités liées au genre, aux régions et aux enfants à besoins spécifiques, (iv) la mise en œuvre progressive de l'enseignement du préscolaire, (v) le renforcement de la qualité et le développement professionnel des enseignants (vi) le développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle.

Dans le contexte de politique nationale, les cibles pertinentes de l'ODD 4 identifiés par les participants à la consultation nationale sont retracées dans l'encadré ci-dessous<sup>5</sup>.

Objectifs de Développement Durable 4
D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire, moyen, secondaire gratuit et de qualité, les dotant d'acquis véritablement utiles.
D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons aient accès à des services de développement et de prise en charge de la petite enfance et à une éducation préscolaire de qualité qui les préparent à suivre un enseignement primaire.
D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les femmes et tous les hommes aient accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable.

## 2.6 LE CADRE DES DEPENSES A MOYEN TERME- CDMT

Les activités identifiées dans les différents PAE, sont la traduction opérationnelle du schéma directeur. L'identification de ces activités implique la mise en place d'un processus par lequel le gouvernement évalue les besoins de financement du secteur de l'éducation et alloue les crédits sur la base des ressources disponibles. Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme - (CDMT), constitue ce processus de planification financière et d'allocation des ressources au secteur de l'éducation.

Le CDMT du secteur de l'éducation permet ainsi d'établir le lien entre le cadre macroéconomique/budgétaire et la politique éducative. Cet outil de prévision budgétaire, de par son caractère pluriannuel et systémique, rend incontournable l'emploi d'un modèle de simulations, et ce, pour faciliter la dynamisation des problématiques multiples : démographie, admissions et articulations inter cycle, profils de scolarisation (achèvement), flux d'élèves, facteurs de production (personnel enseignant et non enseignant, infrastructures, équipements,...), coûts du plan sectoriel, cadrage macroéconomique, ressources prévisibles (allocations budgétaires et appuis externes et arbitrages) et gaps de financement (financement à rechercher).

Le CDMT, issu du modèle de simulation financière, permet donc de présenter le scénario de développement du système éducatif et les implications financières par programme et par nature des dépenses. Il constitue ainsi un outil de prise de décision en adéquation avec la réalité. Le scénario des simulations retenu découle, d'une part, des paramètres macroéconomiques (croissance du PIB, des dépenses courantes et des investissements, arbitrages intersectoriels des dépenses de l'Etat, arbitrages intra sectoriels) et d'autre part, des paramètres socio éducatifs (croissance démographique, admissions aux cycles, achèvement, ratios d'encadrement, horaires statutaires des enseignants, ...).

Dans le cadre du présent PAE 2017 - 2020, un CDMT a été élaboré en avril 2016. Les données financières du CDMT (cf. chapitre 2) sont le fruit d'un modèle de simulation qui prend en compte les évolutions du système éducatif djiboutien et qui se base sur un ensemble d'hypothèses émises sur (i) les objectifs à atteindre et (ii) certaines variables clés du système éducatif. Ces hypothèses sont

<sup>5</sup> ODD 4 – Education 2030. Feuille de route Djibouti. Page 10 et 11

systématiquement mentionnées au niveau du chapitre 2 pour chaque ordre d'enseignement. Toutefois, dans le cadre de l'élaboration du prochain plan décennal, un nouveau CDMT devra être élaboré afin de mieux prendre en considération les réformes en cours dans le système éducatif et notamment au niveau de l'enseignement technique et la formation professionnelle.

### 3. Les évolutions récentes du système éducatif

Pour rappel, le système éducatif djiboutien est composé de 3 niveaux d'enseignement :

- **L'enseignement fondamental** est constitué de trois sous niveaux : i) l'enseignement Préscolaire de deux ans<sup>6</sup>, ii) l'enseignement primaire de 5 années, et l'enseignement moyen de 4 ans. Au sein de cet enseignement fondamental, seul l'enseignement primaire et l'enseignement moyen sont obligatoires. Cette obligation est inscrite dans la loi d'orientation de 2000. Les élèves passent de la 5<sup>ème</sup> année (dernière année du primaire) à la 6<sup>ème</sup> année (1<sup>ère</sup> année de l'enseignement moyen) en fonction des résultats obtenus aux Objectifs Terminaux d'Intégration (OTI).
- **L'enseignement secondaire** est constitué de deux filières : (i) la filière générale qui a une durée de 3 ans et qui amène les élèves au Baccalauréat et (ii) la filière technique et professionnelle. Les filières de l'enseignement technique sont en pleine réforme et plusieurs options ou spécialités sont possibles ; cet enseignement a une durée de 1, 2 ou 3 ans selon les cas ;
- Enfin, **l'enseignement supérieur** abrite aussi bien des enseignements généraux que professionnels.

Le présent Plan d'Action de l'Éducation (PAE) 2017 – 2020, comme les précédents, ne prend pas en considération l'enseignement supérieur et l'alphabétisation qui dépendent respectivement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et du Ministère la Femme et de la Famille. L'approche sectorielle avec l'inclusion de l'ensemble des sous-secteurs pourrait se faire lors de l'élaboration du prochain plan décennal.

Depuis la tenue des États Généraux de l'Éducation en 1999 et l'adoption de la Loi d'Orientation sur l'Éducation en 2000, qui fonde la politique éducative, le système éducatif djiboutien a enregistré d'importantes avancées au niveau des taux de scolarisation et de l'équité. Ces performances traduisent les engagements pris dans le schéma directeur (2010-2019) qui est encore en cours d'exécution.

Le financement de l'éducation dépend d'une part, de la richesse créée par l'économie nationale, à travers les dépenses budgétaires de l'État et les participations des ménages, et, d'autre part, des ressources extérieures, appuis aux programmes sectoriels et divers dons.

Les ressources totales (recettes et dons) de l'État passent de 68.953 millions de FDJ en 2009 à 94.163 millions en 2014, soit une croissance annuelle moyenne de 6,6%. Les dons, qui soutiennent davantage les investissements publics que le fonctionnement courant, se sont maintenus à hauteur de 13,7%. Les ressources budgétaires qui proviennent en moyenne pour plus de 70% des recettes fiscales, passent de 57.005 millions de FDJ à 77.652 millions de FDJ sur la période 2009-2014, soit une multiplication par un facteur 1,36.

---

<sup>6</sup>La loi d'orientation de l'éducation précise que « l'enseignement préscolaire est dispensé dans des structures spécialisées au profit des enfants à partir de l'âge de quatre ans ».

**Tableau 2 : Évolution des indicateurs de finances publiques (Millions FDJ)**

Année	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014
<b>Recettes totales et dons</b>	<b>71 124</b>	<b>75 992</b>	<b>82 919</b>	<b>96 233</b>	<b>94 163</b>
<b>Dépenses totales</b>	<b>72 140</b>	<b>77 515</b>	<b>89 473</b>	<b>97 425</b>	<b>101 724</b>

Pour répondre efficacement aux défis d'une Éducation de qualité pour Tous, le Gouvernement djiboutien a consacré sur la période 2009-2016, une moyenne de 19,2% de ses dépenses courantes au secteur de l'éducation. L'accroissement annuel moyen s'établit à 5% contre 11,8% pour les dépenses courantes de l'État. En volume, les dépenses courantes passent de 10.875 millions de FDJ à 14.310 millions sur la même période 2009-2016, soit une multiplication de 1,25. Par rapport à la richesse nationale, l'effort consacré au secteur de l'éducation, y compris les investissements, s'élève en moyenne à 6,5% avec un léger recul à partir de 2012.

En 2016, le budget du MENFOP s'élève, en francs Djiboutiens, à 16 602 742 573 et celui de l'Enseignement Supérieur à 3 366 614 958. L'État djiboutien consacre 17% de ses dépenses au secteur de l'Éducation, y compris l'Enseignement Supérieur (13,7% au MENFOP et 2,7% à l'Enseignement Sup).

Sur le plan de la composition économique, les dépenses de personnel et de transferts et subventions, représentent en moyenne 93,4% des dépenses totales. Il s'agit d'un déséquilibre structurel au profit des dépenses de salaires et de bien-être social du personnel, qui ne favorise pas des arbitrages au profit des dépenses de biens et services qui contribuent à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Ces dépenses en biens et services restent constantes à hauteur de 6,6% sur la période.

Enfin, les dépenses d'investissement de l'éducation qui sont généralement financées par les apports extérieurs, dans le cadre des programmes sectoriels, se situent en moyenne à 10,4% par rapport aux dépenses d'investissement de l'État. Les montants connaissent une variation importante qui s'explique par la forte dépendance des investissements vis-à-vis des dons et emprunts extérieurs.

Le tableau ci-dessous récapitule l'évolution des principaux indicateurs et dépenses par nature du financement de l'éducation.

**Tableau 3 : Évolution des dépenses d'éducation – MENFOP (millions DJF)**

<b>Années</b>	<b>2 012</b>	<b>2 013</b>	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>	<b>2016</b>
Personnel	7 893	8 264	9 195	9 627	10 145
Biens et services	754	781	879	1 149	1 145
Subventions et transferts courants	2 798	2 905	3 108	3 304	3 020
<b>Dépenses courantes Education</b>	<b>11 445</b>	<b>11 950</b>	<b>13 183</b>	<b>14 081</b>	<b>14 310</b>
Taux de croissance annuel	9,6%	4,4%	10,3%	6,8%	1,6%
Dépenses courantes Education/Dépenses courantes Etat	19,7%	19,3%	20,1%	19,4%	17,3%
Dépenses d'investissement d'éducation	3 040	3 300	3 482	3 674	1 995
Dépenses d'investissement d'éducation/Dépenses d'investissement Etat	9,7%	9,3%	9,6%	6,1%	6,0%
Dépenses totales de l'éducation	14 485	15 250	16 665	17 755	16 305
% dépenses éducation/dépenses de l'Etat	16,2%	15,7%	16,4%	13,4%	13,7%
Dépenses courantes éducation en % du PIB	6,5%	5,9%	5,9%	5,8%	4,75%

Sources : Loi des Finances rectificatives

Les sections suivantes présentent brièvement la situation éducative pour chaque ordre d'enseignement afin d'inscrire le CDMT 2017 – 2020 dans la dynamique de la politique éducative du pays.

### **3.1 L'ENSEIGNEMENT PRESCOLAIRE**

Le MENFOP a opté pour une stratégie de développement du préscolaire qui s'appuie sur trois types d'établissements : (i) les établissements publics, (ii) les établissements communautaires et (iii) les établissements privés. Pour renforcer l'offre préscolaire publique, le MENFOP a opté pour une approche progressive avec, dans un premier temps, un enseignement d'une année pour les enfants âgés de 5 ans.

Sur la période 2010-2015, qui coïncide avec la première phase du schéma directeur, les effectifs enrôlés dans le préscolaire restent faibles avec 2148 élèves en 2015/2016. L'enseignement préscolaire a structurellement peu évolué ces dernières années et reste essentiellement organisé dans un cadre privé (93%). En 2015/2016, le taux de couverture dans l'enseignement préscolaire était de seulement 7%. Ce faible résultat est à mettre en relation avec (i) la faiblesse de l'offre des services et l'insuffisance de construction de salle de classe dans le public, (ii) l'absence d'enseignants publics recrutés et formés pour le préscolaire (iii) l'absence de campagne de sensibilisation auprès des parents, notamment en zone rurale. Actuellement, l'appui aux communautés est essentiellement organisé par le Ministère de la Femme et de la Famille pour les enfants de 3 et 4 ans.

### **3.2 L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE**

L'enseignement primaire a constitué et constitue encore la priorité de la politique éducative du gouvernement djiboutien. Des efforts importants ont été déployés ces dernières années pour améliorer l'accès des élèves à travers la construction de 127 nouvelles salles de classe entre 2014-2016. Si ces constructions ont permis de diminuer les effectifs pléthoriques par classe (environ 70 élèves en 2013 à 50 élèves en 2016) et donc, d'améliorer les conditions d'apprentissage, il n'en reste pas moins que le double flux n'a pas été totalement supprimé dans certaines écoles en raison notamment de la forte demande scolaire, surtout en milieu urbain. En effet, 52% de classes fonctionnent toujours en double flux contre 55% en 2013.

Les effectifs élèves dans l'enseignement sont passés de 61392 en 2010 à 62940 élèves en 2014/15, soit une progression moyenne de 2,5% par an mais une baisse des effectifs est constatée en 2015/16. Malgré cette hausse des effectifs et les efforts de construction, l'objectif d'amener le taux brut de scolarisation au primaire à 84,25% en 2016 n'a pas été atteint. Ce taux, calculé sur des données démographiques de la DISED (Direction de la Statistique et des Études Démographiques) s'établit à 78% à la rentrée scolaire 2015-2016. Depuis trois ans, il y a un léger recul dans le taux brut de scolarisation, lié essentiellement à une croissance de la population scolarisable. Il en est de même pour le taux brut d'admission en 1<sup>ère</sup> année du primaire qui baisse passant de 77,2% en 2013 à 71% en 2015.

Au niveau de la qualité, le taux d'achèvement du primaire a connu une nette progression passant de 67,6% en 2013 à 75,5% en 2015/2016, soit 1,1 point de plus par rapport à l'objectif qui était fixé en 2016. Toutefois, le taux de redoublement en 5<sup>ème</sup> année reste très préoccupant avec 22%, révélant, à la fois, un problème de capacités d'accueil au moyen et un problème d'acquisition des compétences de base. Au niveau de l'acquisition des apprentissages, l'évaluation certificative des Objectifs Terminaux d'Intégration (OTI) qui porte sur un test en rapport avec le contenu des programmes d'enseignement est administrée aux élèves de 5<sup>ème</sup> année de primaire dans 3 matières : français,

arabe et mathématiques. Si des analyses désagrégées des résultats aux OTI permettaient de mieux analyser la qualité des apprentissages, l'annuaire statistique donne certaines informations intéressantes sur les résultats aux OTI mais de façon très globale. Pour les élèves qui ont passé l'OTI en 2015, le taux de réussite est de 64,09%. Cela signifie qu'un peu plus de 6 enfants sur 10 ont les compétences suffisantes pour passer au collège. Les écarts entre les circonscriptions sont assez importants entre Djibouti 1 avec un résultat de 80,94% et Djibouti 4 avec 54,67.

Des efforts importants restent encore à faire dans les années à venir pour augmenter les capacités d'accueil, notamment en zone urbaine et tout particulièrement à Balbala, et améliorer la qualité des enseignements-apprentissages avec des enseignants mieux formés et un encadrement pédagogique plus approprié avec des conseillers pédagogiques mieux formés et des moyens matériels et humains plus adéquats au regard de la situation dans certaines régions.

### **3.3 L'ENSEIGNEMENT MOYEN ET SECONDAIRE**

L'enseignement moyen scolarise les élèves qui sortent de l'enseignement primaire et forme avec celui-ci le cycle fondamental. La demande scolaire pour l'enseignement moyen est forte en raison des effectifs de plus en plus élevés dans le primaire.

Le taux brut de scolarisation de l'enseignement moyen a progressé de 3,5 points entre 2013 et 2015 passant de 57,5% à 61%. Les effectifs sont passés de 37214 élèves en 2013 à 39018 en 2015, soit une croissance annuelle moyenne de 1,6% sur la période. Ces effectifs sont répartis sur 57 établissements dont 22 privés.

L'élargissement de l'accès s'est accompli avec un niveau de redoublement relativement faible avec moins de 6% entre les classes de 6<sup>ème</sup> et de 8<sup>ème</sup>. Seule la classe de 9<sup>ème</sup> enregistre un taux de redoublement excessivement élevé de 28%. En revanche, les taux d'abandon ont fortement augmenté sur la période du PAE précédent passant de 3,7% en 2013 à 7% en 2015. Cela signifie qu'un accent particulier doit être mis pour mieux identifier les raisons de ces abandons.

A l'issue de l'enseignement moyen, seuls les meilleurs, classés par ordre de mérite en fonction de la moyenne combinée du contrôle continu et du Brevet de l'Enseignement Fondamental (BEF) représentant respectivement 40% et 60% du résultat d'admission au lycée d'enseignement général. L'analyse des résultats au BEF pour la session 2015, montre de fortes disparités entre les écoles privées et les écoles publiques posant ainsi de façon encore plus prononcée la question de la qualité des établissements publics. En effet, en 2015, le taux de réussite pour le BEF des établissements privés est de 79% contre 58% pour les établissements publics. L'écart entre les filles et les garçons est de 2 points pour les établissements publics alors qu'il y a égalité entre les sexes pour le privé. En revanche, des disparités importantes existent entre les sexes pour la région de Arta (le taux de réussite des filles est de 37% alors que le taux de réussite total est de 44%).

Le secondaire général accueille les sortants de l'enseignement moyen et conduit au baccalauréat. Ce degré d'enseignement a enregistré une croissance moyenne annuelle de près de 7% jusqu'en 2014/15 mais une baisse des effectifs est observée en 2015/16. Sur le PAE 2014 – 2016, seul un lycée a été construit alors que le PAE en prévoyait quatre. En conséquence, l'objectif d'avoir un taux d'inscription en seconde de 38,3% en 2015/2016 n'a pas été atteint et ce taux est même en baisse passant de 34,2% en 2013 à 31,4% en 2015/2016. En revanche, il faut noter la nette augmentation du % de filles inscrites en classe de seconde passant de 29,4% à 44,3%.

Jusqu'en 2017, La formation initiale était inexistante pour l'enseignement moyen et secondaire. La création en 2013 du Centre de Formation des Enseignants de l'Enseignement Fondamental (CFEEF), marque une nouvelle dynamique au niveau de la formation initiale et continue pour tous les acteurs de l'éducation. Le CFEEF constitue un levier essentiel de l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages. C'est également un outil au service du développement professionnel des enseignants.

### 3.4 L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP) a un double objectif : (i) la réduction de l'échec scolaire et (ii) l'employabilité des jeunes sortants. L'ETFP est actuellement dans un processus de réforme tant du point de vue des filières d'enseignement que des types d'établissements avec une implication beaucoup plus forte du secteur privé pour mieux adapter les formations aux besoins du marché du travail. C'est dans ce cadre qu'une nouvelle structure de gouvernance a été mise en place. Il s'agit de la Direction Générale de l'Enseignement Technique et Formation Professionnelle (DG-ETFP).

Plusieurs actions ont été mises en place pour renforcer la formation professionnelle avec notamment (i) l'adaptation et la mise à jour des programmes aux besoins des compétences du marché de l'emploi. A ce titre, une étude sectorielle a été réalisée sur les compétences et les besoins du marché du travail ainsi qu'une analyse de situation de travail, (ii) la mise en place d'une commission de rédaction des nouvelles formations et la rédaction des curricula, (iii) la formation de huit cadres (3 directeurs et 5 chefs de services) en Tunisie sur la politique de formation professionnelle dans toutes ses dimensions : stratégie, ingénierie, réglementation, financement, pédagogie, achat.

Un référentiel de formation pour 4 spécialités (mécanique auto, conduite de process, installation réseau informatique et télécommunication, maintenance des équipements) pour le CAP et Bac professionnel a été élaboré. Enfin, 3 commissions sont mises en place (génie électromécanique, Génie civil et Tertiaire) et 13 curricula sont réalisés pour les programmes de formation BAC PRO.

Par ailleurs, en vue de développer le partenariat avec les entreprises du secteur privé, la DG-ETFP a signé douze (12) accords-cadres (ex : CCD, la CNED, la FED) entre 2014-2016. Ces accords-cadres ont permis la signature de 9 partenariats pour de formations de courtes durées (6 mois) au profit de 494 jeunes formés aux métiers de (chauffeur professionnel, agent de sécurité, conducteur de camion poids lourd, conducteur de semi-remorque, conducteur d'engin de chantier). De plus, ces accords-cadres ont également permis la signature de 44 conventions avec les entreprises privées au profit de 1550 stagiaires. Enfin, 12 spots télévisés d'offres de formation ont été produits pour accompagner la « Stratégie de valorisation de l'ETFP ».

Il existe aujourd'hui 8 établissements d'enseignement technique (7 publics et 1 privé), répartis dans les cinq régions du pays. L'effectif global des élèves en 2015/16 est de 3380 avec 44,3% de filles.

**Tableau 4 : Évolution des principaux indicateurs du système éducatif**

Années	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
<b>Précolaire</b>						
Nombre d'établissements	35	34	6	18	18	24
Effectifs élèves	1 857	1 595	574	1 856	1 856	2 148
Dont public	647	687	0	0	61	154
<b>Primaire</b>						
Nombre d'établissements	146	156	159	166	165	161
Nombre de Divisions Pédagogiques	1 420	1 461	1 492	1 522	1 462	1 607
Effectifs élèves	61 392	63 612	63 368	64 319	62 940	61 755
TBS (%)	75.0	78.2	78.5	80.2	79.0	78.0
<b>Moyen</b>						



Nombre d'établissements	50	54	55	56	58	57
Nombre de Divisions Pédagogiques	752	770	796	824	825	843
Effectifs élèves	35 567	35 598	36 625	37 214	37 930	39 018
TBS (%)	56.1	56.0	57.5	58.4	59.4	61.0
<b>Secondaire</b>						
Nombre d'établissements	25	25	26	28	28	28
Nombre de Divisions Pédagogiques	291	360	368	402	380	371
Effectifs élèves	13 532	17 195	18 192	18 611	17 155	16 387
TBS (%)	28.7	36.5	38.7	39.6	36.6	35.0
<b>Enseignement technique</b>						
Nombre d'établissements	5	8	8	8	8	8
Effectifs élèves	1837	2262	2338	2728	2865	3399

Source : annuaires statistiques

### 3.5 LES DISPARITES DANS LE SYSTEME EDUCATIF

**Les enfants hors de l'école** ont fait l'objet d'une étude réalisée en 2014 avec l'appui de l'UNICEF, dont les résultats n'ont pas été validés par le MENFOP en raison de la faiblesse méthodologique utilisée dans les enquêtes. Cette étude sera reprise dans le présent PAE 2017- 2020 dans la mesure où l'absence d'analyses approfondies sur les groupes sous scolarisés constitue un frein pour définir des politiques ciblées pertinentes.

Selon la dernière Enquête djiboutienne auprès des ménages réalisés en 2017 (EDAM4), environ 16% des enfants âgés de 6 à 14 ans n'ont jamais été à l'école ou ne sont pas allés à l'école cette année, soit plus d'un enfant sur 6. Ce chiffre est supérieur à 30% dans quatre régions : Dikhil et Obock (32%), Arta (33% et Tadjourah (37%). Les disparités régionales sont telles qu'il peut exister une certaine corrélation entre l'accès aux services et le pourcentage d'enfants hors du système scolaire. En effet, la région de Tadjourah semble avoir le plus faible accès aux services, suivie par les régions d'Obock et de Dikhil. Si on se réfère à l'EDAM de 2013, les principales raisons évoquées par les parents concernant la non scolarisation de leurs enfants sont :

- la pauvreté (école trop chère, l'enfant aide la famille ou travaille)
- une offre trop faible (école trop éloignée),
- la faible qualité de l'école ("pas intéressé/école inutile, mauvais résultats scolaires") et l'absence d'extrait de naissance.

**Les disparités géographiques et de revenus** sont marquées, d'une part entre les zones urbaines et les zones rurales et d'autre part, dans la ville de Djibouti avec le quartier populaire de Balbala en pleine expansion qui souffre d'un fort taux de chômage et d'une importante population pauvre. A Djibouti-ville, le taux de pauvreté extrême est estimé à 13,6%, alors que dans les autres régions, il est presque trois fois plus élevé que le taux national : 45,0%. Toutefois, la proportion de la population considérée comme pauvre extrême (PE) est très élevée dans les arrondissements 4 et 5 de Djibouti-ville. Environ un tiers de la population de Djibouti-ville habite dans le 4<sup>ème</sup> arrondissement, et plus de 40 % des ménages pauvres extrêmes y résident. De même, près de 30 % de la population de Djibouti-ville réside dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement, et presque 35% de la population pauvre y habite. Étant donné que 76% de la population estimée habitent à Djibouti-ville, il convient alors de noter que plus de la moitié (58%) de la population djiboutienne vit dans les arrondissements 4 et 5. Cela impliquera également d'avoir une attention particulière à ces populations urbaines pauvres.

Les **enfants de familles nomades**. Le pourcentage de la population nomade n'est pas véritablement connu et depuis 2008, le pays connaît des cycles de plus en plus longs et de plus en plus fréquents de sécheresse qui s'accompagnent d'une désertification continue avec des pertes importantes de bétails et pâturages. Ainsi les stratégies développées par les populations nomades face aux effets négatifs de la sécheresse ont été :

- De migrer vers des régions, parfois hors des frontières du pays, où il y a des pâturages abondants ;
- De s'installer autour des villages ou des points d'eau en abandonnant la transhumance traditionnelle au profit des pâturages de proximité. Cette catégorie de nomades, bien qu'installée sur place comme des sédentaires, ne vit que de la pratique de l'élevage. Dans les dénombrements des ménages pour les enquêtes, la DISED inscrit les ménages de cette catégorie de la population comme des ménages sédentaires, généralement vivant en milieu rural.

**Les disparités de genre** continuent d'être discriminantes puisque les taux de scolarisation des filles sont de plusieurs points en dessous de ceux des garçons. Les filles représentent 49% des effectifs au préscolaire, 46% au primaire, 45% au moyen et au secondaire. Selon les données statistiques, les filles redoublent moins que les garçons et leurs résultats aux épreuves OTI sont légèrement plus élevés. En revanche, les filles abandonnent un peu plus que les garçons. Les disparités entre les sexes sont nettement plus fortes en milieu rural et s'accroissent au niveau de l'enseignement moyen.

**Tableau 5 : la situation de la scolarisation des filles dans le système éducatif**

	Public	Privé	Urbain public	Rural Public	Total
<b>Primaire</b>					
Parité F/ G	0,85	0,98	0,87	0,74	0,87
% Filles	46%	49%	47%	43%	46%
Parité F/G pour les nouvelles inscriptions	0,85	1,01	0,86	0,75	0,85
% Nouvelles inscription Filles	46%	49%	46%	43%	46%
<b>Moyen</b>					
Parité F/ G	0,81	1	0,81	0,57	0,82
% Filles	45%	50%	45%	36%	45%
Parité F/G pour les nouvelles inscriptions	0,83	0,88	0,83	0,83	0,83
% Nouvelles inscription Filles	45%	47%	45%	45%	45%
<b>Secondaire</b>					
Parité F/ G	0,83	0,79	-	-	0,83
% Filles	45%	44%	-	-	45%
Parité F/G pour les nouvelles inscriptions	0,80	0,81	-	-	0,80
% Nouvelles inscription Filles	44%	45%	-	-	45%

Source : Annuaire Statistiques : 2015 - 2016

**Enfants réfugiés.** Selon le HCR, Djibouti abrite 27.000 réfugiés (68%) et demandeurs d'asile (32%), dont 22.000 dans trois camps (Ali Addeh, Holl Holl et Obock) et 5.000 dans la ville de Djibouti. Ils sont somaliens (49%), éthiopiens (31%), yéménites (16%) ou érythréens. Le mémorandum d'entente signé

le 28 août 2017 entre le gouvernement djiboutien et le Haut-Commissariat pour les Réfugiés (HCR) afin d'intégrer les réfugiés dans le système éducatif djiboutien avec le programme djiboutien traduit en anglais, puisque tous les pays d'origine de ces enfants sont anglophones et que les parents ont demandé que l'enseignement se fasse en anglais. Au total, 4363 enfants sont scolarisés dans les trois camps de réfugiés en 2017. Cet accord a pour corollaire que la scolarisation de tous les enfants réfugiés sera progressivement prise en charge par le MENFOP. La question des enfants réfugiés est traitée au niveau de la gestion sectorielle.

**Tableau 6 : Effectif des enfants réfugiés scolarisés**

	Préscolaire	Primaire	Moyen	Secondaire	Total
Effectifs	686	2832	743	102	<b>4363</b>
Dont filles	333	1374	284	35	<b>2026</b>
Nombre de Divisions pédagogiques	10	54	17	6	<b>87</b>
Nombre d'enseignants	65		17	18	<b>100</b>

## **Chapitre 2 : LES MATRICES DE RESULTATS PAR ORDRE D'ENSEIGNEMENT**

Les résultats attendus définis pour chaque ordre d'enseignement se situent dans la continuité des orientations stratégiques du précédent plan d'action de l'éducation 2014 – 2016. La grande différence est que les orientations stratégiques sont traduites en résultats afin de se situer dans une gestion axée sur les résultats, qui est désormais l'approche mise en place au niveau du Ministère. Des résultats intermédiaires ont également été identifiés, permettant ainsi un meilleur suivi de l'atteinte des objectifs attendus.

Pour atteindre ce résultat, plusieurs actions ont été identifiées. Ces informations sont regroupées dans une matrice appelée « matrice des résultats ». Les actions sont traduites ensuite en activités dans le Plan Triennal d'Action Budgétisées (PTAB).

Les questions liées à la réduction des disparités entre les filles et les garçons sont traitées dans le présent PAE de façon transversale. Les stratégies spécifiques pour réduire ces disparités et arriver à la parité entre les sexes reposent essentiellement sur des émissions spéciales à la radio et à la télévision ainsi que sur l'amélioration de l'environnement scolaire. Par ailleurs, deux études importantes sur (i) les raisons du décrochage scolaire et (ii) les raisons des faibles résultats au baccalauréat devront permettre d'apporter un éclairage sur les mesures spécifiques à mettre en place pour améliorer le maintien des élèves, et notamment des filles à l'école. Pour mesurer la réduction des disparités de genre, tous les indicateurs sont désagrégés par genre dans le suivi – évaluation des résultats.

Les enfants non scolarisés n'appartiennent généralement pas en proportions égales à tous les segments de la population ; ils sont souvent issus des populations les plus pauvres, des populations nomades, ils vivent fréquemment dans des zones rurales, sont de sexe féminin ou confrontés à la discrimination en raison d'un handicap qu'ils peuvent avoir. L'accès à une éducation équitable et de qualité est une priorité transversale dans ce nouveau PAE qui se retrouve dans tous les ordres d'enseignement avec par exemple (i) la poursuite d'une éducation inclusive pour tous les ordres d'enseignement, (ii) le développement d'un programme d'éducation non formelle pour les enfants exclus du système éducatif, (iii) la construction des infrastructures en zones rurales et à Balbala qui est un quartier très défavorisé de Djibouti.

Au niveau des apprentissages scolaires, il faut noter la volonté gouvernementale d'introduire dans tous les ordres d'enseignement les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Le CRIPEN est au centre de ce dispositif dans la mesure où il a la charge de repenser les curricula, les programmes d'enseignement, les supports didactiques et pédagogiques en introduisant les TIC. Pour ce faire, un plan numérique de l'éducation qui va du primaire avec l'introduction des tablettes jusqu'au secondaire avec l'introduction des ordinateurs a été mis en place. Ce plan prend en compte le diagnostic et la révision des curricula, la restructuration du CRIPEN, la mise à disposition d'intrants en termes de ressources humaines, financières, d'équipements, de matériels, de locaux spécifiques (salles de programmeurs, de maintenance, de stockage, de réunion). Une partie des activités concernant l'introduction des TIC seront réalisées dans ce PAE et se situent au niveau de la gestion sectorielle.

## 1. L'enseignement préscolaire

Le préscolaire a un impact direct et positif sur le développement quantitatif et qualitatif de l'éducation de base dans la mesure où il est internationalement prouvé que les enfants qui ont fréquenté le préscolaire sont mieux préparés pour l'enseignement de base. L'enseignement préscolaire représente donc un outil efficace de réduction des redoublements et des abandons scolaires et contribue à l'amélioration de l'efficacité du système.

### 1.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

#### L'amélioration de l'accès à l'enseignement préscolaire :

Depuis 2007, plusieurs initiatives sont apparues pour développer l'enseignement préscolaire avec notamment l'ouverture de classes préscolaires publiques pilotes dans l'enceinte des écoles primaires des régions de l'intérieur. Cependant, cette initiative n'a pas été poursuivie en raison de l'insuffisance des salles de classe dans le primaire, obligeant ainsi le MENFOP à utiliser les classes dédiées au préscolaire pour le primaire à partir de 2012.

Au regard de l'impact positif de l'enseignement préscolaire sur l'acquisition des apprentissages des élèves dans le primaire, le MENFOP a décidé de poursuivre ses efforts à travers le développement de trois approches : (i) le préscolaire public, (ii) le préscolaire communautaire, (iii) le préscolaire privé.

Afin de développer un système soutenable, l'enseignement préscolaire public commencera avec une seule année pouvant accueillir les enfants de 5 ans. Des efforts importants seront développés par le MENFOP en termes de construction ou de mise à disposition de salle de classe pour le préscolaire public et des campagnes de sensibilisation auprès des parents seront mises en place afin de les inciter à scolariser leurs enfants dans le préscolaire. Ces efforts porteront dans un premier temps dans le milieu urbain où la demande est très forte (Djibouti ville et chef-lieu des régions).

Parallèlement, dans le cadre du développement de la petite enfance, le Ministère de la Femme et de la Famille (MFF) promeut depuis 2008, la mise en place de garderies communautaires qui se distinguent de peu du préscolaire avec comme public cible les enfants de moins de 4 ans. En 2017, ces garderies étaient au nombre de 29 avec une moyenne de 30 élèves (14 à Djibouti rural et 15 dans les régions)<sup>7</sup>. Les expériences du Ministère de la Femme et de la Famille en matière de mobilisation communautaire devront être capitalisées et mieux partagées avec le MENFOP afin d'élargir ces expériences et de s'assurer de l'implication des communautés. La mobilisation des communautés pour le développement du préscolaire communautaire se fera essentiellement à travers des messages qui seront diffusés à la radio scolaire et sur la chaîne éducative. Des associations locales seront également mobilisées pour sensibiliser les communautés reculées. Aussi, pour renforcer l'implication des parents, il est prévu que le gouvernement apporte une compensation financière aux éducateurs. La question de cette subvention (montant, statut des éducateurs) reste encore en suspens et devrait être déterminée dans le document de stratégie sur le préscolaire qui est prévu en 2018.

---

<sup>7</sup>Source : Ministère de la femme et de la famille. A noter que les effectifs des garderies ne sont pas mentionnés dans l'annuaire statistique du MENFOP

Face à la volonté du MENFOP d'augmenter les effectifs dans le préscolaire public, un service de l'enseignement préscolaire a été créé en 2016. Ce service est chargé<sup>8</sup>:

- ✓ Du suivi des activités des établissements du préscolaire
- ✓ Du contrôle direct du réseau des établissements préscolaires publics et privés
- ✓ Du pilotage, de la régulation des activités pédagogiques dans le cadre du champ d'action
- ✓ De la tutelle, du suivi administratif et du contrôle du fonctionnement des établissements préscolaires.

Toutefois, ce service ne dispose pas encore de toutes les ressources matérielles et humaines pour lui permettre d'effectuer les missions qui lui sont assignées. Afin d'améliorer le suivi des établissements préscolaire et de renforcer la coordination des acteurs, le ministère prévoit dans le cadre du PAE 2017 – 2020 de renforcer ce service en ressources humaines et matérielles et notamment de le doter d'un véhicule de terrain pour lui permettre de faire le suivi des établissements, aussi bien publics que privés et communautaires.

L'absence d'un cadre réglementaire pour le préscolaire et d'une stratégie claire définissant les orientations stratégiques et les responsabilités des acteurs, représente un frein au développement de l'enseignement préscolaire et à l'atteinte d'une meilleure couverture. C'est pourquoi, la première étape sera de mettre en place un groupe de travail entre le MENFOP, le MFF et les partenaires techniques et financiers qui appuient l'enseignement préscolaire afin (i) d'appuyer l'élaboration de la stratégie sur le préscolaire et (ii) de renforcer la coordination des activités sur le préscolaire. Pour ce faire, un appui technique extérieur sera sollicité pour accompagner le service du préscolaire à rédiger le document de stratégie.

#### **L'amélioration de la qualité de l'enseignement préscolaire :**

Bien que l'enseignement préscolaire soit actuellement peu développé en termes d'accès, il est important de noter que plusieurs documents didactiques ont été élaborés par le MENFOP, donnant ainsi toutes les chances au pays de pouvoir développer un enseignement préscolaire de qualité. En effet, le MENFOP dispose aujourd'hui :

- ✓ Un curriculum avec une version adaptée pour une année préscolaire (grande section)
- ✓ Un guide du maître pour la grande section qui a été distribué dans toutes les écoles, y compris privées
- ✓ Un référentiel des compétences (enseignants et élèves)
- ✓ Des matériels didactiques, pédagogiques et ludiques pour les enfants
- ✓ Des enseignants et des conseillers pédagogiques ayant suivi des formations continues

Ce matériel pédagogique sera mis à la disposition de tous les enseignants et les élèves dans les établissements préscolaires publics et communautaires à travers le CRIPEN.

Les formations initiales et continues seront mises en œuvre par le CFEEF afin de s'assurer de la qualité des apprentissages dans le préscolaire. Au niveau de la formation initiale, les enseignants du préscolaire auront une base commune avec les enseignants du primaire, mais une option modulaire sur l'enseignement du préscolaire de 64h par an pourra être choisie par les élèves-professeurs qui se destinent à enseigner dans le préscolaire. Les modules de formation existent déjà au niveau du CFEEF.

Au niveau de la formation continue, les modules de formation existent et, il est envisagé de renforcer les capacités des enseignants en fonction de leurs besoins.

---

<sup>8</sup>Loi n°45/AN/14/7ème L portant modification partielle de la loi n°64/AN/12/6ème L portant organisation du ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle.

## 1.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE

Les projections des effectifs du préscolaire reposent sur trois facteurs stratégiques du schéma directeur, à savoir : (i) le taux brut de préscolarisation, (ii) l'équité garçons/filles et (iii) la répartition par secteurs des effectifs à enrôler : public, communautaire et privé.

Par rapport au scénario de base, l'objectif du taux brut de préscolarisation (TBPS) est fixé à 40% en 2020 pour les enfants de 5 ans et la répartition des effectifs, à l'horizon 2020 est respectivement de 40% pour l'enseignement privé, 10% pour le communautaire et 50% pour le public. Sur cette base, les effectifs globaux inscrits dans le préscolaire passeront de 2000 élèves en 2015/2016 à 5903 élèves en 2020, soit une multiplication des effectifs par 3 en quatre ans.

Les ressources publiques pour soutenir le développement du préscolaire devront considérablement augmenter afin de pouvoir recruter un total de 109 enseignants supplémentaires sur la période 2017 - 2020. Pour se faire le MENFOP fera un plaidoyer fort auprès du gouvernement avec pour objectif de rendre à terme l'enseignement préscolaire obligatoire. La période 2017 – 2020 est donc charnière pour insuffler une dynamique vers la généralisation du préscolaire.

Le tableau ci-dessous retrace l'évolution prévue des indicateurs avec notamment la construction de 109 salles de classes publiques en sachant que le ratio est de 25 enfants par éducateur. En cohérence avec les principaux documents de politiques (SCAPE, Vision Djibouti 2035, les Objectifs de Développement Durable) le gouvernement va davantage s'engager dans le développement du préscolaire et cette volonté, sera refléter dans le prochain plan décennal.

**Tableau 7 : Hypothèses - Evolution des indicateurs du préscolaire (pour les enfants de 5 ans)**

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs élèves - public	544	1045	1811	2951
Effectifs élèves - communautaire	78	169	327	590
Effectifs élèves - privé	1317	1605	1953	2361
Effectif total	1939	2819	4091	5903
TBPS garçons	13,6%	19,3%	27,6%	39,4%
TBPS filles	12,8%	18,8%	27,7%	40,6%
TBPS Total	13,2%	19,1%	27,6%	40,0%
Besoin en enseignants Communautaire	3	7	13	24
Besoin en enseignants public	20	22	29	38
Besoin en salle de classe - public	19	19	25	46

Source : Modèle de simulation – 2016

### 1.3 MATRICE DE RESULTATS POUR LE PRESCOLAIRE

**Objectif Général :** Développement de l'éducation préscolaire conformément aux principes de qualité et d'équité en collaboration avec le secteur privé et le tissu associatif

**Objectifs Stratégiques (OS1-A6 du Schéma Directeur) :**

1. Accroître l'accès au préscolaire à travers le développement de trois approches : (i) le préscolaire public, (ii) le préscolaire communautaire, (iii) le préscolaire privé.
2. Promulguer le cadre réglementaire de l'éducation préscolaire
3. Valider le curriculum du préscolaire
4. Instaurer une formation initiale des enseignants du préscolaire

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
<b>Résultat 1 (R1)</b> Le préscolaire est intégré pleinement au système éducatif	<b>R1.1.</b> Le document de stratégie est validé		X			<b>R111.</b> Mettre en place un groupe de travail avec le MENFOP, le MFF et les PTF sur la préscolaire	Les textes juridiques régissant la petite enfance sont adoptés
					<b>R112.</b> Recruter un expert pour appuyer le MENFOP dans l'élaboration de sa stratégie du préscolaire		
	<b>R1.2 :</b> Le cadre réglementaire est validé		X			<b>R121.</b> Elaborer un cadre réglementaire sur le préscolaire (poursuivre le travail qui a été fait par le service juridique).	
	<b>R1.3</b> Le service du préscolaire dispose des ressources adéquates pour			X		<b>R131.</b> Equiper le service du préscolaire en outils informatiques et matériel de bureau	
					<b>R132.</b> Doter le service du préscolaire d'un		



	effectuer des missions de suivi					véhicule de terrain pour le suivi des régions	
						<b>R133.</b> Affecter des agents spécialisés sur le préscolaire	

<b>Résultat 2 (R2)</b> L'accès au préscolaire augmente de façon équitable	<b>R2.1.</b> De nouvelles structures préscolaires communautaires sont mises en place pour les enfants de 5 ans	3	10	23	24	<b>R211.</b> Mettre en place un système de prise en charge par l'État des salaires des éducateurs communautaires	<b>Le TBPS : 40%</b> <b>Les effectifs scolarisés</b> Public : 2951 Communautaire : 590 Privé : 2361  109 salles de classe publiques sont construites ou mises à disposition
						<b>R212.</b> Sensibiliser les populations en s'adaptant aux différents contextes - Utiliser la radio scolaire et la chaîne éducative	
<b>R2.2.</b> Les salles de classes pour le préscolaire public sont construites	19	19	25	46	<b>R213.</b> Equiper des salles de classe communautaire	<b>R221.</b> Mettre à disposition et équiper les salles de classe préscolaires publiques	

<b>Résultat 3 (R3)</b> Les élèves du préscolaire sont mieux préparés pour réussir au primaire	<b>R3.1.</b> Des formations initiales et continue sont dispensées aux éducateurs du préscolaire	X				<b>R.311.</b> Instaurer une formation initiale pour les éducateurs du préscolaire	100% des élèves inscrits au préscolaire réussissent l'OTI 2 <sup>ème</sup> année  120 éducateurs publics sont recrutés et formés
						<b>R.312.</b> Elaborer des modules de formation continue pour les éducateurs du préscolaire	
						<b>R.313</b> Mettre en place des formations continues pour les éducateurs	
<b>R3.2.</b> Toutes les circonscriptions et						<b>R.321.</b> Elaborer des modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques	

	inspections régionales disposent d'un conseiller référent formé sur le préscolaire		3	6		<b>R.322.</b> Former au moins un conseiller Pédagogique référent pour le préscolaire dans les structures déconcentrées	
	<b>R3.3.</b> Les outils didactiques pour les élèves du public et du préscolaires sont distribués à tous les élèves du préscolaire public et communautaire	622	1214	2138	3541	<b>R.331.</b> Distribuer des outils didactiques à tous les établissements (publics et communautaires)	
<b>R.332.</b> Distribuer des jeux éducatifs pour le préscolaire à tous les établissements (publics et communautaires)							

## 2. L'enseignement primaire

### 2.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

#### L'amélioration de l'accès à l'enseignement primaire :

L'enseignement primaire est soumis à une insuffisance d'infrastructures entraînant ainsi des classes avec des effectifs pléthoriques et un pourcentage important d'écoles à double flux dont les conséquences pèsent négativement sur le temps scolaire et donc la qualité des apprentissages. Des efforts importants ont été réalisés durant la période du précédent PAE 2014 - 2016 avec la construction de 127 salles de classes supplémentaires mais ces efforts restent insuffisants face aux besoins dans la mesure où en 2016, 52% des classes fonctionnent toujours en double flux. Ainsi, pour améliorer la qualité des apprentissages et favoriser les mêmes chances pour tous les élèves de réussir son éducation, les constructions de salle de classe se feront prioritairement (i) dans les écoles fonctionnant à double flux et (ii) dans les zones où la demande est plus importante que l'offre avec des effectifs pléthoriques dans les salles de classe.

En 2016, le taux brut de scolarisation au primaire est de 81,5% et il a augmenté de 3,4 point par rapport à 2015. Dans la même logique, le taux brut d'admission en première année du primaire a augmenté de 9,5 points passant de 71% en 2015 à 80,5% en 2016. Cette augmentation est largement liée à l'ouverture de nouvelles salles de classe. L'indice de parité entre les filles et les garçons n'a pas évolué, restant à 0,86 en 2016. Cet indice est beaucoup plus faible en milieu rural avec une valeur de 0,73 marquant ainsi de fortes disparités entre les filles et les garçons.

Sur la période 2017 – 2020, les efforts de construction de salle de classe seront poursuivis afin de maintenir cette dynamique de hausse des indicateurs éducatifs. Parallèlement des actions de sensibilisation ciblées en faveur de certains groupes de population, et notamment les filles, seront menées à travers la radio scolaire et la chaîne éducative afin d'encourager la demande sociale et d'augmenter le taux brut d'admission. Les Associations de Parents d'Elèves seront redynamisées et formées afin de les impliquer davantage sur la scolarisation des filles.

**Une étude sur les enfants hors de l'école** a été menée en 2014 avec l'appui de l'UNICEF mais, elle n'a pas été validée par le MENFOP. En conformité avec les objectifs du développement durable et l'atteinte d'une éducation de qualité pour tous les enfants, cette étude sera révisée au cours de l'année 2018 afin qu'elle puisse apporter au MENFOP et aux partenaires des éléments d'informations pour la mise en œuvre de mesures ciblées. En effet, sur la base de cette étude, le ministère envisagera la conception et le pilotage d'un programme d'éducation non formelle afin d'assurer une éducation de base aux enfants non scolarisés et leur donner la possibilité d'acquérir les aptitudes à la vie quotidienne, les compétences nécessaires pour la vie professionnelle et des connaissances générales. Ce programme s'inspirera du projet « Lire-Ecrire-Compter (LEC) » conduit par les écoles catholiques du diocèse de Djibouti, qui permet à environ 800 enfants et jeunes à partir de 9 ans non scolarisés, de recevoir une éducation non formelle, avec un programme de mise à niveau sur 3 ans.

Dans les écoles en zone rurale, **la cantine scolaire** est un élément indispensable à la scolarisation des enfants et à leur maintien à l'école. En 2016, il existe 90 cantines scolaires au niveau du primaire avec 13974 rationnaires qui bénéficient de deux repas par jour (petit déjeuner et déjeuner) grâce à l'appui du Gouvernement et du Programme Alimentaire Mondial. Ces trois dernières années, le MENFOP a renforcé les capacités de gestion du service de la restauration scolaire en nommant des conseillers pédagogiques référents dans les régions et en décentralisant le budget. Aussi, il faut noter la création en 2017 d'une nouvelle ligne budgétaire dans la loi des finances pour les cantines scolaire, signe de la volonté politique du gouvernement de favoriser l'accès à l'éducation pour tous.

Le programme des cantines scolaire va donc se poursuivre dans les années à venir et quarante-trois réfectoires seront équipés en tables et chaises et en matériels de cuisine sur la période 2017 – 2020. A cela va s'ajouter l'élaboration d'une politique nationale d'alimentation scolaire (PNAS), l'élaboration et la distribution des guides de recette pour les cantines ainsi que d'un guide de gestion du programme d'alimentation scolaire<sup>9</sup>.

Par ailleurs, pour développer un environnement scolaire propice aux apprentissages et favoriser la rétention des enfants à l'école, le Ministère de l'éducation, en partenariat avec le Ministère de la Santé a développé une politique de santé et d'hygiène scolaire qui devra être validée dans les prochains mois. Par ailleurs, certaines situations particulières d'élèves seront aussi prises en compte comme la question de l'Etat civil où certains élèves sont scolarisés sans actes de naissances, posant ainsi le problème du passage de l'examen en cinquième année et de la poursuite de leurs études. Une attention particulière sera donc portée par le MENFOP, en partenariat avec l'UNICEF, pour faciliter l'obtention de jugements supplétifs pour permettre à ces élèves de poursuivre leur scolarité dans les cycles supérieurs.

Le MENFOP a amorcé une politique en faveur des enfants à besoins spécifiques (EABS) et souhaite poursuivre sa politique d'une éducation inclusive pour les enfants vivant avec un handicap. Les implications de cette stratégie (information et sensibilisation des familles, préparation et formation des personnels enseignants), qui peut être complexe dans sa mise en œuvre, fera l'objet d'une réflexion spécifique basée sur les expériences existantes. Entre temps, le PAE prévoit des formations d'enseignants dans ce sens et l'intégration de cette dimension dans les formations initiales.

Des mesures seront également prises dans le PAE 2017 – 2020 pour améliorer l'environnement scolaire des enfants, notamment en milieu rural avec la construction de point d'eau dans les écoles qui n'en n'ont pas et la construction / réhabilitation de latrines, notamment pour les filles car l'annuaire statistiques montre une insuffisance générale de latrine. Les écoles rurales seront également équipées en panneaux solaires. Par ailleurs, de plus en plus d'écoles primaires disposent de coins lecture dont l'objectif est de constituer un effet de levier pour promouvoir la lecture auprès des élèves et améliorer indirectement leur niveau de compréhension en lecture. C'est dans ce cadre que le CRIPEN va équiper toutes les classes des écoles de Djibouti (1550 au total) d'un coin lecture avec une centaine de manuels qui seront imprimés dans leurs locaux.

### **L'amélioration de la qualité de l'enseignement primaire :**

Concernant la qualité des apprentissages, le MENFOP a pris à « bras le corps » ce problème en organisant en 2016 des consultations nationales dans les établissements scolaires, sur les ondes de la radio nationale et sur les réseaux sociaux, incluant tous les usagers de l'école ainsi que les partenaires, la société civile et la diaspora djiboutienne. Ce processus élargi, a abouti à un colloque national du 20 au 23 décembre 2016 réunissant des experts nationaux et internationaux de l'éducation. En 2015, le taux d'achèvement primaire est de 75,5%, signifiant qu'un peu moins de 2,5 élèves sur 10 ne finissent pas le cycle primaire. Le taux de redoublement en 5<sup>ème</sup> année est très élevé avec une moyenne de 20%, signe d'un goulot d'étranglement au niveau des capacités d'accueil dans le moyen et d'une faiblesse des acquis des apprentissages tout au long du primaire. L'amélioration de l'acquisition des compétences en lecture et en écriture au primaire constitue une priorité pour le gouvernement djiboutien. C'est ainsi que le colloque a mis en exergue les stratégies suivantes :

---

<sup>9</sup> Des activités plus détaillées sont mentionnées dans le PTAB.

### **(i) La mise en place d'un système de suivi – évaluation régulier des résultats des élèves aux OTI**

La mise en place d'un dispositif d'évaluation et de pilotage pédagogique est actuellement en cours en s'appuyant sur le service d'évaluation des apprentissages du MENFOP et l'équipe d'encadrement pédagogique (Inspection, Conseillers pédagogiques et directeurs d'école) afin d'avoir une véritable démarche d'évaluation dans le système éducatif. Ce dispositif sera basé à la fois sur la professionnalisation et le renforcement de la formation initiale et continue des enseignants sur les techniques d'évaluation des apprentissages (élaboration de module de formation sur les évaluations, recrutement et formation des inspecteurs, meilleure répartition des conseillers pédagogiques dans les circonscriptions, mise à disposition de moyens de transport) et sur le développement d'outils de mesure et de suivi des acquis des apprentissages aux niveaux national et local (utilisation des résultats aux OTI en 2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année). L'objectif principal est de doter les enseignants des outils adéquats pour leur permettre d'analyser les progrès d'apprentissage de leurs élèves. Au-delà des évaluations qui sont régulièrement menées au niveau de la salle de classe, il s'agit également de renforcer la formation des enseignants sur l'analyse des résultats de ces évaluations afin de leur permettre de mettre en place des mesures correctives.

Par ailleurs, le suivi des progrès des apprentissages se fera également au niveau des inspections et au niveau central à travers les résultats de l'OTI qui se calculent avec 40% de la note continue et 60% de la note aux examens. Le MENFOP mènera des analyses annuelles détaillées uniquement sur la base des résultats à l'examen de 2<sup>ème</sup> et de 5<sup>ème</sup> année et organisera des ateliers spécifiques avec les inspections pour analyser les résultats d'évaluation et comprendre les écarts entre les écoles et les régions. Il faut noter à cet effet que les résultats aux examens pour la 5<sup>ème</sup> année sont gérés au niveau de la Direction des Examens et Concours (DEC) alors que les examens en 2<sup>ème</sup> année sont gérés au niveau de la Direction Générale de l'Enseignement. Aujourd'hui, quelques analyses sont faites pour les résultats de l'OTI en 5<sup>ème</sup> année mais pas pour la 2<sup>ème</sup> année où le traitement des données se fait au niveau des établissements. Ces analyses seront plus détaillées et partagées avec tous les services, surtout les inspections, afin de permettre un véritable pilotage de la qualité, école par école. Le principe étant de promouvoir une culture commune de l'évaluation qui soit partagée et utilisée par l'ensemble des acteurs de l'éducation afin de développer des mesures correctives adéquates pour améliorer la qualité des apprentissages. L'idée est de s'interroger systématiquement sur les raisons de la faiblesse des résultats scolaire des élèves et d'y apporter les mesures correctives nécessaires, notamment à travers les conseillers pédagogiques.

Le développement d'un système d'évaluation des apprentissages des élèves est un élément indispensable au pilotage de la qualité du système éducatif. Conscient de cette insuffisance, le MENFOP mettra en place un ensemble de mesures pour (i) analyser systématiquement et annuellement les résultats aux OTI en 2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année avec notamment la production des rapports qui ne prendront en considération que les résultats aux tests et (ii) développer des outils / grilles d'analyses d'observation de salle de classe qui seront utilisées par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs afin d'encourager le volet « conseil » de leur fonction.

### **(ii) Le développement de dispositifs d'encadrement des élèves en difficultés d'apprentissage**

Le soutien aux élèves en difficulté d'apprentissage dès la 1<sup>ère</sup> année est une mesure indispensable pour permettre d'améliorer les acquis scolaires et donc d'améliorer les taux de réussite des élèves. Pour ce faire, les enseignants seront formés à la pédagogie différenciée dont l'objectif est de répondre aux besoins spécifiques des élèves en classe. Les élèves seront ainsi regroupés en fonction de leurs difficultés. Par ailleurs, les élèves en difficulté d'apprentissage seront pris en charge en dehors de la classe avec deux heures hebdomadaires supplémentaires qui seront inscrites dans l'Emploi du Temps.

### (iii) **L'amélioration de la formation initiale et continue des enseignants**

La qualité de l'éducation se réalise dans la classe et le premier acteur est l'enseignant. C'est pour cette raison que la réforme de la formation initiale et continue des personnels de l'éducation a été conçue avec la création du Centre de Formation des Enseignants de l'Enseignement Fondamental (CFEEF). Le CFEEF est le centre de formation par excellence chargé de mettre en œuvre la formation initiale et de créer les modules spécifiques pour les formations continues.

Concernant la formation continue des enseignants, il existe plusieurs modalités :

- Les **formations centralisées** qui concernent tous les enseignants sur le territoire national et qui sont basées sur un tronc commun de matières qui dépend des priorités éducatives du MENFOP (cf. les orientations de la circulaire de rentrée). Ces formations sont organisées par le CFEEF dans ses murs ou en région et appellent selon les cas des déplacements vers la capitale ou le chef-lieu de région et répondent donc à une demande institutionnelle. La demande peut également émaner des partenaires techniques et financiers.
- Les **formations de proximité**, variables selon les régions quant aux contenus et aux modalités organisationnelles. Ces formations sont mises en œuvre par les conseillers pédagogiques qui élaborent au début de chaque année un Plan d'Action de Formation (PAF). La mise en œuvre de ces formations dépend souvent des moyens dont ils disposent.

Dans les prochaines années, l'accent sera mis en priorité sur la pédagogie de la lecture et des mathématiques à travers notamment les appuis du Partenariat Mondial de l'Education (EGMA), de l'USAID et la JICA (pour la lecture). En effet, dans le cadre de son projet d'appui à l'amélioration des résultats en lecture des élèves de la 1<sup>ère</sup> à la 5<sup>ème</sup> année, l'USAID a effectué une analyse approfondie du programme sur l'enseignement de la lecture et des manuels de français au primaire en collaboration avec le MENFOP. Sur cette base, des nouveaux outils pédagogiques et didactiques seront développés afin d'assurer une amélioration générale des acquis.

Un plan triennal pour les formations continues, basé sur l'identification des besoins, sera élaboré par le CFEEF en collaboration avec les inspections et devra être partagé avec les partenaires techniques et financiers dans le souci de rechercher des financements additionnels. Les inspecteurs et les conseillers pédagogiques seront également impliqués dans les formations données par le CFEEF afin d'assurer leur suivi au niveau de leur mise en œuvre dans les salles de classe, c'est à dire pour garantir que ces formations aient un impact sur le niveau d'acquisition des élèves.

Par ailleurs, pour garantir un rehaussement du niveau de compétence des enseignants, le gouvernement a instauré le cadre unique et une sélection rigoureuse des élèves-professeurs d'école lors du concours d'entrée au CFEEF et exigé le niveau académique de la licence.

### (iv) **Le renforcement des capacités des inspections**

Des inspecteurs ont été identifiés pour suivre une formation initiale à l'étranger. A l'issue de cette formation, ils seront affectés dans les différentes inspections du pays à partir de 2018. Cela signifie que toutes les inspections du pays auront un inspecteur qualifié à leur tête.

Par ailleurs, les capacités des conseillers pédagogiques seront renforcées à travers des formations continues sur le suivi pédagogique des enseignants et ils seront pleinement associés aux formations continues que le CFEEF donne aux enseignants. Ce qui implique une clarification sur les modalités de la collaboration entre le CFEEF et les inspections.

Par ailleurs, pour permettre aux inspections d'assurer pleinement leurs missions de suivi de proximité et de supervision, il sera nécessaire de leur affecter les ressources matérielles, roulantes

(véhicules tout terrain) et humaines nécessaires. A ce titre une cartographie sur (i) la répartition des conseillers pédagogiques dans le pays par rapport au nombre d'enseignants à encadrer et la distance des écoles entre elles (ii) la répartition des équipements, devra être élaborée dans un souci d'équité. A ce jour, les inspections disposent d'un seul véhicule pour effectuer leurs missions, ce qui est nettement insuffisant. En conséquence, le PAE 2017 – 2020 prévoit l'acquisition d'au moins un véhicule pour chaque inspection, notamment les inspections des chefs lieu.

#### **(v) La poursuite de la subvention des manuels scolaires**

En termes de politique du livre, l'Etat de Djibouti, à travers son Ministère de l'Éducation, va continuer de subventionner les manuels scolaires pour qu'ils soient gratuits pour les enfants issus des milieux défavorisés, et à prix coutant (2.000 FDJ) pour les autres enfants. Le CRIPEN mènera une enquête pour connaître le taux de disponibilité des manuels et mettre en place les moyens nécessaires pour s'assurer que les manuels soient mieux conservés et donc, augmenter leur durée de vie. De plus des textes libres de droit seront édités par le CRIPEN pour fournir la mise en place de bibliothèques/coins lecture dans les écoles.

#### **(vi) La poursuite de la révision des curriculums en tenant compte des TIC**

En effet, la question des acquis des apprentissages est également liée aux curricula et aux manuels. Le précédent PAE 2014 – 2016 prévoyait la révision et la mise à jour des curricula et des manuels selon l'Approche Par les Compétences (APC), en les adaptant aux temps (volumes horaires des disciplines) et rythmes scolaires, et en les centrant sur les besoins éducatifs fondamentaux des élèves. Cette révision se fera dans le cadre du présent PAE et, il est proposé de faire, dans un premier temps, un diagnostic des curricula et des manuels pour identifier les changements qui devront y être apportés. Suite à ce diagnostic, tous les manuels du primaire seront révisés.

Par ailleurs, le MENFOP a amorcé la mise en place des TIC dans l'enseignement primaire avec l'introduction en 2016/2017 de 20.000 tablettes dans les classes de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année ainsi que la formation des enseignants, inspecteurs et conseillers pédagogiques sur l'utilisation des contenus digitalisés. La promotion et l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement, nécessiteront que les TIC soient pris en compte dans la révision des curricula.

Enfin, afin de garantir une qualité sur l'ensemble du système scolaire, le Ministère va renforcer l'encadrement des établissements privés, en appuyant pédagogiquement les enseignants et les directeurs d'écoles, mais aussi en contrôlant la conformité des enseignements dispensés avec les programmes officiels.

A noter que les questions relatives au recrutement et à la formation des directeurs d'école sont traitées dans la partie « gestion sectorielle » dans la mesure où il s'agit de créer un nouveau corps spécifique pour le statut de directeur.

## **2.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE**

Les effectifs totaux dans l'enseignement primaire vont passer de 61755 élèves en 2015/16 à 67758 élèves en 2020, soit une augmentation moyenne d'environ 1500 élèves par an. Les filles représenteront 47,8% des effectifs.

Au niveau de l'admission en première année, le taux passera pour les filles de 70,1% en 2016 à 100% en 2020 et pour les garçons de 78,7% à 100%. Cela signifie que l'indice de parité entre les sexes passera de 0,89 à 1 sur cette période. Le TBA constitue une variable stratégique dans l'atteinte des objectifs de généralisation de l'enseignement de base.

L'objectif du schéma directeur est d'assurer une scolarisation universelle équitable et de qualité pour tous les enfants en âge d'être scolarisés. Selon le modèle de simulation et les hypothèses retenues, l'analyse des tendances permet de faire ressortir les constats suivants :

- Les effectifs des nouveaux inscrits passeront de 10993 en 2016 à 14759 en 2020.
- Les effectifs scolarisés au primaire se situeront à 67758 élèves dont 47,8% de filles en 2020
- Le TBS sera de 92,4% en 2020 avec un indice de parité de 0,94
- Le Taux d'achèvement du primaire sera de 79,6% en 2020
- La part du privé augmentera légèrement à 13% en 2020

Avec un ratio de 40 élèves par division pédagogiques à l'horizon 2020, le besoin de nouvelles salles de classe sur la période 2017 – 2020 est de 357. Ce qui signifie que les efforts en termes de construction de salles de classe sur cette période sont nettement plus importants que sur le PAE précédent 2014 – 2016 où 127 salles de classes avaient été construites dans le primaire. Ces efforts sont liés à la volonté du gouvernement de supprimer les classes à double flux qui jouent négativement sur la qualité des enseignements-apprentissages et de garantir un accès équitable à tous les enfants.

Les taux de redoublement se situent entre 2% et 5% de la 1<sup>ère</sup> à la 4<sup>ème</sup> année et des efforts importants seront consentis pour améliorer le niveau d'acquisition des élèves tout au long du cycle et réduire le taux de redoublement en 5<sup>ème</sup> année qui est très élevé actuellement. L'objectif est donc de passer à un taux de redoublement de 24,4% en 5<sup>ème</sup> année à 15,0% en 2020. Cela sera possible grâce à un suivi des acquis des apprentissages des élèves plus rigoureux, la mise en place d'un système de cours de soutien pour les élèves en difficultés et l'amélioration des pratiques des enseignants en lecture et mathématiques.

Au niveau des enseignants, les prévisions visent à recruter 427 enseignants supplémentaires sur la période 2017 – 2020.

**Tableau 8: Hypothèses - Evolution des indicateurs du primaire**

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux inscrits 1 <sup>ère</sup> année (public + privé)	12387	13133	13967	14759
TBA ensemble	84,7%	89,5%	94,6%	100,0%
TBA filles	82,6%	88,0%	93,8%	100,0%



TBA garçons	86,8%	91,0%	95,4%	100,0%
Effectifs du primaire	62681	63636	64888	67758
TBS ensemble	83,9%	86,1%	88,3%	92,4%
TBS filles	79,0%	81,6%	84,6%	89,7%
TBS garçons	88,6%	90,4%	91,8%	95,1%
Besoin en enseignants - public	77	95	103	152
Besoin en salle de classe - public	61	78	87	131
Réhabilitation de salle de classe	26	26	26	26

Source : Modèle de simulation

### 2.3. MATRICE DE RESULTATS POUR LE PRIMAIRE

**Objectif Général :** Développement de l'accès à l'enseignement primaire conformément aux principes de qualité et d'équité

**Objectifs stratégiques :**

- Mettre à jour les curricula et définir des savoirs et compétences minimaux garantis pour tout élève du fondamental (OS1-A1)
- Développer la formation du personnel d'enseignement (OS1-A2)
- Renforcer la qualité de l'environnement et de la vie scolaire pour conserver des conditions favorables à l'apprentissage (OS1-A3)
- Développer l'évaluation en tant que support à l'apprentissage (OS1-A4)
- Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
- Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
- Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2 – A3)
- Renforcer l'éducation inclusive pour l'élimination des disparités d'accès et de participation à l'éducation (OS3-A1)
- Assurer la continuité éducative dans les camps de réfugiés

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
<b>Résultat 1 (R1) :</b>  L'accès à l'enseignement primaire augmente de façon équitable	<b>R1.1.</b> Les inscriptions en 1 <sup>ère</sup> année ont progressé	12387	13133	13967	14759	<b>R111.</b> Construire et équiper 357 salles de classe en priorité à (i) Balbala pour réduire le double flux et (ii) en milieu rural	<b>TBA</b> Filles : 100% Garçons : 100%  <b>TBS</b> Filles : 89,7% Garçons : 95,1%  <b>Classe à double flux</b> : 22%
						<b>R112.</b> Mener des campagnes de sensibilisation sur la scolarisation des filles	
						<b>R113.</b> Sensibiliser les APE sur l'accès et le maintien de la scolarisation	
						<b>R114.</b> Subventionner l'achat des uniformes pour les élèves en milieu rural et dans les écoles urbaines situées dans des quartiers défavorisés	

						<b>R115.</b> Faciliter l'obtention des extraits d'acte de naissance des élèves scolarisés qui n'en possèdent pas	
	<b>R1.2</b> Les élèves en milieu rural bénéficient d'au moins deux repas par jour	14000	14500	15000	15500	<b>R121.</b> Elaborer la politique nationale de l'alimentation scolaire <b>R122.</b> Poursuivre le programme de cantine scolaire <b>R123.</b> Equiper 43 réfectoires pour les cantines scolaires	
	<b>R1.3</b> L'appui aux enfants à besoin spécifique est renforcé	120	140	160	200	<b>R.131.</b> Recenser les initiatives en faveur des enfants à besoins spécifiques <b>R.132.</b> Créer des partenariats avec les initiatives pertinentes <b>R.133.</b> Former des enseignants spécialisés pour l'encadrement des enfants à besoins spécifiques	
	<b>R1.4.</b> Les enfants non scolarisés sont intégrés dans le système éducatif		697 élèves	850 élèves	1100 élèves	<b>R.141.</b> Réviser et valider l'étude sur les enfants hors du système scolaire <b>R.142.</b> Concevoir et piloter un programme d'éducation non formelle	

<b>Résultat 2 (R2) :</b>  L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité et équitable	<b>R2.1</b> Les écoles disposent de toilette pour les filles en nombre suffisant	-	-	60 cabines	60 cabines	<b>R.211.</b> Construire des latrines filles dans les écoles qui n'en n'ont pas	100% des écoles rurales disposent de latrines séparées et d'un point d'eau
	<b>R2.2</b> Toutes les écoles rurales ont un point d'eau	-	-	6 pt d'eau	10 pt d'eau	<b>R.221.</b> Construire des points d'eau dans les écoles rurales qui n'en n'ont pas	
	<b>R2.3</b> Toutes les écoles rurales sont équipées de panneaux solaires	15 écoles	15 écoles	40 écoles	40 écoles	<b>R.231.</b> Equiper les écoles rurales en panneaux solaires	100% des écoles rurales sont équipées en panneaux solaires
	<b>R2.4</b> Les écoles intègrent			30	30	<b>R.241.</b> Valider la stratégie de soutien à la	

	les pratiques liées à la santé et l'hygiène					santé et à l'hygiène scolaire	Ratio manuel / élève : 1
						<b>R.242.</b> Mettre en œuvre la stratégie sur la santé et l'hygiène à l'école	
						<b>R.243.</b> Développer les pratiques sportives en milieu scolaire	
	<b>R2.5</b> Les salles de classe disposent d'un coin lecture			600	600	<b>R2.51.</b> Aménager un coin lecture dans toutes les classes primaires	
						<b>R2.52.</b> Doter les écoles de livres pour encourager les élèves à lire	
						<b>R2.53</b> Editer des textes libres de droit	
	<b>R2.6</b> Les élèves en milieu rural et les élèves en milieu urbain défavorisés bénéficient de la gratuité des manuels et des fournitures scolaires	25.000 élèves	25.500 élèves	26.000 élèves	27.500 élèves	<b>R.261.</b> Collecter annuellement les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements	
						<b>R. 262.</b> Elaborer une politique équitable sur les manuels scolaires	
						<b>R. 263.</b> Elaborer une stratégie sur la mise à disposition et l'utilisation des tablettes dans le but d'avoir l'équité	
						<b>R. 264.</b> Distribuer les manuels gratuitement aux élèves des zones rurales et aux élèves défavorisés	
					<b>R. 265.</b> Doter les enfants vulnérables de fournitures scolaires		

<b>Résultat 3 (R3) :</b> Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un	<b>R3.1.</b> Les enseignants sont formés en fonction des besoins identifiés	1400	1400	1500	1500	<b>R.311.</b> Un dispositif concerté de formation continue (entre le CFEEF et les inspections) est disponible	<b>Taux d'achèvement du Primaire</b> Filles : 75,4% Garçons : 83,7%
						<b>R.312.</b> Mener une analyse sur les besoins en formation des enseignants	

encadrement pédagogique de qualité						<b>R.313.</b> Elaborer des modules de formation continue en fonction des besoins (gestion des classes multigrades, pédagogie des grands groupes, etc.)	<b>Ratio CP / enseignants</b> Djibouti ville : 24 Régions : 40  <b>Nombre d'enseignants recrutés et formés :</b> 427  70% des élèves de 2 <sup>ème</sup> année ayant une maîtrise suffisante en lecture  % pourcentage des élevés de la 5 <sup>ème</sup> année qui lisent au niveau requis.
						<b>R.314.</b> Mettre en œuvre (organisation, suivi-accompagnement) la formation continue des enseignants	
	<b>R3.2.</b> Les enseignants reçoivent annuellement une formation continue en didactique des mathématiques	1400	1400	1500	1500	<b>R321.</b> Améliorer les apprentissages en mathématique	
						<b>R322.</b> Elaborer des modules de formation sur la didactique des mathématiques	
						<b>R323.</b> Renforcer la formation continue des enseignants en didactique des mathématiques	
	<b>R3.3.</b> Les enseignants reçoivent annuellement une formation continue sur la lecture	1400	1400	1500	1500	<b>R.331.</b> Elaborer des modules de formation sur des thèmes spécifiques liés à l'apprentissage de la lecture	
						<b>R.332.</b> Mettre en place un dispositif de suivi des acquisitions en lecture	
						<b>R.333.</b> Renforcer la formation continue des enseignants sur la pédagogie en lecture	
	<b>R3.4.</b> Les enseignants reçoivent une formation continue sur l'utilisation des TICE (utilisation des tablettes et animation pédagogique) au service des apprentissages	1400	1400	1500	1500	<b>R.341.</b> Former les enseignants dans la mise en œuvre de l'expérimentation des TICE	
	<b>R3.5.</b> Les conseillers pédagogiques sont mieux formés sur le suivi pédagogique des enseignants	100	100	120	120	<b>R.351.</b> Identifier les besoins en formation continue des inspecteurs et des conseillers pédagogiques	
					<b>R.352.</b> Elaborer les modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques		

						<p><b>R.353.</b> Former les inspecteurs et les conseillers pédagogiques sur les thèmes identifiés selon leurs besoins</p> <p><b>R.354.</b> Elaborer des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs</p>	
	<p><b>R3.6.</b> Toutes les inspections disposent des ressources humaines et matérielles suffisantes pour effectuer leurs missions de supervision et d'encadrement</p>		X			<p><b>R.361.</b> Elaborer une cartographie de la répartition des conseillers pédagogiques et des moyens matériels et roulants mis à leur disposition</p> <p><b>R. 362.</b> Affecter au moins 1 Inspecteur par région ; les doter en ressources matérielles nécessaires ainsi que d'une secrétaire administrative (et non d'un CP comme c'est la pratique actuelle)</p> <p><b>R. 363.</b> Doter chaque inspection dans les régions d'au moins deux véhicules</p> <p><b>R. 364.</b> Appliquer une clé de répartition pour la dotation en carburant des inspections qui tiennent compte des distances</p>	
<p><b>Résultat 4 (R4) :</b></p> <p>Les résultats aux OTI de 2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> ont progressé</p>	<p><b>R4.1.</b> Les enseignants de 2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> reçoivent une formation continue sur les évaluations formatives</p>	-	-	350	400	<p><b>R.411.</b> Développer un module de formation continue sur les évaluations (conception des évaluations, correction des évaluations).</p> <p><b>R.422.</b> Former les enseignants de 2<sup>ème</sup> sur l'évaluation formative</p> <p><b>R.413.</b> Produire chaque année une analyse détaillée sur les résultats aux examens en 2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année (partie examen uniquement) afin d'apporter les mesures correctives</p>	<p><b>Taux de réussite aux examens OTI 5<sup>ème</sup> année :</b></p> <p>Filles : 90%</p> <p>Garçons : 90%</p>

						nécessaires pour améliorer la qualité des apprentissages	
						<b>R.414.</b> Attribuer chaque année une récompense aux deux meilleures écoles de chaque inspection / circonscription	
	<b>R4.2.</b> Un dispositif d'accompagnement des élèves en difficultés d'apprentissage est mis en œuvre			X		<b>R421.</b> Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficultés	
						<b>R422.</b> Sensibiliser les directeurs sur la mise en place des remédiations en classe à travers les projets d'établissement en collaboration avec les APE	

<b>Résultat 5 (R5) :</b>  Les curricula sont révisés en prenant en compte les TIC	<b>R.51:</b> Les programmes révisés sont disponibles	-	2	3	5	<b>R.511.</b> Faire le diagnostic sur les programmes et les manuels en vue de leur révision	<b>Nombre de curricula révisés : 10</b>
						<b>R.512.</b> Réviser les manuels et guide du 1er cycle et revoir les référentiels de compétences des élèves.	
						<b>R.513.</b> Elaborer les manuels de 1 <sup>ère</sup> et 2 <sup>ème</sup> année en mathématiques qui n'existent pas	
						<b>R.114.</b> Former des développeurs de contenus numériques	
						<b>5.515</b> Digitalisation/ numérisation des supports didactiques et pédagogiques	

### **3. L'enseignement moyen**

Depuis la mise en place de la réforme pédagogique l'enseignement moyen constitue un des deux cycles de l'enseignement fondamental et est à ce titre un enseignement obligatoire pour tous jusqu'à l'âge de 16 ans. L'examen formel d'accès à l'enseignement moyen a été supprimé et a été remplacé par une évaluation pédagogique en fin de cycle primaire (Objectifs Terminaux d'Intégration, OTI), qui constitue davantage une évaluation qualitative et un contrôle de connaissances qu'une modalité de sélection.

#### **3.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE**

##### **L'amélioration de l'accès à l'enseignement moyen :**

L'enseignement moyen ou collège a connu une hausse des effectifs ces dix dernières années grâce à l'augmentation des capacités d'accueil avec la construction de plusieurs établissements, aussi bien à Djibouti ville que dans l'ensemble des régions. Le nombre d'élèves scolarisés dans le public est ainsi passé de 32618 en 2010 à 35970 en 2015. En tenant compte des effectifs du secteur privé, le nombre d'élèves scolarisés dans le moyen est de 39018 en 2015.

Cependant le taux brut de scolarisation est encore très faible avec 61% et, malgré les progrès enregistrés pour réduire les disparités entre les sexes, l'indice de parité reste faible. Il est passé de 0,77 en 2013 à 0,82 en 2016. Dans les zones rurales, une politique volontariste a été mise en place pour encourager les élèves à poursuivre leurs études à travers notamment la gratuité des manuels scolaires et les cantines scolaires. Ces mesures seront reconduites dans les prochaines années. Mais, pour encourager la scolarisation des filles et améliorer le taux de scolarisation d'une manière générale, il est prévu de poursuivre la construction de nouveaux établissements que ce soit à Djibouti ville ou dans les zones rurales et d'améliorer l'environnement scolaire à travers la construction de latrines pour les filles. Par ailleurs, il existe dans les collèges des chefs-lieux de région des dortoirs mais ils sont exclusivement réservés aux garçons et ils ne sont pas équipés. Ces dortoirs sont laissés à l'abandon sans une véritable implication du MENFOP et des communautés concernant leur fonctionnement. Une des stratégies est donc de redynamiser la gestion de ces dortoirs afin que ces derniers disposent des équipements nécessaires et que la gestion soit entièrement confiée au MENFOP en collaboration avec les associations de parents d'élèves. Pour se faire, il est prévu d'élaborer un document sur les normes minimums nécessaires pour la mise en place des dortoirs, leur gestion et leur fonctionnement et de mener des réunions de concertation avec les parents d'élèves pour les impliquer dans la gestion des dortoirs et s'assurer que les conditions nécessaires à la sécurité des enfants, et notamment des filles, soient réunies.

Les redoublements restent très élevés avec 11% sur l'ensemble du cycle et le taux de redoublement en 9<sup>ème</sup> année a beaucoup augmenté passant de 23,3% en 2013 à 28% en 2016. Le pourcentage très élevé de ces redoublements est lié d'une part à l'insuffisance des capacités d'accueil dans le secondaire et à la faiblesse des acquis scolaires des élèves. Parallèlement, les taux d'abandon ont augmenté sur la période du PAE précédent passant de 3,77% en 2013 à 7% en 2016. Les raisons du décrochage des élèves au niveau de l'enseignement moyen restent mal connues et une étude spécifique sera menée sur les causes du décrochage des élèves avec un accent particulier sur les filles. Cette étude devrait permettre de développer des interventions spécifiques pour assurer le maintien des élèves dans le système scolaire.



De plus une stratégie va être développée pour prévoir l'arrivée des enfants à besoins spécifiques qui vont intégrer les nouvelles salles au primaire en 2014 et qui devraient donc rejoindre l'enseignement moyen à partir de 2019.

### **L'amélioration de la qualité de l'enseignement moyen :**

Un des freins à l'amélioration de la qualité des apprentissages au secondaire était l'absence d'une formation initiale des enseignants. Toutefois, une maquette sur la formation initiale des enseignants du moyen a été élaborée par le CFEEF et les formations en présentielles devraient commencer en 2017. Dans cette attente, l'objectif pour l'année 2016 est que les nouveaux enseignants reçoivent une formation professionnalisante en alternance à raison de 6 h par semaine dans l'attente de la mise en œuvre d'une formation initiale.

Concernant la formation continue des enseignants, un plan annuel de formation (PAFE) est élaboré par les inspections en fonction des besoins identifiés lors des visites des inspecteurs et des conseillers pédagogiques. L'objectif est de dispenser au moins 40 heures de formations continues par an pour chaque enseignant (15h de formation pour le tronc commun et 25h par discipline). Dans le cadre de la mise en œuvre des formations continues, un comité de réflexion sera mis en place afin de s'assurer qu'il existe une collaboration effective et efficiente entre le CFEEF et les inspections. En effet, le CFEEF est une structure nouvelle qui va centraliser les formations continues mais qui risque de perdre en efficacité si les inspections ne sont pas pleinement impliquées et concertées dans l'élaboration des modules de formation et dans la mise en œuvre de ces formations dans la mesure où elles ont pour mission de faire le suivi de ces formations sur le terrain et de s'assurer que les formations données se transforment en résultat en terme d'amélioration de la qualité au niveau de la salle de classe.

Pour assurer un meilleur encadrement des enseignants du moyen et du secondaire, 26 conseillers pédagogiques ont été recrutés en 2016. Il s'agit aujourd'hui de les former, de les équiper (locaux, matériels) et de les affecter dans les différentes régions et circonscriptions où les besoins sont les plus importants. Par souci d'équité, une cartographie sur l'affectation des conseillers pédagogiques qui prend en compte le nombre d'enseignements et l'éloignement des établissements sera élaborée et les dotations en carburant seront ajustées pour tenir compte de la géographie des régions et notamment des distances à parcourir. Aussi, les inspections seront dotées en véhicule afin de leur permettre d'effectuer les missions de supervision et d'encadrement qui leur sont assignées. Des ordinateurs seront également mis à la disposition des inspections afin de faciliter l'exploitation des données des écoles et mettre en place un système de suivi des enseignants en fonction de la réussite des résultats aux tests de leurs élèves. Le pilotage pourra ainsi se faire plus facilement par les résultats.

Au sein d'un même groupe pédagogique, le niveau d'acquisition des élèves peut être différents et certains peuvent se situer en difficulté. Des formations continues seront données aux enseignants afin qu'ils puissent mieux prendre en main les enfants en difficultés scolaire et de mettre en œuvre une pédagogie différenciée. Par ailleurs, des initiatives spécifiques seront développées à travers les projets d'établissements et l'implication des associations de parents d'élèves (APE) sera encouragée pour faciliter la mise en œuvre des cours de soutien pour les élèves en difficultés. Parallèlement, le CRIPEN continuera de produire sur la chaîne nationale et sur les réseaux sociaux (Youtube, Facebook) des émissions consacrées à améliorer les acquis des élèves.

Au même titre que pour l'enseignement primaire, il est prévu de réviser les curricula et les manuels du moyen en prenant en compte la dimension des TIC. Pour se faire, un diagnostic sera porté sur les curricula afin de voir les modifications qui doivent y être apportées (cf. matrice des résultats pour le primaire). Parallèlement, les modalités sur la distribution des manuels scolaires dans les écoles rurales seront revues afin de s'assurer que tous les élèves en milieu rural disposent d'un manuel. En effet, dans le cadre de la gratuité des manuels scolaires pour les établissements situés dans les zones

rurales, les manuels sont livrés par le CRIPEN jusqu'au service des régions qui est chargé de les acheminer dans les établissements ruraux. Mais il n'existe pas de retour d'information au niveau du CRIPEN pour savoir si les manuels ont effectivement été livrés et s'ils sont en nombre suffisants dans la mesure où les établissements ruraux n'expriment pas systématiquement leurs besoins. Par ailleurs en milieu urbain où les manuels sont achetés par les parents, cela représente un coût supplémentaire pour les familles les plus pauvres et notamment dans les quartiers les plus défavorisés de Djibouti-ville. Ainsi, il n'est pas rare que les élèves se présentent à l'école sans manuels. Pour s'assurer que tous les élèves disposent d'un manuel scolaire dans les disciplines enseignées, une collecte de données systématique sera mise en place pour connaître le nombre de manuels par élève et une politique du livre sera développée afin d'élargir la gratuité des manuels aux familles défavorisée en zone urbaine. Pour cela une collaboration sera mise en place avec le Secrétariat d'Etat aux Affaires sociales qui bénéficie d'informations sur les populations vulnérables.

### 3.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L'ENSEIGNEMENT MOYEN

Le système éducatif djiboutien est confronté à un important problème de capacités d'accueil à tous les niveaux d'enseignement, créant ainsi des goulots d'étranglement en dernière année du primaire. Un des moyens pour réduire les taux de redoublement en dernière année du primaire et d'augmenter le taux de transition, est donc d'augmenter les capacités d'accueil de l'enseignement moyen. Cette politique est d'autant plus importante que le MENFOP se situe désormais dans l'enseignement fondamental pour tous les enfants.

Selon le modèle de simulation et les hypothèses retenues, l'analyse des tendances permet de faire ressortir les constats suivants :

- les effectifs scolarisés au moyen se situeront à 44272 élèves dont 45,7% de filles en 2020
- le TBS sera de 73,0% en 2020 avec un indice de parité de 0,98
- la part du secteur privé est de 8,8% en 2020
- le taux de redoublement en 9<sup>ème</sup> année est de 10% en 2020
- le taux d'abandon en 9<sup>ème</sup> année est de 5% en 9<sup>ème</sup> année

Pour absorber les effectifs dans l'enseignement moyen, les capacités d'accueil devront augmenter avec la construction de 312 salles de classe. Un total de 515 enseignants devra également être recruté toutes disciplines confondues, en prenant en compte les départs.

**Tableau 9 : Hypothèses - Evolution des indicateurs du moyen**

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux 6 <sup>ème</sup> Année	9369	10187	10187	10227
TBA ensemble	62,0%	68,9%	70,4%	71,5%
TBA filles	58,1%	64,0%	65,4%	66,7%
TBA garçons	65,7%	73,5%	75,1%	76,1%
Effectifs du moyen	39919	41302	42841	44272
TBS ensemble	61,9%	65,4%	69,3%	73,0%
TBS filles	58,2%	61,6%	65,3%	68,7%
TBS garçons	58,2%	61,6%	65,3%	68,7%
Besoin en enseignants - public	97	127	142	149
Besoin en salle de classe - public	56	75	87	94
Réhabilitation de salle de classe	20	20	20	20

Source: Modèle de simulation

### 3.3 MATRICE DES RESULTATS POUR L'ENSEIGNEMENT MOYEN

**Objectif Général :** Développement de l'accès à l'enseignement moyen conformément aux principes de qualité et d'équité

**Objectifs Stratégiques** (référence au schéma directeur) :

1. Mettre à jour les curricula et définir des savoirs et compétences minimaux garantis pour tout élèves du fondamental (OS1-A1)
2. Généraliser la formation initiale des enseignants du moyen et renforcer la pertinence des offres de formations aux besoins des enseignants et des personnels d'éducation (OS1-A2)
3. Renforcer la qualité de l'environnement et de la vie scolaire pour conserver des conditions favorables à l'apprentissage (OS1-A3)
4. Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
5. Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
6. Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2-A3)
7. Renforcer l'éducation inclusive pour l'élimination des disparités d'accès et de participation à l'éducation (OS3-A1)

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
<b>Résultat 1 (R1) :</b>  L'accès à l'enseignement moyen augmente de façon équitable	<b>R1.1.</b> Les effectifs en 6 <sup>ème</sup> année dans le public augmentent	9369	10188	10188	10227	<b>R111.</b> Construire et équiper 312 salles de classe	<b>TBA 6<sup>ème</sup> année :</b> Filles : 66,7% Garçons : 76,1%  <b>TBS :</b> Filles : 68,7% Garçons : 68,7%
						<b>R112.</b> Construire 45 salles de classes spécialisées (laboratoires)	
						<b>R113.</b> Mener des campagnes de sensibilisation sur le maintien des filles à l'école	
						<b>R114.</b> Sensibiliser les APE sur l'accès et le maintien de la scolarisation	
						<b>R115.</b> Subventionner l'achat des uniformes pour les élèves en milieu rural et dans les écoles urbaines situées dans des quartiers défavorisés	

	<b>R1.2.</b> Les dortoirs existants sont équipés et appliquent les normes de gestion et de fonctionnement <i>(moyen et secondaire)</i>	-	-	-	5	<b>R121.</b> Elaborer un document sur les normes minimums nécessaires pour la mise en place des dortoirs, leur gestion et leur fonctionnement	
						<b>R122.</b> Equiper les 5 dortoirs existants	
	<b>R1.3</b> Tous les élèves en milieu rural bénéficient d'au moins deux repas par jour	9000	9300	9600	10000	<b>R131.</b> Equiper les cantines des CEM en milieu rural de réfectoire	
						<b>R132.</b> Poursuivre la cantine scolaire aux collèges ruraux	
	<b>R1.4</b> Une stratégie pour la scolarisation des EABS au collège est élaborée			X		<b>R141.</b> Concevoir les programmes du collège en braille	
						<b>R142.</b> Créer des partenariats avec les associations qui travaillent avec les EABS	
					<b>R143.</b> Former les enseignants spécialisés aux programmes du collège en braille		

<b>Résultat 2 (R2) :</b>  Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	<b>R2.1</b> Les enseignants recrutés ont reçu une formation initiale	97	127	142	149	<b>R.211.</b> Mettre en œuvre une formation initiale pour les enseignants du moyen.	<b>Ratio CP/ enseignants :</b> 1/40  <b>Nombre d'enseignants recrutés et formés :</b> 515
	<b>R2.2.</b> Les enseignants sont formés en fonction des besoins identifiés	1100	1220	1360	1500	<b>R221.</b> Un dispositif concerté et consolidé de formation continue des enseignants (entre le CFEF et les inspections) est disponible <i>(moyen et secondaire)</i>	
						<b>R.222.</b> Identifier les besoins en formation continue pour les enseignants	
						<b>R.223.</b> Elaborer les modules de formation correspondant aux besoins	
						<b>R.224.</b> Développer la formation continue en mode décentralisé pour les enseignants du	

						milieu rural	
						<b>R.225.</b> Dispenser au moins 40h de formation continue par an par enseignant et par discipline	
	<b>R2.3</b> Les conseillers pédagogiques de l'EMS sont mieux formés sur le suivi pédagogique et l'analyse des données statistiques			80	80	<b>R.231.</b> Identifier les besoins en formation continue des inspections	
						<b>R.232.</b> Elaborer des modules de formation continue pour les conseillers pédagogiques	
						<b>R.233.</b> Mettre en place la formation continue pour les inspections	
						<b>R.234.</b> Elaborer et utiliser des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs	
	<b>R2.4.</b> Les inspections sont dotées des moyens humains et matériels adéquats pour leur permettre de réaliser les tâches qui leur sont assignées			X		<b>R.241.</b> Recruter de nouveaux conseillers pédagogiques	
						<b>R.242.</b> Doter chaque inspection rurale de 2 voitures	
						<b>R.243.</b> Doter chaque inspection de 10 ordinateurs	
						<b>R.244.</b> Étendre les infrastructures de l'inspection Palmeraie	

<b>Résultat 3 (R3) :</b>  Le pourcentage d'élève qui termine l'enseignement moyen augmente	<b>R3.1.</b> Les raisons du décrochage scolaire sont identifiées			X		<b>R311.</b> Mener une étude sur le décrochage scolaire en tenant compte du genre	<b>Taux d'achèvement :</b> Filles : 60% Garçons : 60%
	<b>R3.2</b> Un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage est mis en place			X		<b>R.321.</b> Produire des émissions de soutien scolaire sur la chaîne nationale et Youtube <b>R.322.</b> Demander aux chefs d'établissement d'inscrire dans les projets d'écoles la mise en place de cours de soutien scolaire	

						<b>R.323.</b> Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficulté d'apprentissage <b>R.324.</b> Éditer et distribuer des annales annuelles pour le BEF	
	<b>R3.3</b> Les élèves en milieu rural et les élèves défavorisés disposent tous d'un manuel par discipline	2000	2000	8000	8000	<b>R.331.</b> Collecter annuellement les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements ( <i>moyen et secondaire</i> ) <b>R.332.</b> Élaborer une politique sur les manuels scolaires ( <i>moyen et secondaire</i> )	

<b>Résultat 4 (R4) :</b> L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	<b>R4.1</b> L'inventaire des besoins en équipement et matériel pour les CEM est disponible		X			<b>R.411.</b> Faire un inventaire des besoins en matériel et équipement pour tous les CEM <b>R.412.</b> Acheter des tables, des chaises et des armoires à livres pour les CEM où les quantités sont insuffisantes <b>R.413.</b> Créer des airs de jeux pour les 8 CEM qui n'en disposent pas <b>R414.</b> Équiper les labos de sciences en matériels et produits chimiques pour tous les CEM <b>R415.</b> Équiper les bibliothèques	<b>Taux de redoublement 9ème année : 10%</b>  <b>Ratio latrines / filles :</b>
	<b>R4.2</b> Des latrines pour les filles sont construites et / réhabilitées			60 cabines	60 cabines	<b>R421.</b> Faire un état des lieux sur l'état des latrines dans les CEM <b>R.422.</b> Construire et réhabiliter des latrines pour les filles en priorité dans les 15 CEM qui n'en disposent pas.	

<b>Résultat 5 (R5) :</b> Les curricula sont révisés en prenant en compte les TIC	<b>R5.1 :</b> Les programmes et des manuels révisés de l'enseignement fondamental sont disponibles	-	2	2	4	<b>R.511.</b> Faire le diagnostic des programmes et des manuels pour leur révision	<b>Nombre de curricula élaborés : 8</b>
						<b>R.512.</b> Faire le diagnostic et réviser le programme FLS	
						<b>R.513.</b> Réviser les curricula de l'enseignement moyen	

## 4. L'enseignement secondaire général

### 4.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE.

#### L'amélioration de l'accès à l'enseignement secondaire :

Les effectifs de l'enseignement secondaire général, ont plus que doublé en dix ans passant de 7 405 élèves en 2005 à 16 387 élèves en 2015. Il existe 18 établissements secondaires (10 publics et 8 privés) et la part des effectifs du privé est de 13,6%. Comme pour les autres ordres d'enseignement, l'enseignement secondaire est confronté à un problème de capacité d'accueil, créant ainsi des taux de redoublements élevés en dernière année du moyen (cf. section 3.3) et un faible taux d'inscription en seconde de 31,4% en 2015. En revanche, il faut noter la nette augmentation du pourcentage de filles inscrites en classe de seconde, passant de 29,4% en 2013 à 44,3% à 2015.

L'augmentation des effectifs au niveau du collège et du taux de réussite au BEF va entraîner une pression sur les effectifs au secondaire, d'où la nécessité d'augmenter également les capacités d'accueil pour cet ordre d'enseignement. Les activités qui seront menées pour encourager l'accès à l'enseignement moyen concernent également le secondaire avec notamment (i) les dortoirs qui seront réhabilités et gérés selon des normes prédéfinies, (ii) la construction de salle de classe et (iii) des campagnes de sensibilisation seront menées auprès des parents pour encourager la poursuite de la scolarité des élèves.

Les programmes de l'enseignement secondaire ont été révisés ces dernières années et mis en œuvre en 2013/2014 pour la seconde ; 2014/2015 pour la première et 2015/2016 pour la Terminale. Le très faible taux de réussite au baccalauréat (29,3%) en 2015/2016 trouverait plusieurs explications :

- ✓ L'introduction des nouveaux programmes qui mérite un temps d'adaptation de la part des enseignants
- ✓ C'est la première fois en 2015/2016 que les sujets d'examen au baccalauréat ont été préparés à Djibouti avec un changement dans les modalités de l'examen puisque les épreuves dites de « rattrapage » étaient des épreuves écrites et non orales.
- ✓ Les sujets d'examen seraient trop durs selon les enseignants

Face à cette situation qui a des conséquences négatives importantes sur le moral des élèves et le système éducatif dans sa globalité avec des coûts supplémentaires liés aux redoublements engendrés par l'échec au baccalauréat, le MENFOP va prendre les mesures nécessaires pour augmenter le taux de réussite au baccalauréat. Il s'agira donc dans un premier temps de faire une étude sur les facteurs des faibles résultats au Bac, et dans un second temps, de mettre en place une commission pour revoir les modalités d'évaluation du baccalauréat.

Bien que la maquette de formation initiale des enseignants de l'enseignement secondaire existe, il faut noter que les nouvelles recrues ne suivent pas cette formation en raison de l'urgence des besoins sur le terrain. A défaut de formation initiale, le CFEF a développé un dispositif de formation en alternance pendant la première année d'enseignement qui contribue à atténuer le manque de formation initiale mais, cette situation n'est sans doute pas satisfaisante pour permettre une véritable amélioration des apprentissages. Par ailleurs, la formation continue des enseignants n'est pas assez développée. Un accent tout particulier devra être mis sur la formation et le recrutement des enseignants, surtout avec la réforme des curricula qui nécessite de former les enseignants aux nouveaux curricula. Un dispositif innovant en lien avec les TIC sera également expérimenté dans les lycées (smart class room) pour créer des « classes intelligentes ». Ce dispositif va permettre aux



apprenants de suivre, via leurs ordinateurs, le cours dispensé par le professeur. Les élèves recevront directement le contenu des cours sur leurs ordinateurs. Connecté à internet, le système permettra aux élèves de faire des recherches en ligne. En milieu rural, les modalités de la formation continue doivent être décentralisées car le dispositif actuel qui oblige les enseignants des régions à se déplacer à Djibouti, est trop contraignant. Il est important de noter que les actions présentées dans la matrice de l'enseignement moyen pour améliorer l'encadrement pédagogique et la formation des enseignants valent aussi pour l'enseignement secondaire.

#### 4.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

Le secondaire général accueille les sortants de l'enseignement moyen et conduit au baccalauréat. Cet enseignement fait face à la montée des effectifs du moyen. Les effectifs passent de 16387 élèves en 2016 à 18589 élèves en 2020, soit une augmentation de 2202 élèves. Le Taux brut de scolarisation passe de 33,3% en 2016 à 38,2% en 2020 et l'indice de parité évolue de 0,84 à 0,89.

Selon le modèle de simulation et les hypothèses retenues, l'analyse des tendances permet de faire ressortir les constats suivants :

- Les effectifs des nouveaux inscrits au secondaire général se situeront à 751 élèves en 2020 dont 46% de filles en 2020.
- Le TBS sera de 38,2% en 2020 avec un indice de parité de 0,89
- Le taux de redoublement en Terminal est de 15% en 2020 contre 27,1% en 2016

Pour absorber les effectifs dans l'enseignement secondaire, le MENFOP devra construire 127 salles de classe sur la période 2017 - 2020. Un total de 223 enseignants devra également être recrutés toutes disciplines confondues, en prenant en compte les départs à la retraite.

**Tableau 10 : Hypothèses - Évolution des indicateurs du secondaire**

Années	2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux en seconde général	6857	6846	7149	7531
TBA ensemble	41,8%	41,5%	43,5%	46,6%
TBA filles	41,5%	41,5%	43,9%	47,3%
TBA garçons	41,1%	41,5%	44,3%	48,1%
Effectifs Total secondaire général	<b>17249</b>	<b>17730</b>	<b>18093</b>	<b>18589</b>
TBS ensemble	35,0%	35,9%	36,7%	38,2%
TBS filles	32,3%	33,4%	34,5%	36,1%
TBS garçons	37,6%	38,2%	38,8%	40,2%
Besoin en enseignants - public	40	60	56	67
Besoin en salle de classe - public	24	41	28	34
Réhabilitation des salles de classe	18	18	18	18

Source: Modèle de simulation - 2016

### 4.3 MATRICE DES RESULTATS POUR L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GENERAL

**Objectif Général :** Développement de l'accès à l'enseignement secondaire général conformément aux principes de qualité et d'équité

**Objectifs Stratégiques** (référence au schéma directeur) :

1. Mettre à jour les curricula et définir des savoirs et compétences minimaux garantis pour tout élèves du fondamental (OS1-A1)
2. Développer et valider le référentiel de formation des enseignants du secondaire et renforcer la pertinence des offres de formations aux besoins des enseignants et des personnels d'éducation (OS1-A2)
3. Renforcer la qualité de l'environnement et de la vie scolaire pour conserver des conditions favorables à l'apprentissage (OS1-A3)
4. Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
5. Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
6. Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2-A3)

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Échéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
<b>Résultat 1 (R1) :</b>  L'accès à l'enseignement secondaire augmente de façon équitable	<b>R1.1.</b> Les effectifs du public en 2 <sup>nde</sup> augmentent	5124	5089	5281	5539	<b>R111.</b> Construire et équiper 127 salles de classe <b>R112.</b> Créer des dortoirs dans les Lycées en milieu rural <b>R113.</b> Mener des campagnes de sensibilisation sur le maintien des filles à l'école	<b>TBA en 2<sup>nde</sup></b> Filles : 47,3% Garçons : 48,1%  <b>TBS</b> Filles : 36,1% Garçons : 40,2%  <b>Nombre d'enseignants recrutés et formés : 223</b>
	<b>R1.2.</b> Tous les dortoirs existants sont équipés			5		<b>R121.</b> Pour mémoire cf. Moyen R121 et 122	
<b>Résultat 2 (R2) :</b>  Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un	<b>R2.1</b> Les enseignants recrutés reçoivent une formation initiale	40	60	56	67	<b>R.211.</b> Mettre en œuvre une formation initiale pour les enseignants du moyen. <b>R.212.</b> Mettre en œuvre un plan de recrutement de nouveaux enseignants avec le détail par discipline	
	<b>R2.2</b> Les enseignants sont formés en fonction des	800	800	800	800	<b>R.221.</b> Identifier les besoins en formation continue pour les enseignants	

encadrement pédagogique de qualité	besoins identifiés							
								<b>R.222.</b> Élaborer les modules de formation correspondant aux besoins
								<b>R.223.</b> Développer la formation continue en mode décentralisé pour les enseignants du milieu rural
							<b>R.224.</b> Dispenser au moins 40h de formation continue par an par enseignant et par discipline	
	<b>R2.3.</b> Les inspections sont dotées des moyens humains et matériels adéquats pour leur permettre de réaliser les tâches qui leur sont assignées			X				Pour mémoire Cf. matrice de l'enseignement moyen

<b>Résultat 3 (R3) :</b>  Les résultats aux examens au Baccalauréat se sont améliorés	<b>R3.1</b> Les élèves des milieux défavorisés disposent d'un manuel par discipline	5000	5000	5000	5000			<b>R.311.</b> Collecter annuellement les données pour établir le taux de disponibilité des manuels dans les établissements	<b>Taux de réussite au Baccalauréat</b> Filles : 70% Garçons : 70%  <b>Ratio manuel par discipline / élève : 1</b>
								<b>R.312.</b> Poursuivre la politique de subvention des manuels	
								<b>R.313.</b> Équiper les bibliothèques en meubles et livres	
	<b>R3.2:</b> Un dispositif de soutien scolaire est mis en place pour les élèves de Terminale			X			<b>R.321.</b> Faire une étude sur les causes du faible résultat au baccalauréat		
							<b>R.322.</b> Mettre en place une commission chargée de réfléchir aux modalités d'examens du baccalauréat (coefficient, durée, nature des épreuves, écrit, oral, etc.)		
							<b>R.323.</b> Produire des émissions de soutien		

						scolaire sur Youtube et les réseaux sociaux	
						<b>R.324.</b> Demander aux chefs d'établissement d'inscrire dans les projets d'écoles la mise en place de cours de soutien scolaire	
						<b>R.315.</b> Former les enseignants sur la prise en main des élèves en difficulté d'apprentissage	
						<b>R.31.</b> Éditer et distribuer des annales annuelles pour le Baccaauréat	

<b>Résultat 4 (R4) :</b> L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	<b>R4.1</b> L'inventaire des besoins en équipement et matériel pour les lycées est disponible		X			<b>R.411.</b> Faire un inventaire des besoins en matériel et équipement pour tous les lycées	<b>Taux de redoublement en Terminale : 15%</b> <b>Taux d'abandon en Terminale : 10%</b> Ratio latrine / filles :
						<b>R.412.</b> Acheter des tables, des chaises et des armoires à livres pour les lycées où les quantités sont insuffisantes	
						<b>R.413.</b> Aménager des aires de jeu pour les lycées de Balbala et de Gabode	
						<b>R.414.</b> Équiper les labos de sciences en matériels et produits chimiques pour tous les lycées	
	<b>R4.2</b> Des latrines pour les filles sont construites			30 cabines	30 cabines	<b>R.421.</b> Construire des latrines en priorité pour les lycées de Obock et Dikhil qui n'en n'ont pas	
	<b>R4.3</b> Des smart class room sont créées dans les lycées				3	<b>R.431.</b> Créer des « smart class room » entièrement équipées en informatiques	
						<b>R.432.</b> Acheter des ordinateurs pour les enseignants	

## 5. L'enseignement Technique et la formation professionnelle

### 5.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

Le MENFOP a mis en place une réforme du secteur de l'enseignement technique et formation professionnelle (ETFP) et une nouvelle structure de gouvernance a été mise en place. Il s'agit de la Direction Générale de l'Enseignement technique et de la formation professionnelle (DG-ETFP) qui a pour ambition d'améliorer la gestion et la mise en œuvre des politiques tout en augmentant la pertinence de l'enseignement technique et la formation professionnelle. Toutefois, les textes juridiques et réglementaires instituant et organisant l'enseignement technique et la formation professionnelle sous une forme structurée et pédagogique, n'ont pas encore été mis en place.

Il existe en 2016 7 établissements d'enseignement technique et 4 centres de formation professionnelle à Djibouti, répartis dans les cinq régions du pays. Au total 3399 élèves sont scolarisés dans l'ETFP avec 43,1% de filles. Toutefois, face à la pression de la demande sur l'enseignement général et aux besoins de main d'œuvre, il apparaît nécessaire d'étendre les capacités d'accueil de l'enseignement technique, notamment à Balbala et de développer un dispositif d'orientation des élèves en lien avec les autres directions du MENFOP. Il faut noter qu'une étude sur le développement de messages d'information sur la valorisation de l'ETFP a été réalisée et des outils d'information, de sensibilisation et de promotion de l'ETFP ont été produits. Des efforts importants restent encore à faire en terme d'information et de communication sur la réforme de l'ETFP, tant au niveau interne au Ministère qu'au niveau du grand public. La politique de l'orientation des élèves est également un élément central pour encourager les élèves, y compris les filles, à poursuivre leurs études dans les filières de l'ETFP.

Le processus de la révision des filières est en cours et devra se poursuivre dans les quatre prochaines années. Au niveau du Bac professionnel, les programmes des différentes filières sont terminés mais il faut désormais les réajuster en fonction des retours émis par les enseignants. Un accent sera également mis sur la rédaction des programmes des filières courtes (CAP et CFP) et la formation des enseignants sur les nouveaux programmes (Bac professionnel et filières courtes).

Dans le cadre de son projet visant à améliorer l'employabilité de la main d'œuvre Djiboutienne, l'USAID va appuyer le MENFOP dans la révision du curricula des CAP et CFP, l'amélioration de la formation technique et professionnelle des instructeurs à travers des stages à l'entreprise et en les formant sur des modules d'entrepreneuriat. Le projet va également appuyer la formation des jeunes déscolarisés et des jeunes sortants du lycée sur les compétences de bases en employabilité et entrepreneuriat, l'intégration de la notion genre-équité dans le curricula des CAP et CFP, et enfin un appui sera apporté au service d'orientation professionnelle.

La direction générale de l'ETFP a également concentré ses efforts sur le développement du partenariat avec le secteur privé et les organisations professionnelles. Ainsi, une entité de coordination a été créée avec le secteur privé (commission de 36 membres composée de 11 départements ministériels et 14 représentants d'entreprises pour chaque secteur d'activités) et douze accords-cadres avec le secteur privé ont déjà été signés. Ce partenariat avec le secteur privé est essentiel pour développer des formations adaptées aux besoins du marché de l'emploi et mérite d'être poursuivi et renforcé dans les années à venir à travers la signature d'autres conventions et la mise en place de comité de pilotage sectoriels qui permettront de mieux structurer le partenariat en définissant clairement les rôles et les responsabilités de tous les acteurs impliqués dans l'ETFP.

## 5.2 LES OBJECTIFS A ATTEINDRE POUR L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

L'ETFP est actuellement dans un processus de réorganisation tant du point de vue des programmes d'enseignement que de son système de financement. En effet, l'accès dans l'ETFP bute sur les coûts unitaires élevés propres à ce type d'enseignement coûteux en matières consommables et à l'optimisation des ressources (enseignants) dans les nouveaux établissements en région.

Les hypothèses de projections du modèle CDMT reposent sur :

- Une amélioration du taux d'inscription par rapport aux effectifs sortants de la classe de 9<sup>ème</sup> année,
- Une amélioration de la répartition des élèves admis en fonction de l'employabilité avérée des filières c'est-à-dire, au profit de l'enseignement technique (bac STI) et légèrement au détriment de l'EPI (seconde BEP) et de l'EPT (seconde BEP),
- Une amélioration de la proportion des filles dans les filières industrielles.

**Tableau 11 : Hypothèses - Effectifs inscrits par diplômes préparés dans l'enseignement technique**

	2017	2018	2019	2020
<b>BEP</b>				
Garçons	1176	1239	1319	1441
Filles	1116	1152	1201	1285
<b>Total</b>	<b>2292</b>	<b>2391</b>	<b>2521</b>	<b>2726</b>
<b>Bac Pro</b>				
Garçons	561	626	692	729
Filles	662	860	955	986
<b>Total</b>	<b>1223</b>	<b>1486</b>	<b>1647</b>	<b>1715</b>
<b>STI</b>				
Garçons	222	247	275	297
Filles	77	72	78	86
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>318</b>	<b>353</b>	<b>383</b>
<b>Total</b>				
Garçons	1959	2111	2286	2468
Filles	1855	2084	2235	2356
<b>Total</b>	<b>3814</b>	<b>4195</b>	<b>4521</b>	<b>4824</b>

Source : Modèle de simulation - 2016

Le développement des effectifs inscrits dans les lycées découle, d'une part, des effectifs admis en 1<sup>ère</sup> année, et d'autre part, de la politique sur les taux d'écoulement des flux, avec une amélioration de la fluidité dans le cycle et une diminution des abandons.

Les effectifs enseignants découlent des organisations pédagogiques (horaires des disciplines générales et techniques et horaires statutaires des enseignants) et des groupes pédagogiques des filières. A l'instar de l'enseignement secondaire général dans lequel les horaires statutaires des enseignants sont optimisés, les besoins en enseignant sont répartis par discipline à l'aide des volumes horaires à assurer. Ces besoins sont fonction de la politique sur les filières et aussi des

emplois du temps qui constituent une variable déterminante en matière de coûts et donc des masses salariales

**Tableau 12 : Hypothèses - Evolution du personnel dans les lycées techniques**

Années	2017	2018	2019	2020
Besoins professeurs: enseignement technique	144	158	171	183
Besoins professeurs: enseignement général	129	142	154	165
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>300</b>	<b>325</b>	<b>347</b>

Source : Modèle de simulation – 2016

La formation professionnelle est un outil clé de lutte contre la pauvreté. L'annuaire statistique recense 5 établissements dont 3 dans les régions de l'intérieur. En 2015, les 5 établissements existants scolarisaient 492 élèves. Les effectifs à l'horizon 2020 seront de 628 élèves. La situation en termes d'effectifs enrôlés et de besoins en ressources (personnel et infrastructures) est résumée dans les tableaux suivants :

**Tableau 13 : Hypothèses - Evolution des effectifs dans la formation professionnelle**

Années	2017	2018	2019	2020
CFPA de Djibouti ville	341	358	376	394
Ecole ménagère de Djibouti ville	166	175	184	193
Centre de Damerjog	13	14	15	15
CFPA de Tadjourah	17	17	18	19
LT Obock	6	6	6	6
<b>Total</b>	<b>542</b>	<b>570</b>	<b>598</b>	<b>628</b>

Source : Modèle de simulation - 2016

Les effectifs du personnel enseignant passeront à 56 sur la période 2017 - 2020. Le personnel non enseignant, composé majoritairement de personnel de service, augmente aussi en fonction du nombre d'établissements créés.

**Tableau 14 : Hypothèses - Evolution des enseignants dans la formation professionnelle**

Années	2017	2018	2019	2020
Professeurs	13	16	20	25
Professeurs adjoints	6	7	7	8
Instituteurs	7	6	6	6
instituteurs adjoints	3	2	2	2
MAES	7	6	5	4
Chargés d'enseignements	8	7	7	6
Autres	6	7	6	5
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>56</b>

Source : Modèle de simulation - 2016

### 5.3 MATRICE DES RESULTATS POUR L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

**Objectif général :** Développer un système national de l'ETFP contribuant au développement social et économique du pays

**Objectifs stratégiques :**

1. Renforcer le pilotage et la gestion de l'ETFP
2. Garantir un accès élargi et équitable à l'ETFP
3. Améliorer la qualité des formations et des compétences
4. Développer le partenariat avec le secteur privé

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
<b>Résultat 1 (R1) :</b>  La politique nationale en matière d'ETFP est validée	<b>R1.1.</b> La politique nationale de l'ETFP est validée			X		<b>R.111.</b> Réaliser un diagnostic de la situation actuelle du système national de l'ETFP	La politique nationale de l'ETFP est validée
						<b>R.112.</b> Elaborer le document de la politique nationale de l'ETFP	
						<b>R.113.</b> Instituer le Conseil National de l'ETFP	
						<b>R.114.</b> Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du système de l'ETFP.	

<b>Résultat 2 (R2) :</b>  Les effectifs scolarisés dans les filières de l'ETFP augmentent	<b>R2.1.</b> Les capacités d'accueil de l'ETFP sont augmentées			15 Salles	6 ateliers	<b>R.211.</b> Construire 15 salles et 6 ateliers d'enseignement technique et de formation professionnelle	<b>Effectifs des nouveaux inscrits dans l'ETFP</b> Total : 1477  <b>La part de l'enseignement technique dans le secondaire : 21%</b>
						<b>R.212.</b> Réhabiliter 24 salles d'enseignement technique et de formation professionnelle	
						<b>R.213.</b> Équiper les établissements d'ETFP	
						<b>R.214.</b> Équiper les laboratoires des	



						sciences et des langues	
	<b>R2.2.</b> Des campagnes d'information et de valorisation de l'ETFP sont diffusées			X	X	<b>R.221.</b> Diffuser des spots à la télévision pour valoriser l'ETFP et faire connaître les nouvelles filières <b>R.222.</b> Organiser un forum national des métiers	
	<b>R2.3.</b> Un système national d'habilitation des structures privées est mis en place			X		<b>R.231.</b> Définir les normes d'accréditation des établissements privées <b>R.232.</b> Mettre en place un système national d'habilitation des structures privées	

<b>Résultat 3 (R3) :</b>  Les filières offertes dans l'ETFP sont renouvelées, en lien avec les besoins du marché du travail	<b>R3.1.</b> Tous les programmes de formations sont rédigés		13 Bac Pro		17 CAP 22 CFP 3 BTS	<b>R.311.</b> Évaluer l'impact des nouveaux programmes pour s'assurer leur adéquation avec les besoins du marché du travail	<b>Nombre de programmes rédigés :</b> 55  <b>Taux d'insertion des sortants sur le marché du travail :</b> 60%
						<b>R.312.</b> Actualiser la carte des formations professionnelles	
						<b>R.313.</b> Élaborer et actualiser les programmes de formation et les guides d'appui selon l'approche par les compétences	
						<b>R.314.</b> Mettre en place des commissions d'évaluation des nouveaux programmes de formation en partenariat avec le secteur privé	
						<b>R.315.</b> Renforcer les modalités d'encadrement des périodes de formation en milieu professionnel	
						<b>R.316.</b> Développer la formation par apprentissage pour les filières de courte durée	

	<b>R3.2</b> Les compétences en TICE sont renforcées dans toutes les formations de l'ETFP			X		<b>R.321</b> Créer une salle informatique au niveau des établissements	
						<b>R.322</b> Former le personnel des établissements à l'utilisation et à la création des outils collaboratif (plateforme numérique)	

<b>Résultat 4 (R4) :</b>  Le secteur privé est impliqué dans l'ETFP	<b>R4.1.</b> Des comités établissement – entreprise pour la cogestion des filières de formations sont mis en place	5	7	9	10	<b>R.411.</b> Mettre en place des comités établissements – entreprises pour la cogestion des filières de formations	<b>Nombre de comité de pilotage sectoriel opérationnel : 10</b>  <b>% d'étudiants en stage en entreprise : 100%</b>
						<b>R.412.</b> Définir les modalités d'accompagnement du stagiaire en entreprise	
	<b>R.4.2.</b> La validation des acquis (VAE) est opérationnelle			X		<b>R.421.</b> Les textes juridiques sont promulgués	
						<b>R.422.</b> Le service de la VAE est renforcé en ressources humaines et en formation sur la VAE (voyage d'étude)	

<b>Résultat 5 (R5) :</b>  Les équipes pédagogiques sont formées	<b>R5.1.</b> Les enseignants techniques sont mieux formés par rapport à leur domaine de compétence	50	50	50	50	<b>R.511.</b> Elaborer un plan de formation pour les enseignants du technique et identifier les lieux de formation	<b>Nombre d'enseignants techniques formés : 200</b>
						<b>R.512.</b> Mettre en œuvre les formations et techniques en partenariat avec le secteur privé	
						<b>R.513.</b> Evaluer les actions de formations	
						<b>R.514.</b> Sensibiliser les enseignants sur la question du genre	

	<b>R5.2.</b> Les inspecteurs et les conseillers pédagogiques sont mieux formés	-	8	8	8	<b>R.521.</b> Former les inspecteurs et les conseillers pédagogiques en ingénierie de formation	
						<b>R.522.</b> Equiper l'inspection générale de deux véhicules	

## 6. La Gestion sectorielle

### 6.1 DIAGNOSTIC ET STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

#### La gestion axée sur les résultats :

Le MENFOP a adopté une stratégie de gestion axée sur les résultats avec une planification qui lie les ressources à des résultats concrets. Il s'agit de mettre en place une planification réaliste fondée sur des données factuelles avec une obligation de rendre des comptes régulièrement. C'est dans cette perspective que se situe depuis 2015, la mise en place des Plans de Travail Annuel (PTA) au niveau de toutes les directions du MENFOP. Les PTA seront désormais élaborés en tenant compte de la gestion axée sur les résultats et un modèle standard de PTA et de rapport d'exécution technique et financière sera produit en collaboration avec la direction de la planification et la direction financière. Pour relever ce défi, environ 250 cadres du MENFOP (cadre des services centraux, inspecteurs, enseignants, etc.) vont recevoir une formation à la gestion axée par les résultats au début de l'année 2017.

L'élaboration du PTA est une première étape pour un meilleur pilotage du système éducatif. Toutefois, il est important de noter que l'évaluation en fin d'année de la mise en œuvre de ces PTA est une étape indispensable pour mieux comprendre les contraintes rencontrées et donc, y apporter les mesures correctives nécessaires, qu'elles soient humaines, financières ou matérielles. Les directions du MENFOP seront donc également formés au rendu de compte et la direction de la planification sera renforcée pour mieux assumer la fonction de suivi et d'évaluation du PAE.

Les modalités de suivi et d'exécution technique et financière des PTA sont décrites dans le chapitre 5 du présent PAE. Toutefois, il est prévu d'élaborer des manuels de procédures sur la gestion financière ainsi que sur la gestion des ressources humaines et la planification, qui permettront d'améliorer l'efficacité du MENFOP. Un plan de suivi de passation de marchés sera élaboré pour une meilleure exécution des projets éducatifs.

Le service de l'audit et de contrôle interne, attaché au secrétariat général, sera redynamisé et bénéficiera d'une expertise et d'un accompagnement afin d'assumer pleinement sa mission.

Au niveau des inspections, le PAE prévoit la mise en place de contrats de performance en 2020 entre les inspections et le Ministère afin d'avoir un véritable pilotage par les résultats. Ces contrats de performance permettront d'identifier des objectifs spécifiques à atteindre pour chaque inspection en fonction de la situation éducative de la région ou de la circonscription. Des ressources supplémentaires seront ainsi allouées aux inspections pour atteindre ces résultats. Ces contrats seront fondés sur quelques indicateurs clés prioritaires en lien avec les priorités du PAE et retenus de façon consensuelle. Bien entendu, les résultats attendus devront être à la portée des inspections et les moyens qui seront mis à leur disposition devront leur permettre d'atteindre les objectifs mentionnés dans les contrats de performance. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces contrats de performance, un travail préparatoire sera mis en place à travers notamment (i) l'élaboration d'une étude de faisabilité afin de cerner les différents rôles et responsabilités des acteurs, d'identifier les différentes modalités d'incitation et de sanctions, (ii) l'organisation de plusieurs ateliers de sensibilisation avec les acteurs impliqués afin que les indicateurs de performance soient bien identifiés et que tous les acteurs comprennent bien leurs tâches.

## **La collecte des informations et la régulation des flux**

La gestion axée sur les résultats implique la collecte de données statistiques fiables. Actuellement, la collecte des données est numérique et se fait par les directeurs des établissements grâce à l'application OPAD (outil de pilotage d'aide à la décision). La direction de la planification utilise le logiciel ED-ASSIST (Education Automated Statistical Information System Toolkit) pour générer automatiquement l'annuaire statistique scolaire. Cet outil mérite d'être révisé afin d'y intégrer des fonctionnalités telles que les bases de données pluriannuelles et le Système d'Information Géographique (cf. ci-dessous la stratégie du MENFOP sur les TIC). En vue d'améliorer la fiabilité de la collecte des données statistiques, le MENFOP prévoit d'actualiser son système de collecte de données statistiques et d'impliquer davantage les inspections dans la vérification et l'analyse des données ; ce qui sous-entend d'une part d'équiper les inspections d'ordinateurs et d'autre part d'élaborer un manuel de procédure pour la collecte et le traitement des données statistiques. Aussi, les capacités d'analyse des données éducatives que ce soit au niveau central ou régional seront renforcées afin d'avoir un pilotage efficient sur la mise en œuvre du PAE.

La conception et la mise en œuvre d'une politique efficiente de gestion des flux afin d'orienter au mieux les élèves est un élément indispensable pour l'atteinte des objectifs énoncés dans le PAE. La forte croissance des effectifs prévue au niveau du primaire va engendrer une pression très forte pour les autres niveaux d'enseignement. Or, les capacités d'accueil y sont limitées de même que les opportunités d'emploi. Une des options choisies par le gouvernement djiboutien est donc la diversification de l'offre par le développement de l'enseignement technique et la formation professionnelle. L'une des stratégies retenues est de développer un système d'information et d'orientation valorisant l'image de ce sous-secteur. Le collège est la dernière étape de l'enseignement fondamental et il est important, notamment pour favoriser la motivation des jeunes scolarisés, de leur donner une bonne information sur les choix d'orientation qui peuvent se présenter à eux et sur les métiers auxquels ils pourront éventuellement accéder avec les diplômes correspondants à leurs choix. Le MENFOP va donc, dans le cadre de sa politique d'orientation, renforcer le service de l'orientation scolaire et leur donner davantage de moyens pour leur permettre de mener leurs missions d'information auprès des élèves et des parents sur les choix d'orientation. Le CRIPEN produira également des émissions de radio et de télévision sur le thème de l'orientation scolaire. Par ailleurs, en considérant la réforme de l'enseignement technique et la formation professionnelle, une réflexion nationale sur l'orientation scolaire des élèves sera organisée par le MENFOP.

## **Le pilotage des établissements scolaires**

Un projet est actuellement en cours au niveau du MENFOP qui consiste à créer un corps spécifique de personnel de direction et donc un nouveau statut pour les chefs d'établissements qui seront désormais recrutés sur concours avec des critères de qualification et de compétences clairement définies. La mise en place de ce concours est une étape importante vers l'amélioration de la gestion des établissements scolaires et la formation initiale de ce corps enseignant au niveau du CFEEF en étant une autre.

Au niveau des écoles primaires, le profil de poste des directeurs sera révisé et un accent particulier sera mis sur leur formation. Le but étant de renforcer leur capacité pour contribuer aux objectifs de respect du temps scolaire, de réduction des redoublements, d'appui aux enfants en difficulté et, de façon plus large, d'appui aux enseignants dans leurs pratiques pédagogiques. Un guide sera élaboré sur les rôles du directeur afin de l'accompagner dans l'accomplissement de ses tâches au niveau administratif, financier et pédagogique).

Par ailleurs, sous l'initiative du Ministre, toutes les écoles primaires, les collèges et les lycées ont élaboré en 2016 un « projet d'établissement » étalé sur deux ou trois ans avec un focus sur

l'amélioration de la pédagogie. Le projet d'établissement est élaboré sur la base d'un diagnostic réalisé par les directeurs d'école, appelé tableau de bord. Un comité de pilotage a été mis en place par le MENFOP via le CFEEF pour évaluer les projets d'établissement. La banque Mondiale et l'UNICEF ont largement accompagné cette expérience pilote avec un appui financier pour 30 établissements scolaire (10 collèges, dont 5 dans les régions et 20 écoles primaire à Djibouti ville) pour le projet de la banque Mondiale et de 30 écoles primaires rurales pour le projet de l'UNICEF.

Dans le cadre de l'élaboration de ces projets d'établissements et de l'appui apporté au CFEEF, le concept INSAF a été développé (INSAF = mot en arabe signifiant l'équité dans l'accès). Il s'agit d'une approche d'action et de suivi pédagogique centrée sur l'école. L'INSAF est destiné à être mis en œuvre en trois étapes, complétées par un suivi continu des résultats avec une boucle de rétroaction à chaque étape :

- **Etape 1** : diagnostic = analyse de la situation de l'école : les barrières à la scolarisation des filles et des garçons et les facteurs qui affectent la qualité de l'éducation dispensée en différenciant les facteurs qui peuvent être résolus au niveau local et ceux qui doivent être résolus par les autorités éducatives. L'étape 1 est concrétisée par l'élaboration de bulletins scolaires et des tableaux de bord communautaires qui permettent à l'école d'afficher publiquement les résultats obtenus.
- **Etape 2** : Développement d'un plan d'action qui énumère les tâches visant à éliminer les barrières / obstacles identifiées durant la phase 1, avec une liste sur les responsabilités des différents acteurs, les ressources requises pour chaque tâche et un calendrier pour sa mise en œuvre. Un cadre de suivi est également élaboré.
- **Etape 3** : Mise en œuvre du plan d'action et suivi des résultats

Dans cette approche, les enseignants, les parents et les élèves sont impliqués dans ces trois étapes. Il s'agit dans un premier temps d'une expérience pilote mais que le MENFOP souhaite élargir à tous les établissements du pays car les projets d'école constituent un outil pour (i) améliorer l'environnement scolaire des élèves, (ii) impliquer davantage les parents et la communauté éducative autour de l'école et (iii) renforcer la gouvernance dans les établissements scolaires. L'élaboration des projets d'école a pour corollaire la redynamisation des associations des parents d'élèves et des comités de gestion à travers le développement de formations sur leurs rôles. Si l'expérience pilote est gérée au niveau du CFEEF, il est prévu de transférer cette responsabilité au niveau des directions centrales concernées. La mise en œuvre des projets d'école implique l'implication de tous les acteurs que ce soit au niveau local, régional ou central avec le développement de formations appropriés et d'outils de suivi adéquats.

Dans le cadre du renforcement du pilotage des établissements scolaires, il est également prévu de faire des évaluations régulières (deux fois par an) sur les acquisitions des élèves. Ces évaluations peuvent porter sur tous les niveaux et seront essentiellement centrées sur les compétences en lecture et écriture et sur les mathématiques. A l'issue de ces évaluations réalisées par le service des évaluations, un rapport portant sur l'analyse des résultats sera produit et transmis aux Inspections pour son exploitation et le suivi renforcé des écoles dont les résultats sont faibles. En plus de cela, il est prévu en 2020 une évaluation PASEC qui permettra à Djibouti de se situer par rapport aux autres pays francophones.

La part du privé en 2016 est de 84% pour le préscolaire, 11% dans le primaire, 8% pour l'enseignement moyen, 12,5% dans le secondaire général et 8% dans l'enseignement technique et la formation professionnelle. En 2011, le MENFOP a introduit dans son organigramme une Direction de l'Enseignement Privé et Associatif. Les objectifs, spécialement pour l'enseignement fondamental sont i) d'actualiser les textes réglementaires concernant le privé, ii) de contrôler la conformité des établissements en termes de recrutement, programme, hygiène et sécurité, iii) de favoriser

l'émergence d'un corps enseignant spécifique et à plein temps et de renforcer le suivi-encadrement pédagogique des enseignants. Le PAE prévoit de poursuivre et structurer le soutien à l'enseignement privé.

### **Les capacités de gestion du MENFOP sont renforcées**

Des mesures favorisant une gestion axée sur les résultats ainsi que l'amélioration de la capacité d'absorption seront mises en œuvre. L'imputabilité sera renforcée afin d'insuffler un changement dans les comportements des gestionnaires. Ce qui passera par le renforcement des capacités en gestion financière et comptables de la Direction financière et du service de l'audit et contrôle interne

La formation continue et initiale des enseignants est au cœur du processus de l'amélioration de la qualité des apprentissages. A ce titre le CFEF va jouer un rôle déterminant et sera un acteur central du système éducatif. Un premier plan de développement des formations du CFEF a été élaboré pour la période 2013 – 2016. Un nouveau plan doit être élaboré pour la période 2017 – 2020, en tenant compte des nouveaux horaires de l'administration, notamment pour les formations continues. Ce nouveau plan définissant les formations initiales et continues mises en œuvre par le CFEF constitue un élément indispensable de pilotage pour le MENFOP. Il devra également tenir compte de la nécessité de renforcer les capacités de tous les cadres du MENFOP. Ce plan permettra de (i) mieux cibler les besoins de formation de tout le personnel du MENFOP, (ii) de mieux mesurer les efforts à mettre en place pour garantir une meilleure qualité des enseignements-apprentissages et, (iii) de mieux situer les acteurs qui interviendront dans les formations.

Le MENFOP souhaite mettre l'accent dans les prochaines années sur l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour améliorer la gestion du système éducatif et améliorer la qualité des apprentissages dans les salles de classe. L'introduction des TIC n'est pas une nouveauté dans le système éducatif et plusieurs actions ont déjà été menées dans les différents ordres d'enseignement. Face à l'ampleur des chantiers et à la volonté politique de planifier et de rationaliser les actions dans le domaine des TIC, le MENFOP va élaborer une stratégie globale sur l'introduction des TIC.

Au niveau de l'enseignement primaire, des tablettes ont été introduites pour faciliter les apprentissages de façon ludique. L'introduction des tablettes a pour objectif d'initier les élèves au numérique afin de tirer le meilleur parti des potentialités offertes pour apprendre plus et mieux. Ainsi, dans le cadre du projet « un élève, une tablette », une généralisation des tablettes à partir de la classe de 1<sup>ère</sup> année de l'enseignement de base est planifiée dans les prochaines années et les applications libres de droit, les programmes disciplinaires ainsi que des contenus interactifs y sont configurés pour la 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> année. La généralisation dans l'utilisation de l'utilisation des tablettes impliquera également la mise en place d'une stratégie sur leur acquisition afin de garantir l'équité entre tous les élèves. Un partenariat avec Djibtelecom a été créé afin d'avoir des « écoles connectées ». Dans un premier temps, cette expérience couvre sept établissements scolaires où les trois ordres d'enseignements sont présents. Dans la même optique, il a été réalisé l'installation de « smart class » dans les dix lycées d'enseignement général et le plus grand lycée d'enseignement technique (LIC).

Dans la continuité de cette volonté politique d'introduire les TIC, la révision des curricula de l'enseignement fondamental prendra en compte cette dimension et une équipe de développeurs de contenus numériques interactifs a été mise en place au sein du CRIPEN. De la même façon, toutes les formations seront adaptées afin de prendre en compte la dimension TIC.

Au niveau de la gestion du système éducatif, l'objectif est de s'appuyer sur les TIC pour améliorer le pilotage à tous les niveaux : central, régional et établissements que ce soit au niveau de la collecte des données, du suivi des apprentissages des élèves ou de la gestion des enseignants. En effet, l'amélioration de la gestion et du pilotage passe par le développement d'un système d'information fiable permettant de produire des données quantitatives et qualitatives nécessaires au diagnostic et à la prise de décision. L'objectif est de créer une plateforme qui comporte quatre dimensions, permettant ainsi de systématiser la collecte de données et de faciliter leur exploitation :

1. Le développement des statistiques de l'éducation ;
2. La gestion des ressources humaines ;
3. La gestion des examens et concours ;
4. La mise en place d'un système d'immatriculation des élèves afin de renforcer le suivi individuel des élèves dès leur entrée à l'école jusqu'à la fin de leur scolarité.

Le MENFOP a déjà créé des partenariats avec des sociétés privées pour le développement de cette plateforme et la stratégie TIC est en cours d'élaboration. Bien entendu, la mise en place d'une telle plateforme va nécessiter le recrutement de plusieurs statisticiens et informaticiens ainsi qu'un plan de renforcement des capacités pour l'utilisation des données qui seront produites.

### **Le dialogue sectoriel**

Le cadre partenarial entre le ministère et ses partenaires sera également actualisé pour un meilleur suivi de l'exécution du plan d'action. Le dialogue avec le GLPE sera renforcé à travers les rencontres régulières et le partage des informations sur le pilotage du secteur. A cela s'ajoute la tenue annuelle des revues conjointes du secteur de l'éducation qui correspond à un moment fort d'échange pour rendre compte des performances de chaque ordre d'enseignant avec la mise en exergue de (i) l'atteinte des indicateurs définis dans le PAE (ii) le taux d'exécution financière et l'état d'exécution physique des financements octroyés sur le budget de l'Etat et par les partenaires du MENFOP.

Concernant la gestion des risques et des catastrophes, des points focaux seront identifiés par le Ministère dans l'objectif de recevoir une formation spécifique et de faire les relais nécessaires avec le Ministère de l'Intérieur qui a déjà mis en place une cellule d'urgence.

### **La préparation du prochain schéma directeur**

Le présent plan d'action de l'éducation est le dernier plan de mise en œuvre du schéma directeur. En conséquence, il s'agit d'un plan qui prépare le nouveau Schéma directeur en menant plusieurs études et évaluations. Selon les orientations données dans la vision 2035 et au regard des initiatives déjà engagées par le MENFOP pour introduire les nouvelles technologies dans l'enseignement, il est indispensable que les nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) soient prises en compte dans le nouveau schéma directeur. En partenariat avec Djibouti Telecom, une expérience pilote est en cours dans quatre écoles primaires, un collège et un lycée pour leur permettre d'avoir une connexion à haut débit via l'introduction de la fibre optique. Le MENFOP fera une évaluation de cette expérience afin de la généraliser.

### **La scolarisation des enfants réfugiés**

Depuis 2017, le MENFOP a pris des engagements importants concernant la prise en charge de l'éducation dans les trois camps de réfugiés (de Alli Adde, Holl Holl et Obock). Ainsi, il a été décidé en concertation avec le HCR et les populations réfugiées que les enfants bénéficieront d'un programme d'enseignement national enseigné en langue anglaise. Cela signifie que les écoles situées dans les camps de réfugiés sont désormais sous la responsabilité du MENFOP. C'est dans ce cadre que (i) les



programmes djiboutiens seront traduits en anglais, (ii) des outils didactiques seront mis à la disposition des écoles et (iii) les enseignants bénéficieront d'une formation et de l'encadrement pédagogique adéquat, (iv) les diplômes seront reconnus par le MENFOP.

Le CRIPEN a déjà commencé à traduire les manuels djiboutiens en anglais pour la 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> année. Les autres niveaux d'enseignement seront progressivement traduits avec pour objectif d'avoir tous les manuels du fondamental disponibles en anglais d'ici 2020. En raison des délais limités pour effectuer ce travail, les capacités du CRIPEN seront renforcées dans ce domaine.

Les enseignants actuellement présents reçoivent une indemnisation de la part du HCR. En 2018, un total de 105 enseignants recevait une indemnité ; ils ont tous le statut de réfugiés et ils parlent tous correctement l'anglais même si ce ne sont pas des enseignants de métier. L'objectif est que le MENFOP prenne en charge ces enseignants sur le budget de l'État données en fonction de leurs besoins mais la modalité reste à déterminer en raison du problème de la langue.

## 6.2 MATRICE DES RESULTATS POUR LA GESTION SECTORIELLE

**Objectif Général :** Améliorer les règles de gouvernance, de pilotage des services et des réseaux de l'éducation.

### Objectifs Stratégiques

1. Améliorer la planification, la gestion et la responsabilisation ;
2. Disposer des informations à jour nécessaires à la gestion ;
3. Rationaliser les dépenses et contrôler les coûts ;
4. Avoir un dispositif de suivi et d'évaluation des performances du système ;

Résultats attendus	Résultats intermédiaires	Echéance Résultat intermédiaire				Actions	Indicateur de résultat en 2020
		2017	2018	2019	2020		
<b>Résultat 1 (R1) :</b>  Le système éducatif est géré selon une approche axée sur les résultats	<b>R1.1.</b> Les Plans de travail annuel (PTA) basé sur les résultats de toutes les directions sont disponibles			X		<b>R.111.</b> Définir les manuels de procédure sur (i) la gestion financière, (ii) la gestion des Ressources Humaines (iii) la planification et la collecte des données statistiques (iv) l'audit et contrôle interne.  <b>R.112.</b> Former les cadres du MENFOP sur la gestion axée sur les résultats et l'élaboration des PTA  <b>R.113.</b> Former les cadres du MENFOP sur le rendu de compte de leur PTA  <b>R.114.</b> Renforcer les compétences en suivi – évaluation de la Direction de la Planification	Le rapport annuel de suivi technique et financier du MENFOP est disponible   Au moins 90% des activités du PTA sont réalisées  Toutes les inspections ont signé un contrat de performance
	<b>R1.2.</b> Des contrats de performance avec les inspections sont signés				X	<b>R.121.</b> Répartir l'allocation des ressources des inspections en fonction de la superficie de la région et du nombre d'école.	

						<b>R.122.</b> Recruter un expert pour appuyer le MENFOP dans l'élaboration des contrats de performance	
						<b>R.123.</b> Mettre en place des contrats de performance avec toutes les inspections. Identifier un nombre réduit d'indicateurs pour mesurer les performances	

<b>Résultat 2 (R2) :</b>  Les informations nécessaires à la gestion et au pilotage du système éducatif et à l'orientation scolaire sont disponibles et diffusées.	<b>R.21.</b> La production des données statistiques est améliorée			X		<b>R.211.</b> Mettre en place un nouveau système de collecte de données (SIGE)	Le système de collecte des données statistiques est actualisé  L'annuaire statistique est produit et diffusé le 1 <sup>er</sup> trimestre de l'année  Chaque élève dispose d'un identifiant unique
						<b>R.212.</b> Faire une large diffusion de l'annuaire statistique	
						<b>R.213.</b> Renforcer les capacités des services centraux et des inspections dans l'analyse et l'interprétation des données éducatives	
						<b>R.214.</b> Renforcer les capacités de la direction de la planification en gestion des politiques éducatives (Formation PSGSE de l'IPE)	
					<b>R.215.</b> Acheter un véhicule en faveur du service Statistique pour la collecte des données statistiques.	Nombre d'enfants orientés selon leurs 2 premiers choix  Un système efficace	
	<b>R.22.</b> La carte scolaire actualisée est disponible			X	<b>R.221.</b> Recruter une expertise pour mettre en place la carte scolaire		
					<b>R.222.</b> Former le service de la planification à l'utilisation de la carte scolaire		
<b>R.23.</b> Le système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur est mis en place				X	<b>R.231.</b> Mettre en place une commission de réflexion pour définir un système d'immatriculation des élèves (identification des normes de gestion, du service responsable, etc.)		

						<b>R.232.</b> Élaborer un système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur	de régulation des flux est mis en place
<b>R.24.</b> La gestion des flux des élèves est renforcée (service de l'orientation)			X			<b>R241.</b> Désigner un point focal du service d'orientation dans chaque lycée et le former	
						<b>R242.</b> Créer une journée des métiers par an dans les collèges et lycées	
						<b>R243.</b> Renforcer les ressources matérielles et humaines du service d'orientation	
						<b>R244.</b> Organiser des actions d'information et de sensibilisation des élèves et des parents sur les différents choix d'orientation et notamment sur les filières de l'ETFP	
						<b>R245.</b> Organiser une réflexion nationale sur l'orientation scolaire des élèves	

<b>Résultat 3 (R3) :</b>  Le pilotage des établissements scolaire est amélioré	<b>R.31.</b> Les directeurs des collèges et lycées sont recrutés sur concours.		X			<b>R311.</b> Créer un corps spécifique de personnel de direction des établissements scolaires (recrutement sur concours)		
	<b>R.32</b> L'allocation des enseignants est améliorée					<b>R312.</b> Mettre en place une formation initiale de 6 mois pour tous les directeurs des établissements scolaire		
				X				<b>R.321.</b> Développer un logiciel pour les mutations et les affectations du personnel <b>R.322.</b> Former les cadres au nouveau logiciel
	<b>R.33</b> Les écoles élaborent un tableau de bord et bénéficient d'un financement dans le cadre des projets d'établissement			X				<b>R.331.</b> Former les directeurs d'établissement à l'élaboration des tableaux de bord et des projets d'établissement
								<b>R.332.</b> Appuyer l'élaboration des projets d'établissement
								<b>R.333.</b> Identifier un mécanisme de financement

						des projets d'établissement	
						<b>R.334.</b> Renforcer les capacités de suivi – évaluation des inspections sur les projets d'établissement	
						<b>R.335.</b> Redynamiser les APE à travers des formations sur leurs rôles	
						<b>R.336.</b> Elaborer des modules de formation sur le rôle des APE et des comités de gestion dans le suivi des projets d'établissement	
	<b>R.34.</b> Au moins une évaluation par an est réalisée sur les acquis des apprentissages des élèves		X	X	X	<b>R341.</b> Mener au moins une évaluation par an sur le niveau des acquisitions des apprentissages des élèves	
						<b>R342.</b> Renforcer les capacités en ressources logistique, humaines et matérielles du service des évaluations des apprentissages	
						<b>R343.</b> Former les cadres du service des évaluations en suivi – évaluation	
						<b>R344.</b> Organiser une évaluation PASEC	
	<b>R.35</b> Le secteur privé est mieux encadré par le MENFOP			X		<b>R.351.</b> Actualiser les textes réglementaires concernant le privé	
						<b>R.352.</b> Contrôler la conformité des établissements en termes de recrutement, programme, hygiène et sécurité	
						<b>R.353.</b> Renforcer le suivi – encadrement des établissements privé	
<b>Résultats 4 (R4) :</b> Les capacités de gestion du MENFOP	<b>R.41.</b> Le suivi de l'exécution budgétaire est efficient			X		<b>R.411.</b> Renforcer les capacités du service de l'audit et contrôle interne	Plan de formation triennal
						<b>R.412.</b> Renforcer les capacités de la Direction	Création d'un

sont renforcées et s'appuient sur l'utilisation des TIC						Financière en comptabilité et Finances	nouveau statut de corps de personnel de direction  Nombre de personnels formés (Services centraux, BRE, directeurs)	
	<b>R.42.</b> Un plan triennal de formation est élaboré pour tout le MENFOP		X			<b>R.421.</b> Elaborer le plan triennal de formations initiale et continue pour tout le personnel du MENFOP <b>R.422.</b> Répartir les rôles et les tâches entre le CFEEF et les inspections par rapport à la formation continue et le suivi pédagogique		
	<b>R.43.</b> Les TIC sont introduits dans la gestion du système éducatif				X	<b>R.431.</b> Mettre en place une commission pour l'élaboration de la stratégie sur les TIC		
						<b>R.432.</b> Elaborer la stratégie sur les TIC		
						<b>R.433.</b> Mettre en place un système d'information et de gestion de l'éducation (SIGE)		
						<b>R.434.</b> Evaluer l'expérience de l'introduction des TIC dans les écoles		
	<b>R.44.</b> Le cadre partenarial est actualisé	X				<b>R441.</b> Des revues sectorielles sont organisées tous les ans		
						<b>R442.</b> Actualiser le cadre partenarial avec les partenaires techniques et financiers		
	<b>R.45.</b> Le MENFOP est capable de gérer les situations d'urgence		X			<b>R.451.</b> Former un pool de personne à la gestion des situations d'urgence		
	<b>Résultat 5 (R5) :</b>  Le nouveau Schéma Directeur est disponible	<b>R.51.</b> Le nouveau schéma directeur est disponible				X		<b>R.511.</b> Evaluer le schéma directeur 2010 – 2019
<b>R.512.</b> Faire le diagnostic du secteur du type RESEN								
<b>R.513.</b> Elaborer un nouveau CDMT / modèle de simulation								
<b>R.514.</b> Elaborer le nouveau schéma directeur								
<b>R.515.</b> Valider le nouveau schéma directeur								

	<b>R.53.</b> Les études spécifiques pour la préparation du schéma directeur sont disponibles				X	<b>Pour mémoire :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude sur le décrochage scolaire (primaire, moyen et secondaire) et notamment des filles</li> <li>- Étude sur les enfants hors du système éducatif</li> <li>- Développement de la politique de la petite enfance</li> <li>- Étude sur les causes des faibles résultats au Baccalauréat</li> <li>- Etude pour développer la formation par apprentissage</li> <li>- Evaluation de l'introduction des TIC dans les écoles</li> </ul>	
<b>Résultat 6 (R6) :</b>  La scolarisation des enfants réfugiés est incluse dans le système éducatif national	<b>R.61</b> L'accès équitable à l'école des enfants réfugiés est amélioré					<b>R.611.</b> Recenser les enfants en âge scolaire y compris les EABS en collaboration avec le HCR  <b>R.612.</b> Construire des salles de classe inclusives répondant aux normes nationales (préscolaire, primaire, secondaire) ouvertes à tous les enfants de la localité  <b>R.613.</b> Créer les cantines scolaires dans les écoles des réfugiés (infrastructures, équipements).	Disponibilité des programmes en anglais  2019 : 3 <sup>ème</sup> – 4 <sup>ème</sup> et 7 <sup>ème</sup> 2020 : 5 <sup>ème</sup> et 8 <sup>ème</sup> - 9 <sup>ème</sup>
	<b>R.62.</b> Les manuels scolaires sont mis à la disposition des élèves	X	X	X	X	<b>R.621.</b> Traduire les programmes djiboutiens en anglais  <b>R.622.</b> Concevoir et produire les manuels  <b>R.623.</b> Renforcer les ressources humaines sur la rédaction des manuels, guides et livrets en anglais  <b>R.624.</b> Distribuer les manuels dans les écoles	

					de réfugiés	
					<b>R.625.</b> Doter les enfants réfugiés de kits scolaires et des tenues scolaires	
<b>R.63.</b> Les enseignants bénéficient de formations adéquates en fonction des besoins			X		<b>R.631.</b> Identifier les besoins en formation continue des enseignants	
					<b>R.632.</b> Former les enseignants en fonction des besoins	
					<b>R.633.</b> Organiser au moins deux visites par an de l'inspection	
<b>R.64.</b> Des textes juridiques réglementant le statut des enseignants sont élaborés			X		<b>R.641.</b> Organiser un atelier de réflexion sur le statut des enseignants dans les écoles de réfugiés	
					<b>R.642.</b> Financer les salaires des enseignants dans les sites de réfugiés	
<b>R.65.</b> Les apprentissages des élèves qui ont suivi l'ancien curriculum sont certifiés				X	<b>R.651.</b> Identifier un système d'évaluation des élèves en phase de transition avec le Ministère kenyan de l'éducation	
					<b>R.652.</b> Etablir les équivalences des certificats	
<b>R.66.</b> Les réfugiés ont accès à des formations professionnelles				X	<b>R.661.</b> Identifier les besoins de formation dans les localités où il y a des réfugiés	



## Chapitre 3 : COÛTS ET FINANCEMENT DU PAE 2017 – 2020

Ce chapitre présente le Cadre de Dépense à Moyen terme (CDMT) du présent Plan d'Action de l'Éducation 2017 - 2020. Les coûts sont calculés sur la base des hypothèses émises dans le modèle de simulation et des projections qui en découlent par rapport aux objectifs éducatifs que le gouvernement souhaite atteindre. Les sections suivantes présentent, pour chaque niveau d'enseignement, les budgets associés aux objectifs à atteindre qui ont été présentés dans le chapitre précédent au niveau de chaque ordre d'enseignement. Le budget de référence utilisé est le budget exécuté.

### 1. La croissance démographique

Pour tous les pays, le facteur démographique constitue un défi de premier ordre pour le développement quantitatif et qualitatif du secteur de l'éducation. En effet, la croissance de la population, sa structure pyramidale (âge, sexe) ainsi que sa distribution spatiale ou par type (urbaine/rurale, résidente, particulière, nomade, etc.), influe sur la demande éducative dans tous les ordres d'enseignement. La mise en évidence du facteur démographique, dans ses multiples dimensions, permet donc d'apprécier la pression de la demande sociale sur l'offre d'éducation, notamment sur la période du CDMT (2017-2020). En termes démographiques, le contexte est caractérisé par l'évolution de la population<sup>10</sup> dans son ensemble qui passe de 818 159 à 939 298 habitants entre 2012 et 2015. Le taux d'accroissement naturel est estimé à 2,8% par la DISED.

S'agissant de la population jeune de moins de 25 ans, dont la proportion s'élève à 54,7% en 2015, elle passe de 448 567 en 2012 à 513 796 en 2016. Les données démographiques dénotent une population djiboutienne très majoritairement jeune créant ainsi une certaine pression sur le système éducatif, notamment en termes d'infrastructures. Le nombre d'enfant scolarisable par ordre d'enseignement est résumé dans le tableau 5 ci-dessous.

**Tableau 15 : Projections des populations scolarisables**

Population scolarisable par niveau d'étude	2016			2020		
	Garçons	Filles	Total	Garçons	Filles	Total
Population préscolarisable (5 ans) <sup>11</sup>	7 437	7 217	14 654	7 489	7 268	14 536
Population scolarisable primaire (6-10 ans)	38 523	37 384	75 907	37 197	36 097	73 294
Population scolarisable : moyen (11 – 14 ans)	33 530	31 895	65 425	31 083	29 566	60 649
Population scolarisable : secondaire (15 – 17 ans)	25 103	23 769	48 872	24 935	23 719	48 654

Source : DISED

<sup>10</sup> Sources : annuaires statistiques DISED, 2012 (page 28) et 2015, page (24)

## 2. Le Cadre de Dépense à Moyen Terme de l'Education

Le Cadre de Dépense à Moyen Terme de l'éducation (CDMT) pour les années 2017 à 2020 représente le budget total du Plan d'Action de l'Education. Il est établi sur la base du Modèle de simulation statistique et financière élaboré en avril 2016. Les coûts estimés pour les prochaines années découlent ainsi des objectifs fixés sur les aspects quantitatifs (accès : effectifs scolarisés, etc.), qualitatifs (taux d'achèvement, ratio élèves par salle de classe, etc.) et organisationnels.

### 2.1 LA REPARTITION DU BUDGET DE L'EDUCATION DANS LE CDMT 2017 – 2020

La répartition des dépenses estimées dans le CDMT 2017 – 2020 par ordre d'enseignement est résumée dans le tableau suivant.

**Tableau 16 : Répartition des dépenses CDMT 2017 – 2020 par ordre d'enseignement et institutions (en 000 FDJ)**

Ordre d'enseignement / Instituts	Total	%
Préscolaire	<b>1 430 016</b>	2,0%
Primaire	<b>22 608 038</b>	31,4%
Moyen	<b>18 766 988</b>	26,0%
Secondaire	<b>12 292 305</b>	17,1%
ETFP	<b>6 176 988</b>	8,6%
CFEEF	<b>599 727</b>	0,8%
CRIPEN	<b>2 177 116</b>	3,0%
Bureaux régionaux	<b>2 509 336</b>	3,5%
Services centraux	<b>5 488 655</b>	7,6%
Total	<b>72 049 169</b>	100,0%

Source : CDMT - 2016

Remarque :

Les dépenses pour le CFEEF ont été sous-estimées dans le modèle de simulation qui a été élaboré en 2016 dans la mesure où le CFEEF était une nouvelle institution et que ces frais étaient alors très faibles. Au regard de l'importance que devrait prendre le CFEEF au niveau de la mise en œuvre des formations initiales et continues, il est évident que ces dépenses vont considérablement augmenter dans les années à venir et que la part du CFEEF dans les dépenses totales du MENFOP va augmenter

L'enseignement fondamental représente environ 56,7% des dépenses (hors dépenses du préscolaire), ce qui est cohérent avec la masse salariale et les efforts importants que doit consentir le gouvernement pour atteindre l'éducation pour tous. Les dépenses du CFEEF, du CRIPEN, des bureaux régionaux (services des inspections) et des services centraux sont des dépenses transversales qui bénéficient à tous les ordres d'enseignement.

Les dépenses de fonctionnement et d'investissement sont comparées aux ressources prévisibles afin de déterminer les gaps à financer par ordre d'enseignement. Ils se composent des coûts en dépenses courantes et des coûts en investissement. Les coûts des dépenses courantes sont ceux au

titre des salaires du personnel, des biens et services et de transferts et subventions. Les effectifs du personnel (enseignant et non enseignant) appliqués aux salaires moyens, suivant les catégories, déterminent les dépenses salariales. S'agissant, des coûts en biens et services, ce sont en principe les dépenses destinées à couvrir le fonctionnement hors salaires.

Les dépenses d'investissements découlent des infrastructures à construire, à réhabiliter et à équiper. Les simulations prennent en compte : les coûts de base de la construction de ces infrastructures et des équipements, le coût moyen de réhabilitation.

**Tableau 17: Financement du CDMT 2017 – 2020 - par budget et par source de financement (en 000 DJIF)**

BUDGET	Fonctionnement		Investissement		Total	
Budget Etat	59 303 757	96,08%	2 171 710	21,03%	61 475 468	85,32%
PTF	35 972	0,06%	6 652 050	64,43%	6 688 022	9,28%
A rechercher	2 384 424	3,86%	1 501 256	14,54%	3 885 679	5,39%
<b>Total</b>	<b>61 724 153</b>	<b>100,00%</b>	<b>10 325 016</b>	<b>100,00%</b>	<b>72 049 169</b>	<b>100,00%</b>

Source : CDMT - 2016

La part de l'Etat qui couvre 85,3% du financement sectoriel est prépondérante, elle concerne majoritairement les dépenses de fonctionnement que l'Etat assure à 96,08%. Les dépenses d'investissement sont prises en charge à hauteur de 21,03% par l'Etat. La faible part des financements à rechercher au niveau des investissements (14,54%) est lié aux financements importants que la Banque Mondiale, le PME et l'USAID vont apporter au MENFOP sur les deux dernières années du PAE, c'est à dire en 2019 et 2020. Ces appuis extérieurs vont véritablement permettre au système éducatif djiboutien de faire un bond en avant que ce soit en terme d'accès ou d'amélioration de la qualité.

**Tableau 18 : Les sources de financement selon la nature des dépenses par ordre d'enseignement et institutions (en 000 FDJ)**

Ordre d'enseignement	Fonctionnement			Investissement			Total
	Budget Etat	PTF	A rechercher	Budget Etat	PTF	A rechercher	
<b>Précolaire</b>	105 104	26 372	459 588	70 815	708 000	60 137	1 430 016
<b>Primaire</b>	18 384 419	9 600	599 902	848 277	2 764 740	1 099	22 608 038
<b>Moyen</b>	15 559 266	0	471 371	493 089	2 017 305	225 957	18 766 988
<b>Secondaire</b>	10 693 803	0	354 534	348 886	0	895 083	12 292 305
<b>ETFP</b>	4 957 256	0	180 629	201 438	613 305	224 361	6 176 988
<b>CFEF</b>	580 482	0	19 245	0	0	0	599 727
<b>CRIPEN</b>	2 107 254	0	69 862	0	0	0	2 177 116
<b>Bureaux Régionaux</b>	2 337 128	0	77 483	21 364	0	73 361	2 509 336
<b>Services centraux</b>	4 579 046	0	151 810	187 841	548 700	21 258	5 488 655
<b>Total</b>	<b>59 303 757</b>	<b>35 972</b>	<b>2 384 424</b>	<b>2 171 710</b>	<b>6 652 050</b>	<b>1 501 256</b>	<b>72 049 169</b>

Source : CDMT - 2016

La part importante des investissements consacrée au primaire est de 35% et reflète la volonté du gouvernement :

- (i) D'améliorer les conditions d'accueil à travers notamment la suppression du double flux qui a également un impact sur la qualité des enseignements puisque le temps d'apprentissage y est réduit
- (ii) De réduire l'effectif par salle de classe qui dans certains établissements est très élevé, notamment à Balbala, créant des conditions d'enseignement difficiles que ce soit pour les élèves ou pour les enseignants
- (iii) D'amener le taux brut d'admission à 100% avec l'augmentation des capacités d'accueil pour rapprocher les écoles des populations

De la même façon, la part de 26,5% des investissements consacrée à l'enseignement moyen reflète la volonté du gouvernement :

- (iv) D'améliorer les conditions d'accès au collège pour que le maximum d'élèves, filles et garçons, achèvent l'enseignement fondamental
- (v) De réduire les taux de redoublement en 5<sup>ème</sup> année du primaire qui représentent un goulot d'étranglement avec des répercussions négatives sur tout le système éducatif que ce soit au niveau des coûts engendrés par les redoublements ou des risques importants d'abandons des élèves

Les gaps de financement identifiés (financement à rechercher) dans le scénario retenu dans le modèle de simulation découlent de la différence entre les ressources prévisibles et les coûts des programmes analysés dans les sections suivantes. Les financements extérieurs, sont des estimations déterminées (i) sur la base des années antérieures (ii) des entretiens menés avec les partenaires sur leurs perspectives de financement et (iii) sur des opportunités à venir avec certains pays.

## **2.2 NATURE DES DEPENSES PAR ORDRE D'ENSEIGNEMENT**

### **2.2.1 L'enseignement préscolaire**

Pour rappel, le MENFOP souhaite développer l'enseignement préscolaire afin d'améliorer les acquis scolaires des élèves au primaire. L'objectif ambitieux est d'avoir 40% des élèves de 5 ans scolarisés en 2020. L'atteinte de cet objectif pourra se faire grâce à un programme élargi de construction scolaire, notamment en zone urbaine (Djibouti ville et les chefs lieu) où il existe une forte demande pour le préscolaire. En milieu rural, le développement du préscolaire se fera dans un premier temps à travers la mobilisation communautaire qui sera encouragé avec des appuis techniques et financiers de la part du MENFOP.

Le triplement en quatre ans des ressources nécessaires pour le préscolaire est lié à cette volonté politique qui sera accompagnée par les partenaires de l'éducation et notamment, la Banque Mondiale, le PME et l'UNICEF qui sont les trois principaux bailleurs pour cet ordre d'enseignement.

**Tableau 19 : Hypothèses - Budget Total Préscolaire // CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)**

Année	2017	2018	2019	2020
<b>Budget Total</b>	<b>189 7787</b>	<b>244 486</b>	<b>361 600</b>	<b>634 152</b>
<b>Budget de fonctionnement</b>	<b>53 176</b>	<b>98 104</b>	<b>166 790</b>	<b>272 995</b>
Préscolaire public				
Personnel	42 410	75 645	121 871	184 504
Biens et services	1 202	2 089	3 276	4 823
Transferts et subventions	6 238	12 939	26 903	56 420
Préscolaire communautaire				
Appui aux structures communautaires	3 325	7 431	14 740	27 248
<b>Budget d'investissement</b>	<b>136 602</b>	<b>146 383</b>	<b>194 810</b>	<b>361 158</b>

Source : CDMT - 2016

### 2.2.2 L'enseignement primaire

Pour l'enseignement primaire, les principaux coûts sont liés à la construction des infrastructures scolaires dont l'objectif est double : (i) améliorer l'accès à travers la construction de nouvelles salles de classe et l'atteinte d'un taux brut d'admission de 100% en 2020 et (ii) améliorer la qualité à travers la suppression des classes en double flux. C'est pour cette raison que les dépenses en investissement sont multipliées par un peu plus de deux en quatre ans et que les dépenses de personnel augmentent moins vite que les dépenses d'investissement. Par ailleurs dans les dépenses de personnel, le besoin en enseignant comprend également les départs des enseignants dont les salaires sont déjà en partie pris en compte dans le budget de l'Etat.

Cette ambition concernant la construction des salles de classe est largement soutenue par la banque Mondiale, le PME et la JICA qui apportent un soutien important au MENFOP.

**Tableau 20 : Hypothèses - Budget Total Primaire// CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)**

Année	2017	2018	2019	2020
<b>Budget Total</b>	<b>5 118 915</b>	<b>5 414 955</b>	<b>5 686 012</b>	<b>6 388 156</b>
<b>Budget de fonctionnement</b>	<b>4 494 395</b>	<b>4 630 162</b>	<b>4 796 687</b>	<b>5 072 677</b>
Personnel	2 979 826	3 180 749	3 405 737	3 721 894
Biens et services	396 154	371 822	350 190	336 955
Transferts et subventions	1 118 415	1 077 591	1 040 760	1 013 828
<b>Budget d'investissement</b>	<b>624 520</b>	<b>784 793</b>	<b>889 325</b>	<b>1 315 479</b>

Source : CDMT – 2016

### 2.2.3 L'enseignement moyen

Djibouti a mis en place la réforme de l'enseignement fondamental, impliquant un continuum éducatif jusqu'à la 9<sup>ème</sup> année. Cette réforme engage donc le MENFOP à élargir ses efforts à l'accès à l'enseignement moyen et de réduire le goulot d'étranglement qui existe actuellement au niveau de la 5<sup>ème</sup> année avec des taux de redoublement très élevés en raison notamment de l'insuffisance des infrastructures d'accueil au moyen. Les dépenses d'investissement vont ainsi quasiment doublées en quatre ans.

La Banque Islamique de Développement, la Chine, la JICA et le PME sont les principaux contributeurs pour faciliter l'accès à l'enseignement moyen.

**Tableau 21 : Hypothèses - Budget Total moyen// CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)**

Année	2017	2018	2019	2020
<b>Budget Total</b>	<b>3 707 523</b>	<b>4 210 168</b>	<b>4 548 936</b>	<b>4 959 071</b>
<b>Budget de fonctionnement</b>	<b>3 239 050</b>	<b>3 560 423</b>	<b>3 781 371</b>	<b>4 108 502</b>
Personnel	2 364 028	2 656 095	2 843 014	3 126 788
Biens et services	133 044	134 545	137 800	141 996
Transferts et subventions	741 978	769 784	800 557	839 717
<b>Budget d'investissement</b>	<b>468 473</b>	<b>649 744</b>	<b>767 565</b>	<b>850 569</b>

Source : CDMT - 2016

### 2.2.4 L'enseignement secondaire

Les dépenses pour l'enseignement augmentent nettement moins vite que les dépenses pour les autres ordres dans la mesure où la priorité se trouve sur l'enseignement préscolaire et le fondamental. Par ailleurs, la présence des partenaires techniques et financiers sur l'enseignement secondaire est très limitée.

**Tableau 22 : Hypothèses Budget Total secondaire// CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)**

Année	2017	2018	2019	2020
<b>Budget Total</b>	<b>2 879 885</b>	<b>3 137 858</b>	<b>3 055 128</b>	<b>3 219 435</b>
<b>Budget de fonctionnement</b>	<b>2 655 216</b>	<b>2 736 662</b>	<b>2 780 896</b>	<b>2 875 563</b>
Personnel	1 987 952	2 083 384	2 140 544	2 242 445
Biens et services	102 773	102 840	102 323	102 698
Transferts et subventions	564 491	550 438	538 029	530 420
<b>Budget d'investissement</b>	<b>224 669</b>	<b>401 196</b>	<b>274 232</b>	<b>343 872</b>

Source : CDMT – 2016

### 2.2.5 L'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle

Dans le cadre de la réforme de l'enseignement technique et la formation professionnelle, le MENFOP lancera une série de consultations afin de mettre en place un processus participatif

d'élaboration du document de la politique nationale de l'ETFP et de son plan d'action opérationnel intégrant l'ensemble des acteurs publics et privés concernés. Cette initiative permettra l'établissement de liens forts, formalisés et réguliers entre les différents acteurs, la clarification et la détermination des rôles de chaque acteur, mais aussi une gestion efficiente des nombreuses ressources nécessaires au développement de l'ETFP.

Plus généralement, ce projet de politique nationale de l'ETFP prendra en considération les recommandations formulées dans différents documents tels que « Vision Djibouti 2035 », et la « Politique nationale de l'emploi » afin de répondre au souci de valorisation du capital humain et s'assurer que l'ETFP soit un levier du développement économique de Djibouti et un des principaux instruments de la lutte contre la pauvreté.

Le financement et les budgets de l'ETFP sont un autre défi car la recherche de financement est un acte déterminant qui conditionne fortement les ambitions mises sur le secteur de l'ETFP. La mise en place de mécanismes de financement est, pour le gouvernement, la première clé d'entrée dans l'opérationnalité et dans la réussite de l'ETFP. Toutefois, le PAE 2017 – 2020 bénéficie peu de financements extérieurs, limitant ainsi les capacités d'accueil de cet ordre d'enseignement et les possibilités de créer de nouvelles filières en lien avec les besoins du marché du travail.

**Tableau 23 : Hypothèses - Budget Total ETFP // CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)**

Année	2017	2018	2019	2020
<b>Budget Total</b>	<b>1 392 717</b>	<b>1 492 748</b>	<b>1 591 362</b>	<b>1 683 880</b>
<b>Budget de fonctionnement</b>	<b>1 103 796</b>	<b>1 196 604</b>	<b>1 287 815</b>	<b>1 315 419</b>
Personnel	816 085	907 103	998 852	1 090 626
Biens et services	142 918	147 456	152 198	157 155
Transferts et subventions	291 107	299 862	308 936	316 648
<b>Budget d'investissement</b>	<b>250 643</b>	<b>256 909</b>	<b>263 332</b>	<b>268 218</b>

### 2.2.6 Les coûts de formation et des administrations

Les coûts de formation et des administrations comprennent le CFEEF, le CRIPEN et les administrations centrales et régionales. A l'exception des services centraux et des bureaux régionaux de l'éducation, pour lesquels il est prévu un léger programme de réhabilitation, ces programmes comportent uniquement des coûts de fonctionnement : salaires, matériels et transferts et subventions (principalement des indemnités de logement).

Le CFEEF est un nouvel établissement créé en 2016. Selon l'Arrêté N°2016-118/PR/MENFP portant organisation et fonctionnement du CFEEF, ce dernier est un instrument essentiel pour la promotion de la qualité du système éducatif car c'est un établissement d'enseignement et de formation professionnelle des personnels de l'éducation nationale. Il a pour mission :

- ✓ La formation professionnelle initiale et continue des personnels d'enseignement, d'encadrement, de supervision, d'administration et de gestion de l'éducation nationale ;
- ✓ La formation professionnelle initiale et continue des personnels des autres institutions d'enseignement privé ; à leurs demandes et en établissant un partenariat avec les institutions ;
- ✓ L'étude et le développement de l'ingénierie de formation ;
- ✓ La promotion de la recherche en science d'éducation ;

- ✓ La certification des enseignants en collaboration avec les Inspecteurs de l'Éducation Nationale et les Directions Générales en charge de l'enseignement, de la formation professionnelle du Ministère de l'Éducation Nationale ;
- ✓ Le développement des innovations dans les domaines de la formation, de la pédagogie, de la didactique et des TICE (technologie de l'information et de la communication en éducation) ;
- ✓ La délivrance des certificats relevant de ses compétences.

Ainsi, le dispositif de formation envisagé par le gouvernement Djiboutien met le CFEEF au centre de l'organisation de la formation initiale et continue. Cette institution va gérer l'ensemble du processus de formation quel que soient les besoins, l'opérateur ou le partenaire financier. Le CFEEF élaborera et actualisera chaque année les besoins de formation grâce à (i) la mise en place d'un système de collecte et de traitement des besoins/attentes des différents acteurs de l'éducation et (ii) l'analyse des résultats aux OTI école par école en collaboration avec le Service des évaluations du MENFOP. Cela permettra de cibler les formations prioritaires en vue de l'atteinte des objectifs du schéma directeur 2010-2019.

Pour le CFEEF, les coûts de fonctionnement passent de 142,9 à 157,2 millions sur la période 2017 - 2020. Toutefois, compte tenu de l'augmentation du nombre d'enseignants qui recevront une formation initiale et des besoins en formation continue pour améliorer la qualité des enseignements, les coûts estimés dans le modèle de simulation sont sans doute sous-évalués comme expliqué précédemment.

Pour le CRIPEN : les coûts de fonctionnement comptent principalement les coûts salariaux et les coûts de subventions de fonctionnement. A noter que le CRIPEN fonctionne également sur ses ressources propres à travers la vente des manuels.

Pour les bureaux régionaux de l'éducation (les structures administratives locales de l'éducation au niveau des circonscriptions de Djibouti et des 5 régions de l'intérieur), les coûts de fonctionnement financent essentiellement les salaires du personnel d'encadrement, d'administration et de service. Au regard du rôle de supervision que les inspections jouent dans le cadre de l'amélioration de la qualité afin notamment de s'assurer que les formations produiront un impact positif sur les pratiques pédagogiques des enseignants et sur les résultats scolaires, il apparaît nécessaire d'augmenter leurs ressources matérielles et de carburants.

Concernant les services centraux du MENFOP, les coûts du personnel des services centraux augmentent de 3,3% sur la période 2017 – 2020. Le personnel comprend les fonctionnaires et les agents du MENFOP ainsi que le personnel affecté dans d'autres structures ou non affecté, pour raison de maladie. Les autres postes, à savoir, les biens et services et les transferts et subventions augmentent faiblement.

Les projections des ressources publiques mobilisables pour le MENFOP découlent d'un cadrage macroéconomique du secteur de l'éducation et aussi des hypothèses de développement des ressources (dépenses courantes et les dépenses d'investissement) suivantes :

- La croissance du PIB de 2% (scénario de base des projections),
- La croissance des dépenses courantes de l'Etat, au taux de croissance du PIB (2%),
- L'arbitrage des dépenses d'éducation par rapport aux dépenses courantes de l'Etat (24%) à l'horizon 2023,
- L'arbitrage des dépenses du MENFOP/dépenses d'éducation.

Dans ce scénario de base, on note que la part des dépenses courantes de l'éducation, par rapport aux dépenses courantes de l'Etat, augmente sur la période et s'établit à 24% au lieu de 21,6% en 2015.



**Tableau 24 : Hypothèses - Budget des administrations et institutions // CDMT 2017 – 2020 (en 000 FDJ)**

Année	2017	2018	2019	2020
<b>Budget Total CFEF</b>	142 918	147 456	152 198	157 155
<b>Budget Total CRIPEN</b>	518 368	535 216	552 697	570 835
<b>Budget Total Bureaux Régionaux de l'Education</b>	593 582	616 619	636 389	662 747
<b>Budget Total service centraux</b>	1 320 448	1 325 674	1 373 030	1 469 502

Source : Modèle de simulation – 2016

### 3. Les gaps de financements

Les gaps de financements sont estimés sur la période 2017 – 2020 à environ 3,9 milliards de Francs Djiboutiens, soit environ 19 millions de USD. Cela représente une part de 5,4% du budget total pour les quatre ans de mise en œuvre du PAE. Dans la mesure où les appuis financiers des principaux partenaires tels que la Banque Mondiale, le PME, la JICA, l'USAID et l'UNICEF sont déjà pris en considération, cela signifie que le gouvernement djiboutien devra redoubler d'efforts pour rechercher des appuis d'autres partenaires.

Une analyse plus détaillée sur les gaps montre les éléments suivants :

- Le gap de financement le plus important se situe au niveau de l'enseignement secondaire (cf. tableau 25). Il représente 31,9% du gap financier total sur tout le MENFOP pour la période 2017 – 2020. Cela est lié au double phénomène de l'augmentation du nombre d'élèves qui vont entrer en seconde et à la quasi absence des appuis financiers des partenaires sur le secondaire.
- Sur un total de 3,9 milliards de Gaps de financement, la majorité se situe au niveau du fonctionnement avec 61,2%. Il s'agit essentiellement des dépenses salariales qui ne sont pas couvertes par les partenaires techniques et financiers. Ce qui signifie que l'Etat devra accentuer ses efforts pour consacrer une part de ses ressources au paiement des nouveaux enseignants. Au regard de la volonté politique du gouvernement d'augmenter l'accès au préscolaire et à l'enseignement fondamental, l'Etat a prévu d'augmenter les ressources de fonctionnement du MENFOP pour garantir le recrutement de ces enseignants.
- Au niveau des investissements, le gap est de 38,4% et se situe essentiellement au niveau de l'enseignement secondaire et de l'enseignement technique et la formation professionnelle. Pour l'ETFP, la faible contribution des partenaires à la réforme de ce sous-secteur représente un véritable risque alors que de nombreux efforts doivent être mis sur l'amélioration de l'accessibilité au plus grand nombre de jeunes afin de renforcer le développement de l'économie djiboutienne et de réduire le chômage des jeunes.
- Dans l'enseignement préscolaire, le gap de financement est de 36,3%, ce qui représente un certain risque au niveau de l'atteinte des objectifs attendus sachant que 88,7% du gap financier se situe au niveau du fonctionnement. Le risque est donc de construire des salles de classe mais de ne pas avoir assez d'éducateurs pour enseigner au préscolaire

**Tableau 25 : Gap financier par ordre d'enseignement (en 000 FDJ)**

	Gap financier	% du gap
Précolaire	519 726	13,4%
Primaire	601 001	15,5%
Moyen	697 328	17,9%
Secondaire	1 249 616	32,2%
ETFP	404 990	10,4%
CFEEF	19 245	0,5%
CRIPEN	69 862	1,8%
BRE	150 844	3,9%
Services centraux	173 068	4,5%
<b>Total</b>	<b>3 885 679</b>	<b>100%</b>

Source : CDMT - 2016

**Tableau 26 : Répartition du gap par nature des dépenses (en 000 FDJ)**

	Montant du Gap (000 FDJ)	Gap en fonctionnement	Gap en investissement	% du Gap par ordre d'enseignement
Précolaire	519 726	88,43%	11,57%	36,34%
Primaire	601 001	99,82%	0,18%	2,66%
Moyen	697 328	67,60%	32,40%	3,72%
Secondaire	1 249 616	28,37%	71,63%	10,17%
ETFP	404 990	44,60%	55,40%	6,56%
CFEEF	19 245	100,00%	0,00%	3,21%
CRIPEN	69 862	100,00%	0,00%	3,21%
BRE	150 844	51,37%	48,63%	6,01%
Services centraux	173 068	87,72%	12,28%	3,15%
<b>Total</b>	<b>3 885 679</b>	<b>61,36%</b>	<b>38,64%</b>	<b>5,39%</b>

Source : CDMT - 2016

Par ordre d'enseignement, les gaps financiers les plus importants sont dans l'enseignement préscolaire (36,34%). Cela peut se justifier en partie par le fait que cet ordre d'enseignement n'est pas obligatoire et qu'aujourd'hui il est très peu développé. En conséquence, la volonté politique de développer l'enseignement préscolaire aura pour corollaire de mener un plaidoyer fort pour assurer le recrutement et la formation d'enseignants additionnels qui seront affectés dans les classes préscolaires.

# **Chapitre 4 : MODALITES D'EXECUTION ET DE SUIVI-EVALUATION DU PAE**

Tout plan d'action qui n'est pas accompagné au préalable d'un dispositif de suivi-évaluation risque de (i) ne pas atteindre les objectifs visés et de (ii) ne pas être exécuté dans les délais prévus. La réussite du plan d'action de l'éducation dépend donc de l'élaboration et de l'utilisation des outils mis à la disposition des acteurs pour le suivi-évaluation.

## **1. Responsabilité générale d'exécution**

La responsabilité générale de la mise en œuvre du Plan d'Action de l'Éducation incombe au Ministre de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle. Ce qui signifie que le pilotage se fait à travers le Secrétaire Général du ministère qui a autorité sur l'ensemble des directions.

Le Comité Supérieur de l'Éducation (CSE), à travers son Secrétaire Exécutif, est le garant du respect de la politique éducative décidée par le gouvernement et énoncée dans le schéma directeur de l'éducation 2010 – 2020. Son rôle est crucial pour garantir une bonne coordination politique.

La coordination opérationnelle de l'exécution des activités, sera assurée par le Secrétaire Général qui sera appuyé par :

- ✓ la direction de la Planification pour la collecte et l'analyse des informations techniques et statistiques
- ✓ la direction financière pour la collecte et l'analyse des données financières

La direction des projets, de la maintenance et des équipements, chargée de l'exécution des projets sur financements extérieurs devra communiquer les informations nécessaires à la direction de la planification et à la direction financière pour la consolidation de toutes les activités du MENFOP qui contribuent à l'amélioration de l'accès, de la qualité et de l'équité de l'éducation.

Sachant que les projets financés par les PTF constituent une grande partie des activités du PAE, et que leur taux d'exécution financier est une variable clé pour la recherche de financements additionnels, le Secrétaire Général devra rendre compte systématiquement, dans le cadre des réunions du Groupe Local des Partenaires de l'Éducation, de l'état de l'exécution technique et financière des activités programmées. Ce rendu compte très simple sous forme de tableau sur l'état d'avancement technique et financier des activités servira de base de discussion pour identifier les goulots d'étranglement dans l'exécution du PAE et mettre en place les mesures correctives nécessaires.

## 2 Les outils de suivi – EVALUATION du PAE

A partir du Plan d'Action de l'Education, chaque direction / service élabore des plans de travail annuels(PTA) qui retracent les activités qui seront mises en œuvre pour atteindre des résultats précis, en cohérence avec les résultats identifiés dans le PAE et le Plan Triennal d'activité budgétisé (PTAB). En effet, le PTAB a été élaboré en cohérence avec le CDMT et récapitule l'ensemble des activités requises pour atteindre les objectifs sectoriels. Il inclut les activités financées par le budget de l'Etat, celles couvertes par les financements des PTF et celles dont le financement n'est pas encore acquis. Le PTAB identifie les entités responsables de la mise en œuvre des activités et se place dans un horizon temporel 2017-2020.

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

Action	Responsable
<b>Fin d'année n-1 (novembre)</b>	
Programmation annuelle Préparation des PTA Élaboration du plan de passation des marchés publics	La direction de la planification élabore le canevas des PTA selon l'approche axée sur les résultats et rappelle la procédure d'élaboration des activités qui doit se faire en cohérence avec le PAE.  Chaque Direction Générale (DG) du MENFOP élabore son PTA axé sur les résultats. Le canevas des PTA est élaboré par la direction de la planification et il est orienté sur les résultats (Gestion axée par les Résultats)  - Le PTA de chaque DG constitue la consolidation des PTA des directions qui sont sous sa tutelle - Le PTA des directions constitue la consolidation des PTA des services qui sont sous sa tutelle - la DPME élabore un plan de passation des marchés publics
Consolidation des PTA des Directions Générales	La Direction de la planification avec les renforcements de capacités nécessaires
Coordination de la programmation annuelle	Le Secrétaire Général et le Secrétaire Exécutif s'assurent que les PTA des directions générales soient en cohérence avec le plan d'action de l'éducation
<b>En cours d'année</b>	

Exécution des activités Suivi du plan de passation des marchés	Les services et directions concernés, sous la supervision de leur Directeur/trice Général(e) qui doit s'assurer de la bonne exécution des activités (suivi du chronogramme, coordination, contrôle)  Le Secrétaire Général effectue un suivi régulier du plan de passation des marchés et met en place les mesures correctives nécessaires pour assurer le respect du calendrier
Exécution financière sur budget de l'Etat	Direction financière
Exécution financière sur projet	Direction des projets : rapport mensuel des projets au Secrétaire Général sous forme d'un tableau simplifié qui rend compte de l'état d'avancement technique et financier de chaque activité.

Une réunion bimestrielle (tous les 2 mois) sera organisée et présidée par le SG dans le but d'avoir un suivi effectif de la mise en œuvre du PAE et des résultats obtenus. Tous les directeurs du MENFOP, y compris le directeur du CRIPEN et du CFEEF seront présents. Un compte rendu d'avancement des activités et de décaissement financier sera produit et partagé lors des réunions avec le GLPE.

Les rapports de la mise en œuvre des activités et de l'exécution financière donneront ainsi aux structures responsables du pilotage et de gestion du système éducatif et à l'ensemble de leurs partenaires, les moyens d'améliorer la prestation des services éducatifs, de tirer des leçons au cours du processus d'exécution et d'apporter les mesures correctives nécessaires pour une meilleure réalisation des résultats attendus. En effet, un des objectifs de ces rapports est de s'interroger sur « pourquoi les résultats n'ont pas été atteints ? »

<b>Rapport d'exécution (mi-parcours et annuel)</b>	
Rapport d'exécution technique	Le canevas du rapport d'exécution technique est élaboré par la direction de la planification.  Le Secrétaire Général élabore la note circulaire pour lancer la production des rapports techniques des directions générales et communique le canevas du rapport.  Le rapport de chaque DG est la consolidation des rapports des directions qui sont sous sa tutelle. Il est élaboré en fonction du canevas proposé.
Consolidation des rapports techniques	La direction de la planification consolide les rapports des directions générales et produit un rapport général qui analyse (i) les retards dans l'exécution et (ii) les causes des retards, (iii) les raisons de la non atteinte des résultats et iv) les réussites et l'explication des processus qui ont permis cette réussite.  Il s'agit de comprendre et d'expliquer pourquoi un résultat n'a pas été réalisé.

	Le rapport consolidé comprend également les informations de la direction des projets que cette dernière envoie à la direction de la planification
Consolidation des rapports financiers	<p>Le rapport de suivi financier est élaboré par la Direction financière en collaboration avec la direction des projets pour les financements extérieurs</p> <p>Le rapport de suivi financier se base sur l'exécution du budget de l'Etat et sur l'exécution des dépenses des projets. La direction des projets envoie les informations à la direction financière pour consolidation des informations.</p>
Identification des mesures correctives pour l'atteinte des résultats.	<p>Le Secrétaire Général et le Secrétaire Exécutif identifient avec les directeurs généraux les mesures correctives à mettre en place pour s'assurer de l'atteinte des résultats.</p> <p>Ces mesures sont rapportées et suivies lors des réunions bimestrielles.</p>

Le rapport semestriel couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin. Les activités et les financements rapportés dans ce document seront issus de l'exécution des PTA et de l'exécution du budget de l'Etat et de l'exécution financière des projets. Le rapport doit être disponible 1 mois après le 30 juin.

Le rapport annuel couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre. Il est élaboré une fois l'exercice budgétaire clos. Ce rapport est plus complet que le rapport semestriel dans la mesure où il apporte des informations sur les indicateurs statistiques en fonction de la matrice des indicateurs du PAE. Il s'agit du rapport de suivi de la mise en œuvre du PAE qui devra être partagé lors de la revue conjointe annuelle avec les partenaires techniques et financiers. Ce rapport mettra en exergue une série de recommandations.

L'élaboration des rapports implique une collaboration et une coordination efficace entre les différents intervenants du processus. La disponibilité des PTA et des rapports d'exécutions techniques et financiers représentent des éléments indispensables au bon pilotage du secteur et à l'appropriation de tous les acteurs du Plan d'Action de l'Éducation.

## 2.1 REVUES CONJOINTES DE SUIVI DU PAE

L'état d'avancement du Plan d'Action de l'Éducation s'appréciera une fois par an à travers des revues conjointes de suivi réunissant le ministère en charge de l'éducation, les ministères partenaires, les partenaires techniques et financiers, les partenaires sociaux du secteur de l'éducation et la société civile ou toute autre personne ressource nécessaire. Les termes de références détaillés de ces revues conjointes seront élaborés et validés par le MENFOP et le Chef de file des PTF qui représente les partenaires techniques du secteur de l'éducation.

Les rapports relatifs à l'exécution technique et financière du Plan d'Action de l'Éducation seront préparés par la Direction de la Planification et partagés avec le Chef de file des PTF. L'objectif de ces rapports sera également de mettre en exergue les difficultés rencontrées dans l'exécution du PAE et les mesures correctives envisagées pour atteindre les résultats identifiés. Il s'agira d'expliquer les raisons de la non-atteinte des résultats.

Chaque revue conjointe donnera lieu à la rédaction et à la validation d'un aide-mémoire conjoint des parties prenantes.

La Direction de la Planification joue un rôle central dans la préparation des documents de la revue conjointe à travers notamment la collecte des informations, leur consolidation et leur analyse.

## 2.2 MECANISME DE COORDINATION DES PTF

Le Groupe Local des Partenaires de l'Éducation (GLPE), est constitué des partenaires techniques et financiers du secteur de l'éducation à Djibouti et du MENFOP. L'UNICEF est l'agence de coordination des partenaires techniques et financiers. Les réunions du GLPE constituent un volet essentiel du suivi et de l'évaluation du PAE et un moment fort de partage d'information sur les défis à relever pour améliorer le système éducatif.

Les PTF et le gouvernement organiseront des réunions mensuelles de coordination dont l'un des objectifs est de faire le point sur l'état d'exécution des activités du PTAB. Les discussions et conclusions de ces réunions mensuelles seront consignées dans un compte rendu, diffusé aux participants pour validation. En collaboration avec le chef de file des PTF, le Secrétaire Général ou le Secrétaire Exécutif, pourront prendre l'initiative de convoquer des réunions avec les PTF dans le cadre du suivi de l'exécution du PAE.

## 3. La MATRICE DES INDICATEURS DE SUIVI du PAE 2017 – 2020

Des indicateurs ont été identifiés dans les matrices de résultats pour chaque ordre d'enseignement. Ces indicateurs permettent de mesurer si les résultats attendus ont été atteints. Ils font partie des outils de suivi évaluation du Plan d'Action de l'Éducation et ils sont issus du modèle de simulation financier.

La matrice de suivi des indicateurs permet également de structurer le dialogue sectoriel dans la mesure où elle sera présentée lors des revues conjointes. Ces indicateurs ont été choisis car ils sont disponibles au niveau de la direction de la planification. Ces indicateurs permettent de mesurer l'atteinte vers les résultats attendus. Le choix a donc été fait d'identifier un nombre restreint d'indicateurs qui permettent de mesurer les progrès réalisés par ordre d'enseignement. Les indicateurs de résultat plus spécifiques se trouvent au niveau des matrices de résultat. Tous ces indicateurs sont disponibles au niveau de l'annuaire statistique. Les informations concernant la formation des enseignants, sont disponibles au niveau du CFEEF

Précolaire		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs préscolarisés (5 ans)	Public	544	1045	1811	2951
	Communautaire	78	169	327	590
	privé	1317	1605	1953	2361
Taux brut de préscolarisation (5 ans)	Total	13,2%	19,1%	27,6%	40,0%
Nombre de salle de classe construite	Public	19	19	25	46
Nombre de nouvelles structures communautaires	Communautaire	3	10	23	24
Nombre d'éducateurs ayant reçu une formation initiale	Public	20	20	30	50
% des élèves ayant suivi le préscolaire admis à l'OTI 2 <sup>ème</sup> année	Total	n.d	n.d	60%	100%

Primaire		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs inscrits en 1 <sup>ère</sup> année	Filles	5947	6360	6821	7269
	Garçons	6439	6773	7146	7490
	Total	12387	13133	13967	14759
Taux Brut d'Admission en 1 <sup>ère</sup> année	Filles	82,6%	88,0%	93,8%	100,0%
	Garçons	86,8%	91,0%	95,4%	100,0%
	Total	84,7%	89,5%	94,6%	100%
Taux Brut de Scolarisation	Filles	79,0%	81,6%	84,6%	89,7%
	Garçons	88,6%	90,4%	91,8%	95,1%
	Total	83,9%	86,1%	88,3%	92,4%
Pourcentage de DP en double flux	Total	45%	37%	30%	22%
Taux d'achèvement du primaire	Filles	71,1%	76,0%	71,0%	75,4%
	Garçons	79,4%	87,4%	80,1%	83,7%
	Total	75,3%	81,8%	75,6%	79,6%
Taux de redoublement 5 <sup>ème</sup> année primaire	Total	20,4%	18,4%	16,6%	15,0%
% des élèves de 2 <sup>ème</sup> année ayant une maîtrise suffisante en lecture	Total	55%	60%	65%	70%
Taux de réussite aux examens OTI 5 <sup>ème</sup> année	Filles	70,2%	76,2%	82,8%	90%
	Garçons	70,8%	76,7%	83,1%	90%
	Total	70,4%	76,4%	82,9%	90%
Nombre d'élèves en bénéficiaient de la cantine scolaire	Total	14000	14500	15000	15500
Nombre d'enfants à besoins spécifiques bénéficiant d'un appui	Total	120	140	160	200
Nombre d'enfants non scolarisés intégrés dans le système éducatif	Total	n.d	697	850	1100
% d'écoles rurales équipées de panneaux solaires	Publique	45%	60%	75%	90%
% d'écoles rurales bénéficiant de latrines séparées	Publique	91%	94%	97%	100%
% d'écoles rurales bénéficiant de point d'eau	Publique	84%	89%	94%	100%
Nombre de curricula révisés	Total	-	2	3	5

Moyen		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs inscrits en 6 <sup>ème</sup> année public	Filles	4291	4625	4625	4664
	Garçons	5078	5563	5563	5563
	Total	9369	10188	10188	10227
Taux brut d'admission en 6 <sup>ème</sup> année	Filles	58,1%	64,0%	65,4%	66,7%
	Garçons	65,7%	73,5%	75,1%	76,1%
	Total	62,0%	68,9%	70,4%	71,5%
Taux brut de scolarisation	Filles	58,2%	61,6%	65,3%	68,7%
	Garçons	65,5%	68,9%	73,1%	77,1%
	Total	61,9%	65,4%	69,3%	73,0%



Taux d'achèvement du moyen	Filles	48,3%	52,2%	56,1%	60%
	Garçons	53%	55,3%	57,7%	60%
	Total	50,7%	53,8%	56,9%	60%
Taux de redoublement 9 <sup>ème</sup> année	Total	13,8%	12,4%	11,1%	10,0%
Taux d'abandon	Total	6,4%	5,5%	4,7%	4%
Ratio manuel par discipline/ élève	Public	n.d	n.d	n.d	1
Nombre d'enseignants recrutés et formés	Public	97	127	142	149
Nombre de curricula élaborés	Total	-	2	2	4

Secondaire		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs public inscrits en 2 <sup>nde</sup>	Filles	2313	2324	2440	2582
	Garçons	2811	2765	2841	2956
	Total	5124	5089	5281	5539
Taux brut d'admission en 2 <sup>nde</sup>	Filles	41,5%	41,5%	43,9%	47,3%
	Garçons	41,1%	41,5%	44,3%	48,1%
	Total	41,8%	41,5%	43,5%	46,6%
Taux brut de scolarisation	Filles	32,3%	33,4%	34,5%	36,1%
	Garçons	37,6%	38,2%	38,8%	40,2%
	Total	35,0%	35,9%	36,7%	38,2%
Taux de réussite au baccalauréat	Filles	35,4%	44,4%	55,8%	70%
	Garçons	37,2%	45,9%	56,7%	70%
	Total	36,4%	45,3%	56,3%	70%
Taux de redoublement Terminale	Total	22,4%	19,6%	17,1%	15,0%
Nombre d'enseignants recrutés et formés	Public	40	60	56	67
Ratio manuel par discipline/ élève	Public	n.d	n.d	1	1

Enseignement technique et professionnel		Cibles			
		2017	2018	2019	2020
Effectifs nouveaux inscrits en 2 <sup>de</sup> ETFP	Filles	578	593	637	689
	Garçons	624	652	713	788
	Total	1202	1246	1350	1477
La part de l'ETFP dans le secondaire	Total	18%	19%	20%	21%
Nombre de programmes rédigés	Total		13 Bac Pro		17 CAP 22 CFP 3 BTS
Taux d'insertion des sortants sur le marché du travail	Total	38%	44%	52%	60%

#### 4. RISQUES dans l'exécution du PAE

#### **4.1 RISQUES INSTITUTIONNELS**

Au niveau institutionnel, un éventuel manque de coordination entre les différents acteurs dans les activités programmées pourrait représenter un risque pour la mise en œuvre du plan d'action de l'éducation. Toutefois, la définition des responsabilités décrites dans la section 1 et 2 de ce chapitre devrait éviter cela.

#### **4.2 RISQUES BUDGETAIRES**

Le Plan d'action de l'éducation est financé à travers deux sources de financements :

- ✓ le budget de l'Etat
- ✓ les financements extérieurs

Plusieurs projets (Banque Mondiale, PME et AFD) arrivent à terme en 2018 mais de nouvelles perspectives de financements avec la Banque Mondiale et le PME sont apparues pour la période 2019 – 2023. Ces financements sont estimés à environ 25 millions de dollars avec une modalité de financement basée sur les résultats. Il s'agit d'un appui budgétaire sectoriel ou l'exécution de la dépense se fera sur la base des procédures nationales.

La JICA représente également un partenaire important pour le MENFOP avec notamment la perspective de construction de salles de classe pour le primaire et le collège pour un montant d'environ 10 millions de dollars.

Le démarrage prévu très prochainement du projet de l'USAID sur l'amélioration des résultats des élèves en lecture dans l'enseignement primaire pour un montant de 11,2 millions de dollars sur cinq ans permet de prendre en charge plusieurs activités inscrites dans le PTAB. Il en est de même pour les partenaires tels que l'UNICEF, le HCR et le PAM.

Par ailleurs, d'autres perspectives de financements sont envisageables notamment avec le Qatar et la Chine. Le MENFOP poursuivra ainsi sa recherche de financements afin de combler les gaps identifiés dans le présent PAE.

Les dépenses de fonctionnement et notamment les dépenses salariales vont beaucoup augmenter dans les années à venir en raison du nombre total d'enseignants qui devront être recrutés. Il s'agit d'un engagement fort que le gouvernement devra prendre.

#### **4.3 RISQUES DEMOGRAPHIQUES**

Le dernier recensement de la population date de 2009. En conséquence, le modèle de simulation est basé sur des projections démographiques données par la DISED qui peuvent être instables dans le temps et ne pas correspondre à la réalité.

#### **4.4 RISQUES SUR LES INFRASTRUCTURES SCOLAIRES**

Pour la période 2014-2016, le MENFOP a atteint un taux d'exécution global de 99%, et de 136% pour les investissements avec des financements additionnels en provenance de pays du golfe (Projet d'Investissement National – PIN), non prévus initialement. Cela montre la capacité de réalisation du

MENFOP pour assurer le fonctionnement courant, mais aussi pour réaliser des investissements comme les constructions scolaires. Toutefois, les constructions et réhabilitations d'écoles peuvent souffrir du manque de capacités et de la faible assise financière de la plupart des entrepreneurs locaux, ce qui entraîne systématiquement un retard considérable sur l'exécution des projets et en outre des travaux mal réalisés. L'expérience acquise par le service en charge des projets du MENFOP aidera à éviter de tels inconvénients. En effet, les travaux de constructions et de réhabilitations réalisés l'an dernier ont permis au ministère d'acquérir une expérience suffisante pour identifier les entreprises défaillantes et effectuer un meilleur suivi des travaux.

Par ailleurs, la lourdeur des procédures d'appel d'offre pourrait entraîner des retards dans le démarrage des travaux de construction. Cela implique que des mesures spécifiques soient mises en place avec l'appui du Ministère des Finances pour (i) former les personnes en charge de l'élaboration et des analyses des dossiers d'appel d'offre et (ii) élaborer un plan de passation des marchés publics dont le Secrétaire Général aura la responsabilité du suivi (cf. procédures de suivi et d'évaluation du PAE).

#### **4.5 LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DES ACQUIS DES APPRENTISSAGES**

La question de la disponibilité des enseignants ne constitue pas un problème. En revanche, la capacité des enseignants à obtenir des résultats avec leurs élèves et à transformer les ressources dont ils disposent en une amélioration des apprentissages, demeure problématique. La qualité de la formation initiale reçue et le plan de formation continue mise en œuvre par le CFEEF que ce soit au niveau des enseignants ou des conseillers pédagogiques, devront répondre à ce défi. Toutefois, la multiplication des formations n'est pas une garantie d'une amélioration des pratiques des enseignants dans la mesure où une des problématiques est l'application des acquis des formations par les enseignants. Ainsi, pour mieux évaluer l'amélioration des pratiques pédagogiques des enseignants, des outils / grilles d'observation dans les salles de classe pour tous les ordres d'enseignement seront élaborés et mis à disposition des conseillers pédagogiques et des inspecteurs. La motivation des enseignants à enseigner est aussi un enjeu majeur et complexe qui relève d'une volonté politique forte.

Enfin, il semble tout à fait judicieux de garantir que le temps consacré à l'instruction soit utilisé au maximum pour que celui-ci soit efficace. A cet égard, le double flux semble présenter des effets négatifs et c'est dans ce sens que le Ministère supprimera le double flux en augmentant les capacités d'accueil. Il convient, néanmoins, de noter que la suppression du double flux implique une forte augmentation des capacités d'accueil et que cette augmentation des capacités d'accueil va, en quelque sorte, davantage bénéficier aux élèves déjà inscrits à l'école qu'à l'inscription de nouveaux élèves.

## **5. Risques externes**

### **5.1 RISQUES POLITIQUE OU CLIMATIQUES**

Les risques majeurs identifiés sont des risques politiques liés à des conflits qui se développeraient dans l'environnement géographique de Djibouti ou des risques climatiques, sécheresse ou inondations, qui pourraient entraîner l'un comme l'autre des déplacements de populations et l'afflux de réfugiés autour des villes. Face à ces risques et au regard de la présence actuelle de nombreux réfugiés, le MENFOP mettra en place une équipe qui recevra les formations nécessaires avec l'appui de l'UNICEF sur la gestion des situations d'urgence.

## Chapitre 5 : LE PLAN TRIENNAL D'ACTIVITES BUDGETISEES

Le Plan Triennal d'Action Budgétisé (PTAB) détaille par ordre d'enseignement les activités prioritaires prévues pour obtenir les résultats attendus du PAE. Les dépenses sont détaillées pour chaque activité avec les informations suivantes : la structure responsable de la mise en œuvre, les quantités, les coûts unitaires et les coûts par année sont précisés, ainsi que les sources de financement qui sont de trois ordres : (i) budget de l'Etat, (ii) partenaire technique et financier ou (iii) financement à rechercher (AR).

Pour les dépenses liées aux infrastructures, les quantités et les coûts unitaires sont issus du CDMT.

Les données financières ont été mises en cohérences avec le CDMT et le modèle de simulation sur la base des constructions scolaires et des projets / activités financés par les partenaires techniques et financiers. Le PTAB est au cœur de la mise en œuvre du plan d'action de l'éducation et du suivi de ses activités opérationnelles. Il joue un double rôle :

- ✓ Il permet l'examen annuel des avancées du PAE en relation avec les prévisions ;
- ✓ Il sert de base à la conception des plans de travail annuel (PTA).

Conformément aux matrices de résultats, les activités du PTAB sont classées en fonction des résultats à atteindre pour chaque ordre d'enseignement.

Sachant que pour plusieurs partenaires techniques et financiers, il est difficile de prévoir le montant de leurs financements et les activités attenantes, les activités mentionnées dans le PTAB ne sont pas exhaustives et constituent les priorités du Ministère pour atteindre les résultats poursuivis.

La consolidation des données financières du PTAB est résumée dans le tableau suivant. Toutefois, comme il a été mentionné dans les chapitres précédents, il faut noter que :

- les financements à rechercher sont une estimation par rapport aux activités identifiées et il existe un écart entre les gaps de financements du CDMT et les financements à rechercher du PTAB afin de laisser une certaine marge d'erreur face à une sous-estimation des activités prévues. Par ailleurs, le CDMT ayant été élaboré séparément du PTAB, les correspondances des données financières n'ont pu se faire que par rapport aux prévisions sur les infrastructures et aux prévisions sur le budget de l'Etat.
- Le PTAB prend en compte les futurs financements de la Banque Mondiale et du PME avec lesquels le MENFOP a commencé à discuter. C'est pourquoi pour certaines activités la source de financement est « BM/PME ». Toutefois, il n'existe pas encore d'accord entre le MENFOP et la Banque Mondiale, ce qui impose la plus grande prudence sur les activités qui seront financées. Il en est de même pour le projet de l'USAID qui cible exclusivement l'amélioration des apprentissages de la lecture au primaire mais pour lequel le détail précis des activités n'est pas encore disponible.

Les sources de financements du PTAB

		<b>2 017</b>	<b>2 018</b>	<b>2 019</b>	<b>2 020</b>	<b>Total</b>
Préscolaire	B.Etat	14 000	14 000	14 000	14 000	56 000
	PTF	128 546	142 962	196 919	356 163	824 590
	AR	-	-	-	-	-
	<b>Total</b>	<b>142 546</b>	<b>156 962</b>	<b>210 919</b>	<b>370 163</b>	<b>880 590</b>
Primaire	B.Etat	525 000	543 500	600 000	605 000	2 273 500
	PTF	711 820	799 884	956 976	1 224 576	3 693 255
	AR	68 200	78 400	109 750	113 000	369 350
	<b>Total</b>	<b>1 305 020</b>	<b>1 421 784</b>	<b>1 666 726</b>	<b>1 942 576</b>	<b>6 336 105</b>
Moyen	B.Etat	136 500	142 000	365 400	390 000	1 033 900
	PTF	498 100	640 600	939 200	987 200	3 065 100
	AR	8 000	21 400	88 400	93 800	211 600
	<b>Total</b>	<b>642 600</b>	<b>804 000</b>	<b>1 393 000</b>	<b>1 471 000</b>	<b>4 310 600</b>
Secondaire	B.Etat	160 000	176 000	207 000	209 000	752 000
	PTF	3 100	11 100	13 000	1 000	28 200
	AR	264 350	460 800	365 900	353 400	1 444 450
	<b>Total</b>	<b>427 450</b>	<b>647 900</b>	<b>585 900</b>	<b>563 400</b>	<b>2 224 650</b>
ETFP	B.Etat	79 000	87 000	92 500	85 000	343 500
	PTF	59 845	67 465	8 000	8 000	143 310
	AR	93 000	98 900	103 150	78 650	373 700
	<b>Total</b>	<b>231 845</b>	<b>253 365</b>	<b>203 650</b>	<b>171 650</b>	<b>860 510</b>
GS	B.Etat	14 000	8 800	23 975	17 750	64 525
	PTF	49 740	82 680	201 080	252 580	586 080
	AR	-	155 550	462 000	730 000	1 347 550
	<b>Total</b>	<b>63 740</b>	<b>247 030</b>	<b>687 055</b>	<b>1 000 330</b>	<b>1 998 155</b>
Ensemble	B.Etat	928 500	971 300	1 302 875	1 320 750	4 523 425
	PTF	1 451 151	1 744 691	2 315 175	2 829 519	8 340 535
	AR	433 550	815 050	1 129 200	1 368 850	3 746 650
	<b>Total</b>	<b>2 813 201</b>	<b>3 531 041</b>	<b>4 747 250</b>	<b>5 519 119</b>	<b>16 610 610</b>