

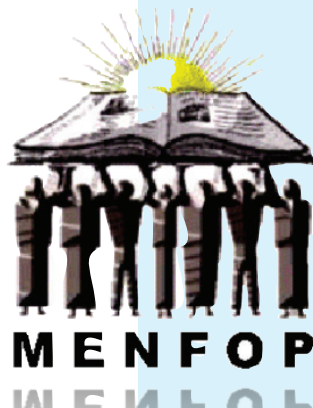
RÉPUBLIQUE DE DJIBOUTI

Unité-Égalité-Paix

جمهورية جيبوتي

الوحدة - المساواة - السلام

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle



PLAN D'ACTION DE L'ÉDUCATION

2017-2019



République de Djibouti

Unité – Egalité – Paix

جمهورية جيبوتي

الوحدة – المساواة – السلام

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

PLAN D'ACTION DE L'ÉDUCATION

2017-2019





PLAN D'ACTION DE L'ÉDUCATION

2017-2019

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DJIBOUTIEN **7**

- 1. Fiche Pays** 7
- 2. Les Documents de référence du plan d'action de l'Éducation** 9
 - 2.1 La vision Djibouti 2035 10
 - 2.2 La stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'Emploi 2015-2019 10
 - 2.3 La Loi d'Orientation de l'Éducation de 2000 11
 - 2.4 Les six objectifs terminaux du Schéma Directeur 2010 - 2019 11
 - 2.5 Les cibles de l'ODD 4 pour l'éducation dans le contexte djiboutien 12
 - 2.6 Le Cadre de Dépenses à Moyen terme - CDMT 12
- 3. Les évolutions récentes du système éducatif** 13

CHAPITRE 2 : COÛTS ET FINANCEMENT DU PAE 2017 – 2019 **19**

- 1. La croissance démographique** 19
- 2. Le Cadre de Dépense à Moyen Terme de l'Éducation** 19
 - 2.1 La répartition du budget de l'Éducation dans le CDMT 2017 - 2019 19
 - 2.2 Nature des dépenses par ordre d'enseignement 22
 - 2.3 Les gaps de financements 31

CHAPITRE 3 : LES MATRICES DE RÉSULTATS PAR ORDRE D'ENSEIGNEMENT **34**

- 1. L'enseignement préscolaire** 34
 - 1.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre 34
 - 1.2 Matrice de résultats pour le préscolaire 36
- 2. L'enseignement primaire** 38
 - 2.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre 38
 - 2.2 Matrice de résultats pour le primaire 42
- 3. L'enseignement moyen** 46
 - 3.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre 46
 - 3.2 Matrice de résultats pour l'enseignement moyen 48
- 4. L'enseignement secondaire général** 50
 - 4.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre 50
 - 4.2 Matrice de résultats pour l'enseignement secondaire général 51

5. L'enseignement Technique et la formation professionnelle	53
5.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre	53
5.2 Matrice de résultats pour l'ETFP	54
6. La Gestion sectorielle	56
6.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre	56
6.2 Matrice de résultats pour la gestion sectorielle	58
<u>CHAPITRE 4 : LE PLAN TRIENNAL D'ACTIVITÉS BUDGÉTISÉES</u>	61
1. Enseignement Préscolaire	63
2. Enseignement Primaire	64
3. Enseignement Moyen	67
4. Enseignement Secondaire	69
5. Enseignement Technique et formation professionnelle	71
6. Gestion sectorielle	72
<u>CHAPITRE 5 : MODALITÉS D'EXÉCUTION ET DE SUIVI-EVALUATION DU PAE</u>	74
1. Responsabilité générale d'exécution	74
2 Les outils de suivi – evaluation du PAE	74
2.1 Revues conjointes de suivi du PAE	77
2.2 Mécanisme de coordination des PTF	77
3. La matrice des indicateurs de suivi du PAE 2017 – 2019	78
4. Les risques dans l'exécution du PAE	86
4.1 Risques institutionnelles	86
4.2 Risques budgétaires	86
4.3 Risques démographiques	86
4.4 Risques sur les infrastructures scolaires	86
4.5 La problématique de l'amélioration des acquis des apprentissages	86
5. Risques externes	87
5.1 Risques politiques ou climatiques	87

ACRONYMES

AFD	A gence F rançaise de D éveloppement
APC	A pproche P ar les C ompétences
AR	A R echercher
BAC	B accalauréat. Diplôme de fin d'étude secondaire
BEF	B revet d' E nseignement F ondamental
BEP	B revet d' É tudes P rofessionnelles
BRE	B ureau R égional de l' É ducation
CDMT	C adre des D épenses à M oyen T erme
CFEEF	C entre de F ormation des E nseignants de l' E nseignement F ondamental
CGE	C omités de G estion des É tablissements scolaires
CP	C onseiller P édagogique
CPEMS	C onseiller P édagogique de l' E nseignement M oyen et S econdaire
CPE	C onseiller P rincipal d' É ducation
CRIPEN	C entre de R echerche, d' I nformation et de P roduction de l' É ducation N ationale
CSE	C omité S upérieur de l' É ducation
DISED	D irection de la S tatistique et des É tudes D émographiques
DJF	F ranc D jibouti
EDAM-IS	E nquête D jiboutienne A uprès des M énages – I ndicateurs S ociaux
EABS	E nfants À B esoins S péciaux
ETFP	E nseignement T echnique et F ormation P rofessionnelle
GLPE	G roupe L ocal des P artenaires de l' É ducation
IEMS	I nspecteurs de l' E nseignement M oyen et S econdaire
MENFOP	M inistère de l' É ducation N ationale et de la F ormation P rofessionnelle
MFF	M inistère de la F emme et de la F amille
ODD	O bjectifs de D éveloppement D urable
OTI	O bjectifs T erminaux d' I ntégration
PAE	P lan d' A ction de l' É ducation
PIB	P roduit I ntérieur B rut
RTD	R adio T élévision de D jibouti
SCAPE	S tratégie de C roissance A ccélérée et de P romotion de l' E mloi
TBA	T aux B rut d' A dmission
TBS	T aux B rut de S colarisation
TNA	T aux N et d' A dmission
TNS	T aux N et de S colarisation

Chapitre 1 : CONTEXTE DJIBOUTIEN



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 Km².

En plus de la capitale Djibouti-ville, le pays compte cinq 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 DISED¹. 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

¹Direction de la Statistique et des Études Démographiques de Djibouti

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 Ismail 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 dont la 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 Développement² 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 0,470 le plaçant à la 168^{ème} place sur 189 pays (Rapport Mondial sur le Développement Humain, 2015).

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.

² 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.

Tableau 1 : Évolution du PIB

Années	2012	2013	2014	2015
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. Le taux du chômage chez les plus de 15 ans est estimé à 54,6% et, selon les résultats de la troisième Enquête Djiboutienne Auprès des Ménages sur les Indicateurs Sociaux (EDAM-IS), 74,4% de la population vit dans la pauvreté relative et 42,2% de la population est dans l'extrême pauvreté (avec un revenu inférieur à 1,8 US\$ par personne et par jour).

Depuis une dizaine d'années, 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 la formation professionnelle. 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 », 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 – 2019 s'appuie. Il s'agit notamment :

- La vision Djibouti 2035,
- La Stratégie de Croissance Accélérée pour l'Emploi 2015 – 2019,
- La Loi d'Orientation sur l'éducation promulguée en 2000,
- Le Schéma Directeur 2010-2019,
- Les cibles de l'ODD 4 pour l'éducation dans le contexte djiboutien,
- Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) réalisé en avril 2016.

A ces documents s'ajoutent :

- (i) Le bilan des activités réalisées durant la période du précédent PAE 2014 – 2016 (cf. les documents de la revue conjointe de décembre 2016),

(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 - 2019, des groupes de travail composés des différents services du MENFOP, y compris des services déconcentrés³, 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 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 – 2019.

Il est important de noter que 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 les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être, et est axé sur l'excellence.

La vision de développement à long terme est 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 repose sur une mobilisation de ressources humaines et financières sûres, mieux gérées, suivies et réévaluées périodiquement.

2.2. La Stratégie de Croissance Accélérée et de promotion de 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.

³ Les services déconcentrés étaient représentés par les conseillers pédagogiques des différents ordres d'enseignement, les inspecteurs et les bureaux régionaux de l'éducation

2.3. La Loi d’Orientation de l’Éducation de 2000

La politique éducative actuelle découle de la Loi d’Orientation sur l’éducation promulguée en 2000 (Loi N°96/AN/00/4^{ème} 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 Schéma 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 ^{ère} 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. Les cibles de l'ODD 4 pour l'éducation dans le contexte djiboutien

La feuille de route pour pouvoir atteindre les Objectif de Développement Durable pour l'éducation a été élaborée en octobre 2016. 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-dessous⁴.

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 Dépenses à 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 systématique, 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'État, arbitrages intra sectoriels) et d'autre part, des paramètres socio éducatifs (croissance démographique, admissions aux cycles, achèvement, ratios d'encadrement, horaires statutaires des enseignants, ...).

⁴ ODD 4 – Education 2030. Feuille de route Djibouti. Page 10 et 11

Dans le cadre du présent PAE 2017 - 2019, un nouveau 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 récentes 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 systématiquement mentionnées au niveau du chapitre 2 pour chaque ordre d'enseignement.

3. LES ÉVOLUTIONS RECENTES DU SYSTEME EDUCATIF

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 ans⁵, ii) l'enseignement primaire de 5 années, et l'enseignement moyen de 4 ans. Au sein de cet enseignement fondamental, seuls les enseignements primaire et moyen sont obligatoires. Cette obligation est inscrite dans la loi d'orientation de 2000.
- L'enseignement secondaire est constitué de deux filières la filière générale et 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 –2019, 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 de 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 Etats 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.

⁵ 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	2015	2016
Recettes totales et dons	71 124	75 992	82 919	96 233	94 163	113 825	119 158
Dépenses totales	72 140	77 515	89 473	97 425	101 724	115 239	118 970

Pour répondre efficacement aux défis d'une Education 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 par 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 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)

Années	2 012	2 013	2 014	2 015	2016
Personnel	7 893	8 264	9 195	9 627	9 888
Biens et services	754	781	879	1 149	1 150
Subventions et transferts courants	2 798	2 905	3 108	3 304	3 112
Dépenses courantes Education	11 445	11 950	13 183	14 081	14 150
Taux de croissance annuel	9,6%	4,4%	10,3%	6,8%	0,49%
Dépenses courantes Education/Dépenses courantes Etat	19,7%	19,3%	20,1%	19,4%	17,90%
Dépenses d'investissement d'éducation	3 040	3 300	3 482	3 674	2 452
Dépenses d'investissement d'éducation/Dépenses d'investissement Etat	9,7%	9,3%	9,6%	6,1%	4,76%
Dépenses totales de l'éducation	14 485	15 250	16 665	17 755	16 602
dépenses éducation/dépenses de l'État %	16,2%	15,7%	16,4%	13,4%	12,97%
Dépenses courantes éducation en % du PIB	6,5%	5,9%	5,9%	5,8%	4,12%

Sources : Loi des Finances rectificatives

Les sections suivantes présentent brièvement la situation éducative pour chaque ordre d'enseignement afin d'inscrire le CDMT 2017 – 2019 dans la dynamique de la politique éducative du pays.

3.1. L'enseignement préscolaire

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.

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%). Le MENFOP a opté pour une approche progressive avec, dans un premier temps, un enseignement préscolaire public d'une année pour les enfants âgés de 5 ans.

En 2015/2016, le taux de couverture dans l'enseignement préscolaire était de seulement 7%. Ce faible résultat est à mettre en relation avec la faiblesse de l'offre des services et l'insuffisance de construction de salle de classe dans le public et l'absence d'appui aux communautés pour le développement des structures communautaires. Actuellement, l'appui aux communautés est essentiellement organisé par le Ministère de la Femme et de la Famille pour le développement des garderies communautaires 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 45 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 public 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 Etudes 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^{ère} année du primaire qui baisse passant de 80,2% en 2013 à 78% 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^{ème} 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^{ème} année de primaire dans 3 matières : français, arabe et mathématiques. Si des analyses désagrégées des résultats aux OTI permettraient 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 circonscriptions sont assez importants entre Djibouti 1 avec un résultat de 80,94% et Djibouti 4 avec 54,67%. A noter que l'écart entre le score des filles et des garçons est marginal.

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^{ème} et de 8^{ème}. Seule la classe de 9^{ème} 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 d'Enseignement Fondamental (BEF) représentant respectivement 40% et 60% du résultat d'admission au lycée, sont admis en classe de seconde. 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 2015, la formation initiale des enseignants était inexistante pour l'enseignement moyen et secondaire. La création en 2015 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 de la 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 10 établissements d'enseignement technique et professionnel, répartis dans les cinq régions du pays. L'effectif global des élèves en 2015/16 est de 5 879 apprentis (3399 en enseignement technique et 2480 en formation professionnelle). La part des filles a augmenté de 59% entre 2013 et 2016.

Tableau 4 : Évolution des principaux indicateurs du système éducatif

Années	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Précolaire						
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
Primaire						
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

Moyen						
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
Secondaire						
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
ETFP						
Nombre d'établissements	5	8	8	15	15	16
Effectifs élèves	1 837	2 289	2 338	3 655	4 398	5 879

Source : annuaires statistiques

Chapitre 2 : COÛTS ET FINANCEMENT DU PAE 2017-2019

Ce chapitre présente le Cadre de Dépense à Moyen terme (CDMT) du présent Plan d'Action de l'Éducation. 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 hypothèses et les budgets associés. Le budget de référence utilisé est le budget exécuté.

1. LA CROISSANCE DEMOGRAPHIQUE

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 (2017-2019). En termes démographiques, le contexte est caractérisé par l'évolution de la population⁶ dans son ensemble qui passe de 818 159 à 939 298 habitants entre 2012 et 2015.

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 5 : Projections des populations scolarisables

Population scolarisable par niveau d'étude	2016			2019		
	Garçons	Filles	Total	Garçons	Filles	Total
Population préscolarisable (4-5 ans) ¹	14 914	14 474	29 388	15 061	14 615	29 676
Population scolarisable primaire (6-10 ans)	38 523	37 384	75 907	37 306	36 203	73 509
Population scolarisable : moyen (11-14 ans)	33 530	31 895	65 425	31 683	30 138	61 821
Population scolarisable : secondaire (15-17 ans)	25 103	23 769	48 872	25 252	24 021	49 273

Source : DISED

2. LE CADRE DE DÉPENSE A MOYEN TERME DE L'ÉDUCATION

Le Cadre de Dépense à Moyen Terme de l'éducation (CDMT) pour les années 2017 à 2019 représente le budget total du Plan d'Action de l'Éducation. Il est établi sur la base du Modèle de simulation statistique et financière 2017 – 2020 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.

⁶Sources : annuaires statistiques DISED, 2012 (page 28) et 2015, page (24)

2.1. La répartition du budget de l'Éducation dans le CDMT 2017 – 2019

La répartition des dépenses estimées dans le CDMT 2017 – 2019 par ordre d'enseignement est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Répartition des dépenses CDMT 2017 – 2019 par ordre d'enseignement et institutions (milliers FDJ)

Ordre d'enseignement / Instituts	Total	%
Préscolaire	739 500	1,40%
Primaire	16 880 983	31,96%
Moyen	11 492 400	21,76%
Secondaire	10 090 022	19,10%
ETFP	5 492 139	10,40%
CFEEF	442 572	0,84%
CRIPEN	1 606 280	3,04%
Services régionaux	1 913 807	3,62%
Services centraux	4 165 243	7,89%
Total	52 822 946	100,00%

Source : CDMT - 2016

L'enseignement fondamental représente environ 54% des dépenses, 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 services 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. Ces gaps comprennent 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 7 : Financement du CDMT 2017 – 2019 / par budget et par bailleur (en 000 DJIF)

	Total	Budget Etat	PTF	A rechercher
Fonctionnement	43 270 486	41 215 153	447 061	1 608 272
Investissement	9 552 460	1 577 926	2 408 014	5 566 520
Total	52 822 946	42 793 079	2 855 075	7 174 792

Source : CDMT - 2016

La part de l'État qui couvre 81% du financement sectoriel est prépondérante, elle concerne majoritairement les dépenses de fonctionnement qu'elle assure à 96,3%. Les dépenses d'investissement sont prises en charge à hauteur de 16,5% par l'État. La part importante des financements à rechercher au niveau des investissements (58,3%), représente un risque pour l'atteinte de l'ensemble des objectifs du PAE. Cet aspect est d'autant plus décisif que les dépenses d'investissement permettent généralement la construction des infrastructures indispensables pour améliorer l'accès à l'éducation mais également la qualité des apprentissages. L'existence d'une part, du double flux en primaire et d'autre part, des taux de redoublement élevés en 5^{ème} et 9^{ème} année, sont des signes d'un nombre insuffisant d'infrastructures scolaires et représentent des freins importants à l'amélioration de la qualité des apprentissages et à la poursuite des études.

Tableau 8 : Les sources de financement selon la nature des dépenses par ordre d'enseignement et institutions (en milliers FDJ)

	Fonctionnement			Investissement			
	Budget Etat	PTF	A rechercher	Budget Etat	PTF	A rechercher	Total
Préscolaire	54251	14 744	155 141	60 000	250 000	205 364	739 500
Primaire	13 376 475	405 606	443 473	619897	695 876	1 339 656	16 880 983
Moyen	8 521 856	0	337 075	354860	700 150	1 578 459	11 492 400
Secondaire	7 953 264	0	263 676	252 726	371 400	1 248 956	10 090 022
ETFP	4185030	0	150 014	147 348	226 637	783 110	5 492 139
CFEEF	428370		14 202	0	0	0	442 572
CRIPEN	1 554 736		51 544	0	0	0	1 606 280
Services Régionaux	1 741 388	26 711	80 433	15354	26711	23210	1 913 807
Services centraux	3 399 783		112 714	127741	137240	387765	4 165 243
Total	41 215 153	447 061	1 608 272	1 577 926	2 408 014	5 566 520	52 822 946

Source : CDMT - 2016

La part importante des investissements consacrée au primaire (27,8%) 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

De la même façon, la part de 27,6% des investissements consacrée à l'enseignement moyen reflète la volonté du gouvernement :

- (iii) D'améliorer les conditions d'accès au collège pour que le maximum d'élèves, filles et garçons, achèvent l'enseignement fondamental
- (iv) De réduire les taux de redoublement élevés en 5^{ème} 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 gaps de financement sont en partie liés au fait que les ressources de l'État servent à 96,3% aux dépenses de fonctionnement. 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 dépenses par ordre d'enseignement

2.2.1. 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.

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 TBPS est fixé à 14,8% en 2019 et la répartition des effectifs, à l'horizon 2023, est respectivement de 40% pour l'enseignement privé, 20% pour le communautaire et 40% pour le public, avec une équité totale entre filles et garçons. Sur cette base, les effectifs globaux inscrits dans le préscolaire passeront de 2000 élèves en 2015/2016 à 4406 élèves en 2019, soit une multiplication par 2,2 environ en trois ans. Le pourcentage de filles sera de 48,2%.

L'hypothèse principale de base est qu'en l'absence de ressources publiques additionnelles substantielles pour soutenir le développement du préscolaire, l'État favorisera le secteur communautaire par des appuis techniques notamment dans les zones rurales et périurbaines. Les ressources enseignantes correspondantes à ce programme de développement sont présentées dans le point suivant. Sur la période 2017 – 2019, le besoin en éducateurs dans l'enseignement préscolaire public est de 36 enseignants et de 36 salles de classe avec un ratio de 30 enfants par enseignant. 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 reflétée dans le prochain plan décennal.

Tableau 9 : Hypothèses - Evolution des indicateurs du préscolaire

Années	2017	2018	2019
Effectifs élèves - public	497	818	1225
Effectifs élèves - communautaire	142	266	441
Effectifs élèves - privé	2210	2464	2740
TBPS garçons	10,1%	12,3%	15,1%
TBPS filles	9,3%	11,6%	14,5%
TBPS Total	9,7%	12,0%	14,8%
Besoin en enseignants Communautaire	6	11	18
Besoin en enseignants public	11	11	14
Besoin en salle de classe - public	11	11	14

Source : Modèle de simulation – 2016

Tableau 10 : Hypothèses - Budget Total Préscolaire /CDMT 2017 – 2019

Année	2017	2018	2019
Budget Total	192 313	252 798	294 388
Budget de fonctionnement	37 700	68 649	117 786
Préscolaire public			
Personnel	23 741	40 124	61 738
Biens et services	669	1 097	1 637
Transferts et subventions	7 185	15 737	34 571
Préscolaire communautaire			
Appui aux structures communautaires	6 106	11 691	19 840
Budget d'investissement	154 613	184 149	176 602

Source : CDMT - 2016

2.2.2. L'enseignement primaire

Les effectifs totaux dans l'enseignement primaire vont passer de 61755 élèves en 2015/16 à 62776 élèves en 2019, soit une augmentation de 340 élèves par an. Les filles représentent 47,3% des effectifs.

Au niveau de l'admission en première année, le taux passera pour les filles de 70,1% en 2016 à 93,8% en 2019 et pour les garçons de 78,7% à 95,4%. Cela signifie que l'indice de parité entre les sexes passera de 0,89 à 0,98 sur cette période. Le TBA constitue une variable stratégique dans l'atteinte des objectifs de généralisation de l'enseignement de base et le modèle de simulation se base sur un taux brut d'admission de 93,8% pour les filles et 95,4% pour les garçons en 2019.

Les effectifs de nouveaux inscrits passeront de 10993 en 2016 à 13967 en 2019. La part du privé est d'environ 11% sur la période.

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 scolarisés au primaire se situeront à 62776 élèves dont 47,2% de filles en 2019
- Le TBS sera de 85,4% en 2019 avec un indice de parité de 0,98
- Le Taux d'achèvement du primaire sera de 74,4% en 2019
- La part du privé se stabilisera à 11%

Avec un ratio de 40,9 élèves par division pédagogiques à l'horizon 2019, le besoin de nouvelles salles de classe sur la période 2017 – 2019 est de 196. Ce qui signifie que les efforts sur cette période sont 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.

Les taux de redoublement se situent entre 2% et 5% de la 1^{ère} à la 4^{ème} année et des efforts importants seront consentis pour réduire le taux de redoublement en 5^{ème} année qui est très élevé actuellement. L'objectif est donc de passer à un taux de redoublement de 24,4% en 2016 à 8,0% en 2019.

Au niveau des enseignants, les prévisions visent à recruter 231 enseignants supplémentaires sur la période 2017 – 2019, en tenant compte des départs à la retraite.

Tableau 11 : Hypothèses - Évolution des indicateurs du primaire

Années	2017	2018	2019
Effectifs nouveaux inscrits 1 ^{ère} année	12387	13133	13967
TBA ensemble	84,7%	89,5%	94,6%
TBA filles	82,6%	88%	93,8%
TBA garçons	86,8%	91%	95,4%
Effectifs du primaire	61965	62121	62776
TBS ensemble	82,9%	84,0%	85,4%
TBS filles	78,1%	79,7%	82,0%
TBS garçons	87,6%	88,3%	88,7%
Besoin en enseignants - public	27	47	60
Besoin en salle de classe - public	49	67	80

Source : Modèle de simulation - 2016

Tableau 12 : Hypothèses - Budget Total Primaire// CDMT 2017 – 2019

Année	2017	2018	2019
Budget Total	5 257 449	5 522 569	5 695 358
Budget de fonctionnement	4 490 412	4 592 661	4 736 874
Personnel	2 955 118	3 132 038	3 341 528
Biens et services	392 836	366 035	343 480
Transferts et subventions	1 142 458	1 094 589	1 051 866
Budget d'investissement	767 038	929 908	958 483

Source : CDMT - 2016

2.2.3. 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.

Au niveau de l'enseignement moyen, la population scolarisée passe de 39018 élèves en 2016 à 41386 élèves en 2019, soit une augmentation de 2368 élèves sur trois ans. Le taux brut de scolarisation passe de 59,6% en 2016 à 66,9% en 2019. L'indice de parité du taux brut de scolarisation progresse légèrement sur la période passant de 0,87 à 0,89. Le poids du secteur privé augmente passant de 7,8% en 2016 à 8,6% en 2019.

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 41 386 élèves dont 45,8% de filles en 2019
- Le TBS sera de 66,9% en 2019 avec un indice de parité de 0,89
- La part du secteur privé est de 8,6% en 2019
- Le taux de redoublement en 9^{ème} année est de 15,4% en 2019 contre 28% en 2016.

Pour absorber les effectifs dans l'enseignement moyen, les capacités d'accueil devront augmenter avec la construction de 190 salles de classe. Un total de 229 enseignants devra également être recruté toutes disciplines confondues, en prenant en compte les départs à la retraite.

Tableau 13 : Hypothèses - Évolution des indicateurs du moyen

Années	2017	2018	2019
Effectifs nouveaux 6^{ème} Année	9424	9850	9869
TBA ensemble	60,2%	64,3%	65,7%
TBA filles	56,0%	59,6%	60,9%
TBA garçons	64,1%	68,8%	70,3%
Effectifs du moyen	39724	40488	41386
TBS ensemble	61,6%	64,1%	66,9%
TBS filles	57,8%	60,2%	62,9%
TBS garçons	65,2%	67,7%	70,8%
Besoin en enseignants - public	64	78	87
Besoin en salle de classe - public	53	64	73

Source: Modèle de simulation – 2016

Tableau 14 : Hypothèses - Budget Total moyen/CDMT 2017 – 2019

Année	2017	2018	2019
Budget Total	4 001 842	4 445 047	4 690 857
Budget de fonctionnement	3 233 960	3 538 757	3 731 560
Personnel	2 364 028	2 656 095	2 832 088
Biens et services	132 524	132 276	133 591
Transferts et subventions	737 408	750 386	765 881
Budget d'investissement	767 882	906 290	959 297

Source : CDMT - 2016

2.2.4. 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 18575 élèves en 2019, soit une augmentation de 2188 élèves. Le Taux brut de scolarisation passe de 33,3% en 2016 à 37,7% en 2019 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 scolarisés au secondaire général se situeront à 18575 élèves dont 45,9% de filles en 2019
- Le TBS sera de 37,7% en 2019 avec un indice de parité de 0,89
- Le taux de redoublement en Terminal est de 21,6% en 2019 contre 27,1% en 2016

Pour absorber les effectifs dans l'enseignement secondaire, le MENFOP devra construire 109 salles de classe sur la période 2017 - 2019. Un total de 118 enseignants devra également être recruté toutes disciplines confondues, en prenant en compte les départs à la retraite.

Tableau 15 : Hypothèses - Évolution des indicateurs du secondaire

Années	2017	2018	2019
Effectifs nouveaux en seconde général	6934	6979	7310
TBA ensemble	42,3%	42,3%	44,5%
TBA filles	41,9%	42,3%	44,9%
TBA garçons	41,5%	42,3%	45,3%
Effectifs Total secondaire général	17387	18031	18575
TBS ensemble	35,3%	36,5%	37,7%
TBS filles	32,5%	33,9%	35,4%
TBS garçons	37,9%	38,9%	39,9%
Besoin en enseignants - public	27	47	44
Besoin en salle de classe - public	27	47	35

Source: Modèle de simulation - 2016

Tableau 16 : Hypothèses- Budget Total secondaire/CDMT 2017 - 2019

Année	2017	2018	2019
Budget Total	3 249 592	3 433 488	3 406 942
Budget de fonctionnement	2 666 821	2 745 150	2 804 969
Personnel	1 987 952	2 083 384	2 158 627
Biens et services	103 645	104 683	105 213
Transferts et subventions	575 224	557 083	541 130
Budget d'investissement	582 771	688 339	601 973

Source : CDMT - 2016

2.2.5. 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. L'ETFP est actuellement en plein réforme visant à revaloriser l'ETFP par l'élévation du niveau de qualification des jeunes et la diminution des sortants sans qualification. Dans cette réforme, les filières de formation du BEP et du BAC STI seront remplacées par celles du Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) en 2 ans et du Baccalauréat Professionnel (BAC PRO) en 3 ans.

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^{ème} année
- Une amélioration de la répartition des élèves admis en fonction des nouvelles spécialités du baccalauréat professionnel en 3 ans et du Certificat d'aptitude professionnelle en 2 ans.
- Une amélioration de la proportion des filles dans les filières industrielles.

Tableau17 : Hypothèses - Effectifs inscrits par diplômes préparés dans l'enseignement technique

	2017	2018	2019
C AP			
Garçons	0	608	1357
Filles	0	612	1290
Total	0	1220	2647
BAC PRO			
Garçons	785	882	995
Filles	740	939	1055
Total	1525	1821	2050
BEP			
Garçons	1049	580	0
Filles	1110	570	0
Total	2159	1150	0
BAC STI			
Garçons	159	115	60
Filles	36	30	6
Total	195	145	66
TOTAL			
Garçons	1993	2185	2412
Filles	1886	2151	2351
Total	3879	4336	4763

Source : Modèle de simulation – 2016/ réajusté par la DG-ETFP

Le développement des effectifs inscrits dans les lycées découle, d'une part, des effectifs admis en 1^{ère} 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 groupements 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 en fonction des choix des filières et aussi des emplois du temps qui constituent une variable déterminante en matière de coûts et donc des masses salariales.

Tableau 18 : Hypothèses - Évolution du personnel dans les lycées techniques

Années	2017	2018	2019
Besoins professeurs: enseignement technique	128	134	139
Besoins professeurs: enseignement général	196	201	203
Total	324	336	342

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 et compteront 598 élèves à l'horizon 2019. Un Certificat de Formation Professionnelle (CFP) en une seule année est mis en place pour les jeunes déscolarisés. La situation en termes d'effectifs inscrits et de besoins en ressources (personnels et infrastructures) est résumée dans les tableaux suivants :

Tableau 19 : Hypothèses - Évolution des effectifs dans la formation professionnelle

Années	2017	2018	2019
CFPA de Djibouti ville	341	358	376
Ecole ménagère de Djibouti ville	166	175	184
Centre de Damerjog	13	14	15
CFPA de Tadjourah	17	17	18
LT Obock	6	6	6
Total	542	570	598

Source : Modèle de simulation - 2016

Les effectifs du personnel enseignant passeront de 45 à 63 sur la période. Le personnel non enseignant, composé majoritairement de personnel de service, augmente aussi en fonction du nombre d'établissements créés.

Tableau 20 : Hypothèses - Évolution des enseignants dans la formation professionnelle

Années	2017	2018	2019
Professeurs	12	14	17
Professeurs adjoints	6	6	7
Instituteurs	7	7	7
instituteurs adjoints	3	3	2
MAES	9	7	6
Chargés d'enseignements	8	8	8
Autres	5	6	7
Total	49	51	53

Source : Modèle de simulation - 2016

Tableau 21 : Hypothèses - Budget Total ETFP // CDMT 2017 – 2019

Année	2017	2018	2019
Budget Total	1 867 812	1 942 777	1 670 282
Budget de fonctionnement	1 436 325	1 500 502	1 386 950
Personnel	928 824	984 258	1 033 132
Biens et services	142 918	147 456	152 198
Transferts et subventions	471 951	485 227	328 936
Budget d'investissement	431 488	442 275	283 332

2.2.6. Les coûts de formation et des administrations

Ces programmes comprennent le CFEEF, le CRIPEN et les administrations centrales et régionales. A l'exception des services centraux et des services 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 152,2 millions sur la période. Les coûts sont pour moitié justifiés par les transferts et subventions.

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 ressources propres à travers la vente des manuels.

Pour les services 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.

Concernant les services centraux du MENFOP, les coûts du personnel des services centraux augmentent de 3,3% sur la période 2017 – 2019. 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'État, au taux de croissance du PIB (2%),
- L'arbitrage des dépenses d'éducation par rapport aux dépenses courantes de l'État (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'État, augmente sur la période et s'établit à 24% au lieu de 21,6% en 2015.

Tableau 22 : Hypothèses - Budget des administrations et institutions /CDMT 2017 – 2019

Année	2017	2018	2019
Budget Total CFEEF	142 918	147 456	152 198
Budget de fonctionnement	142 918	147 456	152 198
Budget d'investissement	-	-	-
Budget Total CRIPEN	518 368	535 216	552 697
Budget de fonctionnement	518 368	535 216	552 697
Budget d'investissement	-	-	-
Budget Total Services Régionaux de l'Éducation	597 251	616 474	634 806
Budget de fonctionnement	576 533	594 229	612 496
Budget d'investissement	20 718	22 246	22 311
Budget Total service centraux	1 391 239	1 369 010	1 404 994
Budget de fonctionnement	1 184 056	1 146 552	1 181 889
Budget d'investissement	207 184	222 458	223 105

Source : Modèle de simulation – 2016

2.3. Les gaps de financements

Les gaps de financements sont estimés sur la période 2017 – 2019 à environ 7 milliards de Francs Djiboutiens, soit environ 40 millions de USD. Cela représente 13% du budget total pour les trois ans de mise en œuvre du PAE.

Tableau 23 : Gap financier par ordre d'enseignement (en 000 FDJ)

	Gap financier	% du gap
Préscolaire	360 504	48,75%
Primaire	1 783 128	10,82%
Moyen	1 915 534	14,58%
Secondaire	1 512 632	14,99%
ETFP	783110	14,29%
CFEEF	14 202	3,21%
CRIPEN	51 544	3,21%
SRE	80433	4,35%
Services centraux	500 479	12,02%
Total	7 001 566	12,97%

Source : CDMT - 2016

Par ordre d'enseignement, les gaps financiers les plus importants sont dans l'enseignement préscolaire (48,75%). Cela peut se justifier en partie par le fait que cet ordre d'enseignement n'est pas obligatoire. Par ailleurs, le gap de financement de 14,29% pour l'enseignement technique et la formation professionnelle risque de ralentir le rythme de la réforme qui est en cours.

Au niveau des partenaires techniques financiers, il est important de noter que les projets financés par la Banque Mondiale (ACIGEF), le Partenariat Mondial de l'Éducation (PAEQ) et l'Agence Française de Développement qui devaient prendre fin en 2017, ont été prolongés d'une année, jusqu'en 2018, afin de permettre leur exécution complète. L'élaboration de nouveaux projets pourrait ainsi avoir lieu à partir de 2017 ou 2018.

Par ailleurs, l'USAID envisage un projet très important sur cinq ans d'une dizaine de millions de dollars pour améliorer l'apprentissage de la lecture. Ce projet devrait démarrer en 2017. Les montants n'ont pas été pris en considération dans le cadre des dépenses à moyen terme et le plan triennal d'action budgétisé en raison de l'incertitude du démarrage de ce projet. Cela signifie, qu'une partie de la contribution de l'USAID pourrait venir combler une partie du gap financier sur les prochaines années. Aussi, les financements de l'UNICEF et de la Banque Mondiale ont été sous-estimés dans le PTAB dans la mesure où les activités de son prochain cycle de programme 2018-2022 ne sont pas encore identifiées ; cela signifie qu'une partie des financements pourraient venir combler les gaps de financement. Il en est de même pour la Banque Islamique de Développement et d'autres partenaires telles que la Turquie qui souhaitent appuyer le MENFOP.

Chapitre 3 : LES MATRICES DE RÉSULTATS 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.

Les résultats souhaités visent d'une manière générale (i) le développement des capacités d'accueil, (ii) la promotion de la qualité des apprentissages et (iii) le renforcement des capacités de gestion des établissements scolaires.

Pour atteindre ce résultat, plusieurs actions ont été identifiées ainsi que les structures responsables. 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) décrit dans le chapitre suivant.

Les questions liées à la réduction des disparités entre les filles et les garçons sont traitées de façon transversale. Les stratégies spécifiques pour réduire les disparités de genre et arriver à l'égalité entre les sexes reposent essentiellement sur des émissions spéciales à la radio et à la télévision. 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 MENFOP s'est engagé à renforcer la formation des formateurs, des enseignants et des directeurs, à développer des contenus numériques et l'usage des TICE ainsi que le développement des infrastructures (connexion à haut débit et électrification des écoles). 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 de ce plan seront réalisées dans ce PAE.

1. L'ENSEIGNEMENT PRÉSCOLAIRE

1.1 Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

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.

Toutefois, 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 commence avec une seule année pouvant accueillir les enfants de 5 ans. Parallèlement, dans le cadre du développement de la petite enfance, le Ministère de la Femme et de la Famille 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 5 ans. En 2016, ces garderies étaient au nombre de 29 avec une moyenne de 30 élèves (14 à Djibouti rural et 15 dans les régions)⁷. 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. A ce titre, il est prévu que le gouvernement apporte une subvention aux communautés mais la question de la forme que pourrait prendre cette subvention reste à étudier.

Face à cette répartition par âge entre le MENFOP et le MFF, les acteurs qui interviennent dans le préscolaire ont noté une certaine confusion sur les rôles et les responsabilités entre ces deux ministères et le risque de créer deux systèmes parallèles.

Un service de l'enseignement préscolaire a été récemment créé au niveau du MENFOP en 2016. Ce service est chargé⁸:

- 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 renforcera ce service en ressources humaines et matérielles.

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. La première étape sera donc de mettre en place un

⁷Source : 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

⁸ 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.

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. Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie sur l'enseignement préscolaire, un appui technique extérieur sera sollicité pour accompagner le service du préscolaire à rédiger le document de stratégie.

Bien que l'enseignement préscolaire soit 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, communautaires et privés.

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 des modules spécifiques à l'enseignement préscolaire leur sont dispensés en complément. Ces 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 former 20 enseignants du préscolaire par an ; les enseignants des établissements privés et communautaires pourront également recevoir cette formation en fonction de certaines modalités qui devront être définies dans la stratégie.

1.2. Matrice de résultats pour le préscolaire

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	Actions du MENFOP 2019 - 2017	Structure responsable	Indicateur de résultat en 2019
Résultat 1 D'ici 2019, la stratégie sur l'enseignement préscolaire est validée	1. Mettre en place un groupe de travail avec le MENFOP, le MFF et les PTF	Service du Préscolaire	Le document de stratégie
	2. Élaborer un document de stratégie spécifique sur le préscolaire (avec une approche inclusive pour les EABS)	DGE	
	3. Créer un cadre réglementaire (poursuivre le travail qui a été fait par le service juridique).	Service juridique	
	4. Renforcer les capacités du service du préscolaire (ressources humaines et matérielles)	Service du Préscolaire	
Résultat 2 D'ici 2019, l'accès au préscolaire augmente de façon équitable	5. Mobiliser les communautés en zones rurales		Effectifs du préscolaire (Public, communautaire, privé)
	6. Construire et équiper 36 salles de classe publiques	DGA	
	7. Sensibiliser les populations en s'adaptant aux différents contextes - Utiliser la radio scolaire et la chaîne éducative	Service du préscolaire	Taux brut de préscolarisation
	8. Faire une étude sur les passerelles possibles entre l'enseignement dans les madrassa et l'enseignement du programme classique du préscolaire	Service du privé	(Filles/ garçons)

<p>Résultat 3</p> <p>Les élèves du préscolaire sont mieux préparés pour réussir au primaire</p>	<p>9. Mettre en œuvre une formation initiale optionnelle pour l'enseignement préscolaire</p>	<p>CFEEF</p>	<p>% d'admis à l'OTI 2ème année des élèves ayant suivi un enseignement préscolaire</p> <p>Nombre d'enseignants formés (formation initiale et continue)</p>
	<p>10. Élaborer des modules de formation continue pour les enseignants du préscolaire et les conseillers pédagogiques</p>		
	<p>11. Identifier un Conseiller Pédagogique référent dans chaque circonscription et les inspections régionales chargé de faire des visites dans tous les établissements préscolaires (publics, communautaires et privés) pour appuyer les enseignants</p>	<p>DGE</p>	
	<p>12. Distribuer les manuels du préscolaire à tous les établissements (publics, privés et communautaires)</p>	<p>CRIPEN</p>	

2. L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE

2.1. Diagnostic et stratégie de mise en œuvre.

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 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 et en 2016, 52% des classes fonctionnent toujours en double flux. Pour améliorer le temps d'apprentissage, les constructions de salle de classe se feront prioritairement dans les écoles fonctionnant à double flux ainsi que dans les zones où la demande est plus importante que l'offre.

En 2015, le taux brut de scolarisation au primaire est de 78,1% et il a légèrement baissé de 0,4 point par rapport à 2013. Dans la même logique, le taux brut d'accès en première année du primaire a perdu 6 points (70,8% en 2015 contre 76,7% en 2013). L'indice de parité entre les filles et les garçons a très peu évolué passant de 0,86 en 2013 à 0,87 en 2015. Au-delà des efforts de construction de salles de classe, des actions ciblées en faveur de certains groupes de population seront menées afin d'encourager la demande sociale et d'augmenter le taux brut d'admission.

Une étude sur les enfants hors de l'école a été menée en 2013 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 afin d'y apporter des compléments d'informations et de la valider au cours de l'année 2017. Dans la continuité de la révision de cette étude, le ministère envisage la conception et le pilotage d'un programme d'éducation non formelle afin d'assurer une éducation de base aux enfants non scolarisés et à communiquer les aptitudes à la vie quotidienne, les compétences nécessaires pour la vie professionnelle et des connaissances générales. Par ailleurs, le Ministère prévoit l'élaboration d'une stratégie spécifique pour la scolarisation des enfants réfugiés en collaboration avec le Haut-commissariat, l'Ambassade des Etats-Unis et les autres partenaires intéressés par la question des réfugiés. A cet effet le MENFOP prendra en charge l'enseignement dans les trois camps de réfugiés de Ali-Adde, Holl-Holl et Obock. Les enfants réfugiés bénéficieront d'un programme d'enseignement national enseigné en langues anglaise et arabe. Cela nécessitera(i) la traduction des curricula djiboutien en anglais (ii) la mise à disposition d'outils didactiques et (iii) la formation et l'encadrement des enseignants. Cette démarche générale incombera directement à la Direction General de l'Enseignement (la DGE) qui pilotera ce processus en collaboration avec le CRIPEN et le CFEEF, conformément aux attentes et directives du ministère. Le MENFOP assurera également l'organisation des examens et la délivrance des diplômes. Ce programme est mis en application en classe de 1^{ère} année à la rentrée 2017, en classe de 6^{ème} année à la rentrée 2018 et sera généralisé progressivement.

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 scolaires. Le programme des cantines scolaire va donc se poursuivre dans les années à venir et 43réfectoires seront équipés en tables, chaises et en matériels de cuisine.

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'État civil où certains élèves sont scolarisés sans actes de naissances, posant ainsi le problème du passage de l'examen en cinquième année. 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. Aussi, dans le cadre de l'amélioration de l'environnement scolaire des écoles rurales et de l'accès équitable à un apprentissage avec le support des tablettes numériques, le Ministère veut équiper les écoles rurales en panneaux solaires pour leur permettre, entre autre, de recharger les tablettes numériques.

Les bibliothèques scolaires / coins lecture constituent un levier efficace pour promouvoir la lecture auprès de la jeunesse djiboutienne et améliorer indirectement le niveau de compréhension des élèves en français. De plus en plus d'écoles primaires disposent de coins lecture et les efforts du CRIPEN seront renforcés afin de (i) s'assurer de la disponibilité des ouvrages dans les écoles et (ii) de sensibiliser les enseignants et les directeurs à l'utilisation de ces coins lecture.

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^{ème} 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 :

(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 du Ministère et l'équipe d'encadrement pédagogique (inspecteurs, 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^{ème} et 5^{ème} année). Sachant que les résultats de l'OTI 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^{ème} et de 5^{ème} année. Il faut noter à cet effet que les résultats aux examens pour la 5^{ème} année sont gérés au niveau de la Direction des Examens et Concours (DEC) alors que les examens en 2^{ème} 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^{ème} année mais pas pour la 2^{ème} 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^{ème} et 5^{ème} 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 2^{ème} 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 continue des enseignants avec une approche basée sur les résultats, à savoir : comment s'assurer que les formations permettent une amélioration effective des apprentissages,

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). Des efforts importants restent encore à faire au niveau de la formation initiale et de la formation continue afin que les enseignants soient mieux formés et que l'encadrement soit plus approprié avec des conseillers pédagogiques également mieux formés et des moyens matériels et humains plus adéquats au regard de la situation dans certaines zones. C'est également dans cette perspective que les programmes de renforcement des capacités des enseignants en mathématiques, en sciences et en lecture vont être mis en œuvre dans les prochaines années avec l'appui du PME, de la JICA et de l'USAID.

En effet, dans le cadre de son projet d'appui à l'amélioration des résultats en lecture des élèves de la 1^{er} à la 5^{ème} année, l'USAID a entrepris des analyses sur l'enseignement de la lecture afin de diagnostiquer les facteurs majeurs qui constituent un obstacle à l'apprentissage de la lecture des élèves du primaire.

Une cartographie sur la répartition des conseillers pédagogiques dans le pays en fonction du nombre d'enseignants à encadrer, de la distance des écoles à parcourir et des moyens matériels et véhicules mis à leur disposition doit être élaborée dans un souci d'équité.

Un plan triennal pour les formations initiales et continues, basé sur l'identification des besoins, est en train d'être élaboré par le CFEEF. Pour la formation continue des enseignants, il existe deux modalités :

- La formation continue modulaire où les formés sont rassemblés au CFEEF
- La formation continue dispensée dans les régions par les conseillers pédagogiques qui ont eux-mêmes préalablement reçu la formation ; il s'agit donc d'une formation en cascade.

Dans le cadre de l'élaboration de ce plan de formation, une enquête sera menée par le CFEEF pour connaître les besoins de formation des enseignants et des conseillers pédagogiques afin d'identifier les différents modules qui doivent être élaborés pour mieux répondre aux besoins de formation continue. Par exemple, deux modules de formation ont déjà été identifiés sur (i) l'enseignement dans les classes multigrades et (ii) la conception des évaluations formatives.

(iv) La poursuite de la subvention des manuels scolaires

En termes de politique du livre, l'État de Djibouti, à travers son Ministère de l'Éducation, continue de subventionner les manuels scolaires pour qu'ils soient gratuits pour les enfants issus de milieux défavorisés. 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.

(v) La poursuite de la révision des curricula en tenant compte des temps (volumes horaires des disciplines) et rythmes scolaires selon l'APC.

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 TICE dans l'enseignement primaire avec l'acquisition de 20000 tablettes dans les classes de 1^{ère} et 2^{ème} année ainsi que la formation des enseignants, inspecteurs et conseillers pédagogiques sur l'utilisation des contenus. La promotion et l'utilisation accrue des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement, nécessiteront que les TICE soient pris en compte dans la révision des curricula. Ceci est d'autant plus important que des tablettes numériques ont été introduites dans l'enseignement primaire pour l'année scolaire 2016/2017 et que le MENFOP veut élargir cette modalité d'apprentissage à toutes les écoles urbaines et rurales (acquisition de 10 000 tablettes par an).

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.

À 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. Matrice de résultats pour le primaire

Objectif Général : Développement de l'accès à l'enseignement primaire 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 élève du fondamental (OS1-A1)
2. Développer la formation du personnel d'enseignement (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'évaluation en tant que support à l'apprentissage (OS1-A4)
5. Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
6. Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
7. Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2 – A3)
8. Renforcer l'éducation inclusive pour l'élimination des disparités d'accès et de participation à l'éducation (OS3-A1)
9. Assurer la continuité éducative dans les camps de réfugiés

Résultats attendus	Actions du MENFOP 2017 - 2019	Structure responsable	Indicateur de résultat en 2019
Résultat 1 D'ici 2019, l'accès à l'enseignement primaire augmente de façon équitable	1. Construire 196 salles de classe avec une priorité sur (i) Balbala pour réduire le double flux et (ii) les écoles en milieu rural	DGA	Effectifs inscrits en 1 ^{ère} année (filles / garçons)
	2. Équiper 43 réfectoires pour les cantines scolaires		
	3. Produire des émissions de radio pour la promotion de la scolarisation des filles et des garçons	CRIPEN	Taux brut d'admission en 1 ^{ère} année (Filles / garçons)
	4. Réviser l'étude sur les enfants hors du système scolaire	Direction Planification	
	5. Concevoir et piloter un programme d'éducation non formelle	DGE	Pourcentage de DP en double flux
	6. Recenser les initiatives existantes en faveur des EABS dans tout le pays et voir quels types de partenariat peuvent être mis en place entre le MENFOP pour encourager la scolarisation des EABS	Service EABS	Taux Brut de Scolarisation (Filles / garçons)

Résultat 2 L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	7. Équiper 112 salles rurales en panneaux solaires	DGA	Taux de promotion du primaire public (filles / garçons) Taux d'achèvement du primaire (Filles / garçons) Taux de redoublement par niveau d'étude
	8. Valider et mettre en œuvre la stratégie de soutien à la santé et à l'hygiène scolaire	DGE	
	9. Recenser les enfants scolarisés qui n'ont pas d'extrait d'acte de naissance et faciliter l'obtention de leurs actes		
	10. Poursuivre la politique de subvention du manuel pour tous les élèves et assurer leur couverture pour augmenter leur durée d'utilisation	CRIPEN	
	11. Renforcer la formation continue des enseignants en mathématiques et en sciences	CFEEF	
Résultats 3 D'ici 2019, l'apprentissage de la lecture et de l'écriture s'est amélioré.	12. Faire une étude sur le temps réel d'enseignement	Direction de la Planification	% des élèves de 2 ^{ème} année ayant une bonne maîtrise de la lecture.
	13. Élaborer des modules de formation sur des thèmes spécifiques à l'apprentissage de la lecture	CFEEF	
	14. Renforcer l'accès à la lecture (bibliothèques, édition de textes libre de droit, etc.)	CRIPEN	
	15. Mettre en œuvre une formation continue des enseignants de 2 ^{ème} année en évaluation formative	CFEEF	
	16. Mettre en place un dispositif de suivi des acquis des élèves en lecture-écriture.	DGE	
	17. Développer des activités de soutien à la lecture		

<p>Résultat 4</p> <p>Les curricula sont révisés en prenant en compte les TIC</p>	<p>18. Faire un diagnostic des programmes et des manuels de l'enseignement fondamental</p>	<p>CRIPEN</p>	<p>Nombre de nouveaux curricula disponible</p> <p>Ratio élève / tablette</p>
	<p>19. Réviser les manuels et guide du 1er cycle et revoir les référentiels de compétences des élèves. Tenir compte de l'introduction des TICE à l'école (tablettes numériques)</p>		
	<p>20. Doter chaque élève d'une tablette</p>		
	<p>21. Élaborer les manuels de 1^{ère} et 2^{ème} année en mathématiques qui n'existent pas</p>		
	<p>22. Digitalisation/ numérisation des supports didactiques et pédagogiques</p>		
<p>Résultat 5</p> <p>D'ici 2019, les résultats aux OTI ont progressé</p>	<p>23. Développer un module de formation continue sur les évaluations (conception des évaluations, correction des évaluations).</p>	<p>CFEEF</p>	<p>Taux de réussite aux examens OTI 2^{ème} et 5^{ème} année</p> <p>(Djibouti ville / régions)</p>
	<p>24. Adopter une directive permettant aux enseignants de faire leurs propres évaluations formatives</p>	<p>DGE</p>	
	<p>25. Produire chaque année une analyse détaillée sur les résultats aux examens en 2^{ème} et 5^{ème} année (partie examen uniquement) afin d'apporter les mesures correctives nécessaires pour améliorer la qualité des apprentissages</p>	<p>Service des évaluations</p>	
	<p>26. Attribuer chaque année une récompense aux deux meilleurs écoles de chaque inspection / circonscription</p>	<p>Secrétariat Général</p>	
	<p>27. Mettre en place un dispositif d'encadrement des élèves en difficultés d'apprentissage</p>	<p>DGE</p>	

<p>Résultat 6</p> <p>Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité</p>	<p>28. Élaborer des modules de formation continue (classes multigrades, pédagogie des grands groupes, etc.</p>	CFEEF	<p>Ratio CP / enseignants (Djibouti-ville / régions)</p> <p>Nombre d'enseignants formés (formation initiale et continue)</p> <p>Nombre de conseillers pédagogiques formés</p>
	<p>29. Élaborer une cartographie de la répartition des CP et des moyens matériels et roulants mis à leur disposition</p>	DGA	
	<p>30. Affecter au moins 1 Inspecteur par région ; les doter en ressources matérielles nécessaires ainsi qu'une secrétaire administrative (et non d'un CP comme c'est la pratique actuelle)</p>	Secrétariat Général	
	<p>31. Doter chaque inspection (dans les régions) d'au moins deux véhicules</p>	DGA	
	<p>32. Élaborer et mettre en œuvre une politique générale de formation initiale et continue des CP</p>	CFEEF	
	<p>33. Élaborer et utiliser des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les CP et inspecteurs</p>	DGE	
	<p>34. Renforcer les compétences des développeurs de contenus numériques et des techniciens à la maintenance et à la réparation des tablettes</p>	CFEEF	
	<p>35. Formation des enseignants et des conseillers pédagogiques dans la mise en œuvre de l'expérimentation et de la généralisation des TICE (utilisation des tablettes)</p>		
<p>Résultat 7</p> <p>La scolarisation des enfants réfugiés est prise en charge par le MENFOP</p>	<p>36. Élaborer un plan spécifique sur la scolarisation des enfants réfugiés</p>	DGE	<p>Nombre des programmes disponibles</p>
	<p>37. Traduire en anglais les curricula et les outils pédagogiques et didactiques de l'enseignement fondamental.</p>		
	<p>38. Former les enseignants des camps des réfugiés</p>		

3. L'ENSEIGNEMENT MOYEN

3.1. Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

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 32 618 en 2010 à 35 970 en 2015. En tenant compte des effectifs du secteur privé, le nombre d'élèves scolarisés dans le moyen est de 39 018 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 ; la gratuité des manuels scolaires et l'existence d'une cantine sont des mesures qui seront poursuivies 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 ou dans les zones rurales et, de redynamiser la gestion des dortoirs afin que ces derniers disposent des équipements nécessaires et que la gestion soit entièrement confiée au MENFOP. 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.

Les redoublements restent très élevés avec 11% sur l'ensemble du cycle et le taux de redoublement en 9^{ème} 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 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. Pour encourager la rétention scolaire à travers l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages, des émissions pédagogiques spécifiques seront produites par le CRIPEN et seront diffusées sur la chaîne éducative.

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 TICE. 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 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. Pour s'assurer que tous les élèves disposent d'un manuel scolaire dans les disciplines enseignées, le CRIPEN va mener une enquête pour étudier le taux de disponibilité des manuels dans les établissements urbains.

Par ailleurs, un dispositif innovant en lien avec les TICE sera mis en place dans les collèges avec une première phase expérimentale par la dotation en mini ordinateur pour les élèves et professeurs de la classe de 6^{ème} année. Ce dispositif va permettre aux élèves de s'initier aux TICE.

Au niveau de la formation initiale, elle était inexistante jusqu'à présent mais une maquette sur la formation initiale des enseignants du moyen a été élaborée par le CFEEF et les formations en présentielle devaient commencer l'année prochaine. Le problème qui s'est posé pour l'année 2017 est que la cohorte mobilisée a été directement affectée dans les établissements en raison du manque d'enseignants dans les établissements. L'objectif pour l'année 2017 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, un plan trimestriel est élaboré par les inspecteurs avec pour objectif de dispenser une demi-journée de formation par semaine par discipline mais, les nouveaux horaires de l'administration sont venus perturber ce dispositif. Au moment de l'élaboration du nouveau PAE 2017 – 2019 une réflexion est en cours concernant les modalités de mise en œuvre de la formation continue. 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.

3.2. Matrice des résultats 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 élève 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	Actions du MENFOP 2017 - 2019	Structure responsable	Indicateur de résultat en 2019
Résultat 1 D'ici 2019, l'accès à l'enseignement moyen augmente de façon équitable	1. Construire 190 salles de classe avec une priorité sur (i) Balbala et (ii) les zones rurales	Secrétariat Général	Taux brut d'admission en 6 ^{ème} année (filles / garçons) Taux brut de scolarisation (filles / garçons)
	2. Élaborer un document sur les normes minimums nécessaires pour la mise en place des dortoirs, leur gestion et leur fonctionnement (moyen et secondaire)	Service de la restauration	
	3. Équiper les dortoirs existants (moyen et secondaire)	Secrétariat Général	
	4. Développer une stratégie pour les EABS qui vont entrer au collège et traduire les programmes en braille.	Service EABS	
Résultat 2 L'achèvement du cycle de l'enseignement moyen s'est amélioré	5. Faire une étude sur les causes du décrochage des élèves et notamment des filles	Direction de la Planification	Taux d'achèvement du moyen (filles / garçons)
	6. Mettre en place un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage	Service enseignement moyen	
	7. Produire des émissions de soutien scolaire (chaîne éducative)		
	8. Editer des annales annuelles pour le BEF		
Résultat 3 Les curricula sont révisés en prenant en compte les TICE	9. Faire le diagnostic des programmes et des manuels pour leur révision	CRIPEN	Nombre de nouveaux curricula disponibles
	10. Faire le diagnostic et réviser le programme FLS		
	11. Réviser les curricula de l'enseignement moyen		
	12. Réviser et adapter les manuels de l'enseignement moyen		

<p>Résultat 4</p> <p>L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité</p>	<p>13. Acheter des tables, des chaises et des armoires à livres pour les écoles rurales où les quantités sont insuffisantes</p>	Secrétariat Général	<p>Taux de redoublement 9ème année (filles / garçons)</p> <p>Taux d'abandon (filles / garçons)</p>
	<p>14. Créer des airs de jeux pour les établissements qui n'en disposent pas</p>		
	<p>15. Doter les élèves de l'enseignement moyen des minis ordinateurs</p>	CRIPEN	
	<p>16. Poursuivre la politique de subvention des manuels</p>	Secrétariat Général	
	<p>17. Élaborer des règles de gestion et d'utilisation pour les produits d'entretiens pour s'assurer de maintenir les sanitaires propres (moyen et secondaire)</p>	Direction des Finances	
	<p>18. Mener une enquête pour étudier le taux de disponibilité des manuels dans les établissements (idem pour le secondaire)</p>	CRIPEN	
	<p>19. Équiper les bibliothèques</p>		
<p>Résultat 5</p> <p>Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité</p>	<p>20. Mettre en œuvre une formation initiale pour les enseignants du moyen.</p>	CFEEF	<p>Ratio CP / enseignants (Djibouti-ville / régions)</p> <p>Nombre d'enseignants formés (formation initiale et continue)</p> <p>Nombre de CP formés (Djibouti-ville / régions)</p>
	<p>21. Identifier les besoins en formation continue pour les enseignants et les CP-EMS et élaborer les modules correspondants aux besoins.</p>		
	<p>22. Renforcer la formation continue des enseignants et des CP-EMS</p>		
	<p>23. Développer la formation continue en mode décentralisé pour les enseignants du milieu rural</p>		
	<p>24. Élaborer et utiliser des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les CP et inspecteurs</p>		
	<p>25. Renforcer les inspections (ressources logistique, humaines et matérielles) par la dotation de 15 voitures et 15 ordinateurs.</p>	DGA	

4. L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE GÉNÉRAL

4.1. Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

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.

Les programmes de l'enseignement secondaire ont été rénovés 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 élaborés à Djibouti avec un changement dans les modalités de l'examen puisque les épreuves dites de « rat-trapage » sont devenues des épreuves écrites et non orales.
- les sujets d'examen seraient plus difficiles 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 dans la mesure où cela entraîne des coûts supplémentaires liés aux redoublements engendrés par l'échec au baccalauréat, il apparaît urgent de prendre les mesures nécessaires pour augmenter le taux de réussite au baccalauréat. Il s'agit donc dans un premier temps de faire une étude sur les facteurs des faibles résultats au baccalauréat, et dans un second temps, de mettre en place une commission pour revoir les modalités d'évaluation des épreuves.

Bien que la maquette de formation initiale des enseignants de l'enseignement secondaire existe, il faut noter que les enseignants nouvellement recrutés ne suivent pas cette formation en raison de l'urgence des besoins sur le terrain. A défaut de formation initiale, le CFEEF 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 enseignements- 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 TICE 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. Matrice des résultats pour l'enseignement secondaire général

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. 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)
2. Renforcer la qualité de l'environnement et de la vie scolaire pour conserver des conditions favorables à l'apprentissage (OS1-A3)
3. Développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (OS1-A5)
4. Accroître les capacités d'accueil (OS2-A1)
5. Améliorer le rendement interne de l'éducation (OS2-A3)

Résultats attendus	Actions du MENFOP 2017 - 2019	Structure responsable	Indicateur de résultat en 2019
Résultat 1 D'ici 2019, l'accès à l'enseignement secondaire augmente de façon équitable	1. Construire 109 salles de classe	DGA	Taux brut d'admission en 10 ^{ème} année (filles / garçons) Taux brut de scolarisation (filles / garçons)
	2. Élaborer un document sur les normes minimums nécessaires pour la mise en place des dortoirs, leur gestion et leur fonctionnement	Service de la restauration	
	3. Équiper les dortoirs existants	DGA	
	4. Mettre en place une commission chargée de réfléchir aux modalités d'examens du baccalauréat (coefficients, durée, nature des épreuves, écrit, oral, etc.)	Direction des Examens et Concours	
	5. Motiver les enseignants pour avoir leurs retours sur les nouveaux manuels / programmes afin d'y apporter les correctifs nécessaires	CRIPEN	
Résultat 2 Les résultats aux examens du Baccalauréat se sont améliorés.	6. Faire une étude sur les causes du faible résultat au baccalauréat	Direction de la Planification	Taux de réussite au Baccalauréat
	7. Mettre en place un dispositif d'accompagnement des élèves en difficultés	Service de l'enseignement moyen	
	8. Produire des émissions de soutien scolaire (chaîne éducative)	CRIPEN	
	9. Éditer des annales annuelles pour le Baccalauréat		

<p>Résultat 3</p> <p>L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité</p>	<p>10. Acheter des tables, des chaises et des armoires pour les lycées des régions où les quantités sont insuffisantes</p>	DGA	<p>Proportion de redoublants</p> <p>Taux d'abandons (filles / garçons)</p>
	<p>11. Acheter des ordinateurs en faveur des enseignants</p>		
	<p>12. Revoir la gestion de la distribution des manuels dans les établissements ruraux</p>	CRIPEN	
	<p>13. Créer des « smart class room » entièrement équipées en informatiques</p>	DGE	
<p>Résultat 4</p> <p>Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité</p>	<p>14. Mettre en œuvre une formation initiale pour les enseignants du secondaire</p>	CFEEF	<p>Ratio CP / enseignants</p> <p>(Djibouti-ville / régions)</p> <p>Nombre d'enseignants formés (formation initiale et continue)</p> <p>Nombre de CP formés</p> <p>(Djibouti-ville / régions)</p>
	<p>15. Identifier les besoins en formation continue pour les enseignants et les CP et élaborer les modules correspondants aux besoins</p>		
	<p>16. Renforcer la formation continue des enseignants et les CP sur les nouveaux programmes</p>		
	<p>17. Développer la formation continue en mode décentralisé pour les enseignants des lycées des régions</p>		
	<p>18. Elaborer et utiliser des grilles d'observation de classe qui peuvent être utilisées périodiquement par les CP et inspecteurs</p>		

5. L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

5.2. Diagnostic et stratégie de mise en œuvre

Le MENFOP a mis en place une réforme du secteur de l'Enseignement Technique et Formation Professionnelle (ETFP). 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 aujourd'hui 10 établissements d'enseignement technique et professionnel 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 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 trois prochaines années. Au niveau du baccalauréat professionnel, les programmes des différentes filières sont finalisés mais il faut désormais les réajuster en fonction des retours émis par les enseignants. Dans les trois prochaines années, un accent sera mis sur la rédaction des programmes des filières courtes (CAP et CFP) et la formation des enseignants sur les nouveaux programmes (baccalauréat 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 des curricula des CAP et CFP, améliorer la formation technique et professionnelle des apprenants en les plaçant en stage dans des entreprises et en les formant sur des modules d'entrepreneuriat. Le projet va également appuyer la formation des jeunes déscolarisés, les compétences en employabilité des jeunes sortants du lycée, les compétences en entrepreneuriat, l'intégration de la notion genre-équité dans les curricula des CAP et CFP, et enfin un appui au service d'orientation professionnelle sera apporté.

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. Matrice des résultats pour l'enseignement technique et la formation professionnelle

Objectif global : 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	Actions du MENFOP 2017 - 2019	Structure responsable	Indicateur de résultat en 2019
Résultat 1 La politique nationale en matière d'ETFP est validée	1. Réaliser un diagnostic de la situation actuelle du système national de l'ETFP	DG ETFP	Politique nationale validée
	2. Élaborer le document de la politique nationale de l'ETFP		
	3. Instituer le Conseil National de l'ETFP		
	4. Mettre en place un modèle d'organisation administrative, pédagogique et financier des établissements de l'ETFP	DETFP	
	5. Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du système de l'ETFP.	DVSP	
Résultat 2 D'ici 2019, les effectifs scolarisés dans les filières de l'ETFP augmentent	6. Construire 15 salles et 6 ateliers d'enseignement technique et de formation professionnelle	DGA	Effectifs des nouveaux inscrits dans l'ETFP (Enseignement Technique / Formation Professionnelle) La part de l'enseignement technique dans le secondaire
	7. Réhabiliter 24 salles d'enseignement technique et de formation professionnelle		
	8. Équiper les établissements d'ETFP	DETFP	
	9. Mettre en place un système national d'habilitation des structures de formation privés	DVSP	
	10. Améliorer l'orientation des élèves vers les filières de l'ETFP, et notamment les filles (cf. Gestion sectorielle)	DETFP	
	11. Diffuser des messages de valorisation de l'ETFP	DVSP	
12. Organiser des compétitions nationales des métiers (Olympiades des métiers), des forums des métiers, des journées portes-ouvertes			

Résultat 3 Les filières offertes dans l'ETFP sont renouvelées, en lien avec les besoins du marché du travail	13. Actualiser la carte des formations professionnelles en fonction des besoins identifiés du marché du travail.	DETFP	Nombre de programmes rédigés Taux d'insertion des sortants sur le marché du travail
	14. Élaborer et actualiser les programmes de formation et les guides d'appui selon l'approche par les compétences	DVSP	
	15. Mettre en place des commissions d'évaluation de nouveaux programmes de formation en partenariat avec le secteur privé	DVSP	
	16. Élaborer les nomenclatures des secteurs d'activités et des spécialités de formation	DETFP	
	17. Améliorer l'organisation des périodes de formation en milieu professionnel	DVSP	
	18. Développer la formation par apprentissage pour les filières de courte durée de CFP.	DETFP	
Résultat 4 Le secteur privé est impliqué dans l'ETFP	19. Instituer le partenariat entre les établissements de formation et les entreprises	DVSP	Nombre de comité de pilotage sectoriel opérationnel % d'étudiants en stage en entreprise
	20. Créer des comités établissements – entreprises pour la cogestion des filières de formation	DETFP	
	21. Définir les modalités d'accompagnement du stagiaire en entreprise	DG ETFP	
Résultat 5 Les équipes pédagogiques sont formées	22. Élaborer un plan de formation triennal des enseignants et des conseillers pédagogiques	DVSP	Nombre d'enseignants formés Nombre de CP formés
	23. Mettre en œuvre des formations pédagogiques et techniques destinées aux enseignants et conduisant à une certification reconnue	DGETFP	
	24. Organiser des formations pour les conseillers pédagogiques et les enseignants sur les méthodes et outils de l'approche par les compétences (APC)		
	25. Évaluer les actions de formation		

6. LA GESTION SECTORIELLE

6.1. Diagnostic et stratégie de mise en œuvre.

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. 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 des 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 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 les directions de la planification et financière. La direction de la planification sera renforcée pour mieux assumer la fonction de suivi et d'évaluation du PAE. 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 par les rencontres régulières et le partage d'informations.

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, de l'audit et contrôle interne 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.

En fonction des rôles identifiés, les besoins de formation pour le renforcement des compétences des cadres du Ministère seront déterminés et permettront l'élaboration d'un plan de formation en collaboration avec le CFEEF.

Dans cette même approche d'une gestion axée sur les résultats, des contrats de performance seront signés entre les inspections et le MENFOP afin de s'assurer d'un encadrement pédagogique de qualité des enseignants et ce, pour tous les ordres d'enseignement. Ces contrats de performance seront basés sur l'identification de résultats précis à atteindre et seront évalués sur la base de ceux-ci ; un maximum de trois indicateurs de performances seront identifiés afin de faciliter le suivi.

La gestion axée sur les résultats implique la collecte de données statistiques fiables. 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 pluri-annuelles et le Système d'Information Géographique (SIG). En vue d'améliorer la fiabilité de la collecte des données statistiques, il apparaît important d'avoir une implication plus forte des inspections dans la vérification des données. Aussi, les capacités d'analyse des données que ce soit au niveau central ou local devront être renforcées afin de s'assurer que la direction de la planification dispose des outils de suivi et d'analyse nécessaires au pilotage du système éducatif.

L'orientation scolaire est un processus très important pour l'avenir des élèves et pour un pilotage efficient du système éducatif. 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. Par exemple, il existe encore beaucoup de préjugés sur l'enseignement technique et la formation professionnelle, alors que ses filières offrent de nombreux débouchés en termes d'emploi. 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 enseignants 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.

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 directeurs des écoles et des chefs d'établissements qui désormais seraient recrutés sur concours avec des critères de qualification et de compétences clairement définies. La mise en place de ce concours est une étape vers l'amélioration de la gestion des écoles primaires et des établissements moyen et secondaire ; la formation initiale de ce corps enseignant au niveau du CFEEF en étant une autre.

Par ailleurs, sur instruction 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'école est élaboré sur la base d'un diagnostic réalisé par les directeurs d'école. Un comité de pilotage a été mis en place par le MENFOP pour évaluer les projets d'établissement et en retenir une dizaine pour les financer à travers le projet de la Banque Mondiale. Il s'agit donc dans un premier temps d'une expérience pilote mais qui mérite une attention particulière dans les années à venir car les projets d'établissement peuvent constituer un outil pour (i) améliorer l'environnement scolaire des élèves, (ii) impliquer davantage les parents et la communauté éducative autour de l'école. Il est également prévu de mettre en place un système de suivi des résultats des OTI et autres évaluations des acquis des élèves

La formation, continue et initiale, des enseignants est au cœur du processus de l'amélioration de la qualité des apprentissages. A ce titre le CFEEF va jouer un rôle déterminant et doit être un acteur central du système éducatif. Un premier plan de développement des formations du CFEEF a été élaboré pour la période 2013 – 2016. Un nouveau plan doit être élaboré pour la période 2017 – 2019, 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 CFEEF 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.

Des grilles d'observation de classe, utilisées périodiquement par les CP et inspecteurs, seront élaborées pour assurer le suivi de l'application des acquis de la formation dans les classes.

Enfin, 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 (TICE) 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.

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.

6.2. Matrice des résultats 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	Activités du MENFOP 2017 – 2019	Structure responsable	Indicateur de résultat en 2019
Résultat 1 Les cadres du MENFOP utilisent une planification annuelle axée sur les résultats et rendent compte.	1. Définir les rôles et les responsabilités de chaque Direction	Secrétariat Général	Bilan technique et financier annuel par direction générale disponible
	2. Définir les manuels de procédure sur (i) la gestion financière, (ii) la gestion des Ressources Humaines (iii) la planification et (iv) l'audit et contrôle interne.		
	3. Former les cadres du MENFOP sur la gestion axée sur les résultats et l'élaboration et la mise en œuvre des PTA		
	4. Renforcer les capacités de la direction de la planification en gestion des politiques éducatives (Formation PSGSE de l'IIPE)	Direction de la planification	% de service disposant un PTA validé
	5. Renforcer les capacités de la direction de la planification en suivi et évaluation opérationnels de programmes et projets éducatifs.	Direction de la planification	% des activités du PTA qui sont réalisées
	6. Acheter un véhicule en faveur du service de la planification pour les activités de suivi-évaluation		
	7. Renforcer les capacités de la Direction Financière en comptabilité et Finances	Direction financière	Rapport consolidé semestriel de mise en œuvre des PTA produit
	8. Mettre en place des contrats de performance avec toutes les inspections. Identifier un nombre réduit d'indicateurs pour mesurer les performances	Secrétariat Général	Nombre de contrat de performance signé avec les inspections

<p>Résultat 2</p> <p>Les informations nécessaires à la gestion et au pilotage du système éducatif et à l'orientation scolaire sont disponibles et diffusés.</p>	<p>9. Actualiser les outils de collecte et de la production de l'annuaire statistique (OPAD et ED-Assist)</p>	<p>Direction de la planification</p>	<p>Système de collecte des données actualisé</p> <p>L'annuaire statistique produit et diffusé</p>
	<p>10. Acheter un véhicule en faveur du service statistique pour la collecte des données statistiques.</p>		
	<p>11. Revoir la chaîne de collecte des données statistiques en impliquant toutes les inspections dans la collecte des données statistiques et en achetant des ordinateurs aux points focaux des régions.</p>		
	<p>12. Renforcer les capacités du service de l'orientation</p>	<p>Service de l'orientation</p>	<p>Nombre d'enfants orientés selon les 2 premiers choix</p> <p>Système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur est mis en place</p> <p>Rapport sur la revue conjointe disponible et diffusé</p>
	<p>13. Rationaliser le système d'immatriculation des élèves du préscolaire jusqu'au supérieur</p>	<p>Service informatique</p>	
	<p>14. Organiser des actions d'information et de sensibilisation des élèves et parents sur les choix d'orientation des élèves.</p>	<p>Service de l'orientation</p>	
	<p>15. Acheter des logiciels de traitement des données pour la direction de la planification, le service de l'orientation et le service de l'évaluation.</p>	<p>Secrétariat Général</p>	
	<p>16. Organiser un atelier national sur l'orientation scolaire des élèves</p>		
	<p>17. Actualiser le cadre partenarial avec les partenaires techniques et financiers</p>		
<p>18. Organiser la revue conjointe annuelle du plan d'action</p>	<p>Direction de la planification</p>		

<p>Résultats 3</p> <p>Les dispositifs de suivi et d'évaluation des performances du système et des performances pédagogiques des élèves, sont opérationnels</p>	19. Élaborer un plan de suivi de passation de marchés	DPME	<p>Plan de suivi de passation de marchés disponible</p> <p>Plan de formation triennal</p> <p>Création d'un nouveau statut de corps de personnel de direction</p> <p>Nombre de personnels formés (Services centraux, BRE, directeurs)</p>
	20. Renforcer les capacités du service de l'audit et contrôle interne et mettre en place les outils de l'audit et de contrôle	Secrétariat Général	
	21. Former les cadres du service de l'évaluation en évaluation des apprentissages.	Secrétariat Exécutif	
	22. Renforcer le service de l'évaluation (ressources logistique, humaines et matérielles) par la dotation des 2 voitures et 6 ordinateurs.		
	23. Élaborer le plan triennal de formations initiale et continue pour tout le personnel du MENFOP (enseignants, directeurs, CP, services régionaux, services centraux)	CFEEF	
	24. Instaurer un système de certification des formations continues		
	25. Créer un corps spécifique de personnel de direction (recrutement sur concours)	Secrétariat Général	
	26. Instaurer une formation initiale pour les directeurs d'école et les chefs d'établissement du moyen et secondaire	CFEEF	
	27. Renforcer l'implication des parents et des élèves dans les projets d'école et actualiser les guides élaborés (entre 2005 et 2008) sur les comités de gestion	Direction Générale de l'Enseignement	
	28. Former les comités de gestion sur la gestion des projets d'écoles / d'établissements		
29. Former un pool de personne à la gestion des situations d'urgence	Secrétariat Général		
<p>Résultat 4</p> <p>Le Schéma Directeur 2020-2035 et le PAE sont fondés sur des études et un diagnostic du secteur solides et validés .fin 2019</p>	30. Évaluer le schéma directeur 2010 – 2019		<p>Diagnostic du système éducatif</p> <p>Nouveau schéma directeur et CDMT disponibles</p>
	31. Évaluer l'expérience pilote sur l'introduction du haut débit dans les écoles et établissements scolaires	Direction informatique	
	32. Faire une analyse économique et financière du système éducatif	Secrétariat Général	
	33. Réaliser des études sur les acquis des élèves.		
	34. Faire le diagnostic du secteur du type RE-SEN		
35. Élaborer le nouveau schéma directeur			

Chapitre 4 : LE PLAN TRIENNAL D'ACTIVITÉS BUDGÉTISÉES

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 : les quantités, les coûts unitaires et les coûts par année sont précisés, ainsi que les sources de financement : (i) budget de l'État, (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 du chapitre 4, 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 des PTF ont été sous évalués notamment pour l'année 2019 dans la mesure où il est difficile d'avoir une visibilité à trois ans, notamment lorsque de nouveaux projets n'ont pas encore été instruits
- 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.

Tableau 24 : Les sources de financements et les gaps de financement du PTAB

		2 017	2 018	2019
Précolaire	Etat	16 000	16 000	16 000
	PTF	96 854	102 196	29 535
	A rechercher	11 104	19 446	118 635
Primaire	Etat	541 600	538 600	556 600
	PTF	491 786	629 760	280 410
	A rechercher	356 200	375 540	785 440
Moyen	Etat	630073	509074	517073
	PTF	206783	242183	227184
	A rechercher	313437	543098	625872
Secondaire	Etat	87000	120000	114000
	PTF	94500	119900	122000
	A rechercher	376200	484100	355100
ETFP	Etat	47000	52000	49000
	PTF	245589	242809	5570
	A rechercher	125500	120400	167900
Gestion sectorielle	Etat	5 500	12 500	6 000
	PTF	34 360	91 600	3 500
	A rechercher	17 200	77 250	84 500

1. ENSEIGNEMENT PRÉSCOLAIRE

Activités pour le préscolaire	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		Coût Total	Source	
				Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût			
R1 La stratégie sur l'enseignement préscolaire est validée												
Mettre en place un groupe de réflexion (MENFOP, MFF et PTF) pour appuyer l'élaboration du document de stratégie et renforcer la coordination des activités		-	-	Frais de fonctionnement						0	Etat	
Elaborer un document de stratégie sur le préscolaire	consultant international	forfait	6000	1	6000	-	0	-	0	6000	UNICEF	
Rédiger le cadre réglementaire sur le préscolaire	Atelier	forfait	500	1	500	-	0	-	0	500	UNICEF	
Appui technique pour la formation sur les approches du préscolaire	cadres du préscolaire	forfait	3000	-	0	1	3000	-	0	3 000	UNICEF	
R2 L'accès au préscolaire augmente de façon équitable												
Construire des salles de classes publiques et 50% des salles communautaires	salles (CDMT)	36	7000	2	14000	2	14000	2	14 000	42 000	Etat	
				63000	9	63000	0	0	0	0	126 000	PAEQ + UNICEF
				0	-	0	12	84000	84 000	AR		
				2	2000	2	2000	2	2000	6 000	Etat	
Equiper des salles de classe + jeux ludiques	chaises et tables	36	10	10000	10	10000	0	0	0	20 000	PAEQ	
				2000	3	3000	5	5000	10 000	UNICEF		
Appui aux communautés (modalité à définir) pour la mise en place de structures communautaires	Appui (CDMT)	forfait	21 935	F	3354	F	6696	F	11885	21935	UNICEF	
				F	3354	F	6696	F	11885	21935	AR	
Mener des actions de sensibilisation auprès des parents (régions et Djibouti ville) sur l'importance du préscolaire	Missions de terrain, émissions télé, radio	forfait	7 500	F	2500	F	2500	F	2500	7500	AR	
				F	2500	F	2500	F	2500	7500	AR	
Faire une étude sur les passerelles avec les madrasa	Consultant	forfait	900	F	0	F	900	F	0	900	UNICEF	
R3 Les élèves du préscolaire sont mieux préparés au primaire												
Formation initiale optionnelle des enseignants du préscolaire	-	4	0	frais de fonctionnement CEEF	2	4000	2	4000	0	0	8000	Unicef, PAEQ
				forfait	2000	2000	4000	0	0	0	0	0
Elaborer un module de formation spécifique sur le préscolaire (enseignant et CP)	déplacement, pauses, etc.	23	25	0	0	23	575	0	0	575	PAEQ	
				0	0	41	1025	66	1650	2675	UNICEF	
Mettre en œuvre une formation continue pour les enseignants du préscolaire	CP	30	25	10	250	10	250	10	250	750	AR	
				2000	4000	2000	4000	2000	4000	12000	UNICEF	
Imprimer et diffuser les manuels du préscolaire à tous les établissements	manuels	6 000	2	40	4000	60	6000	70	7000	17000	UNICEF	
				50	5000	100	10000	200	20000	35000	AR	
Distribuer des jeux éducatifs pour le préscolaire	salle	350	100	40	4000	60	6000	70	7000	17000	UNICEF	
				50	5000	100	10000	200	20000	35000	AR	

2. ENSEIGNEMENT PRIMAIRE

Activités pour le primaire	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		Coût Total	Source
				Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût		
				3 203 106							
R1 L'accès à l'enseignement primaire augmente de façon équitable											
Construire des salles de classe	Salle (CDMT)	196	8000	23	184000	24	192000	25	200000	576000	Etat
				13	104000	38	304000	0	0	408000	PAEQ
Réhabiliter des salles de classe	Salle (CDMT)	78	4000	11	44000	16	64000	16	64000	172000	AR
				13	104000	5	40000	55	440000	584000	AR
Programme de cantine scolaire				15	60000	10	40000	10	40000	140000	Etat
				F	271000	F	280000	F	290000	841000	Etat (B&S)
Equiper des réfectoires				F	137570	F	134018	F	134018	405606	PAM (fonct.)
	Chaises et tables	18	1100	6	6600	6	6600	6	6600	19800	Etat
Mobiliser les communautés en faveur de la scolarisation des filles et de leur maintien à l'école				8	8800	9	9900	8	8800	27500	AR
	Missions de terrain, émissions télé, radio	forfait	7500	F	2500	F	2500	F	2500	7500	USAID
Réviser l'étude sur les enfants hors du système scolaire										1000	UNICEF
Appuyer la scolarisation des E.ABS										7800	UNICEF
Former 20 enseignants en technique de braille										7900	PAEQ
Concevoir et piloter un programme d'éducation non formelle										5000	UNICEF
R2 L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité											
Equiper les salles rurales en panneaux solaires	panneaux solaire	112	240	0	0	56	13440	56	13440	26880	AR
Valider la stratégie de soutien à la santé scolaire	Atelier	forfait	900	F	900	-	0	-	0	900	AR
Acheter et distribuer 8000 lunettes + 400 prothèses auditives	lunette + audio	forfait	27000	F	27000	-	0	-	0	27000	PAEQ
Faciliter l'obtention des actes de naissances	Actes	200	2	0	0	100	200	100	200	400	UNICEF
Mener une enquête sur le taux de disponibilité des manuels dans les écoles	Enquête	forfait	900	F	900	-	0	-	0	900	AR
Maintenir la gratuité des manuels scolaires dans les écoles rurales	manuels	forfait	60000	F	20000	F	20000	F	20000	60000	Etat (B&S)
Acheter du matériel pour la préservation des manuels scolaires	manuels	forfait	6600	F	2200	F	2200	F	2200	6600	PAEQ
Editer des textes libres de droits	textes	20	280	20	5600	-	0	-	0	5600	AFD
	textes	40	280	0	0	20	5600	20	5600	11200	AR

Faire une enquête sur l'utilisation des livres d'hygiène et des coins lecture	mission	forfait	3000	F	3000	-	0	-	0	3000	UNICEF
Organiser le concours défi lecture 5ème année	concours	3	1950	1	1950	1	1950	1	1950	5850	UNICEF
Organiser le concours défi lecture 3ème et 4ème années	concours	6	1950	2	3900	2	3900	2	3900	11700	USAID
Doter les enfants vulnérables de fournitures scolaires	enfants	60 000	26550	F	26550	F	26550	F	26550	79650	UNICEF
R3 D'ici 2019, l'apprentissage de la lecture et de l'écriture s'est amélioré.											
Faire une étude sur le temps réel d'enseignement des élèves	Consultant international	1	5000	0	0	1	5000	0	0	5000	USAID
Elaborer des modules de formation sur des thèmes spécifiques à l'apprentissage de la lecture	Module	3	2000	0	0	3	6000	0	0	6000	USAID
Doter 100 coins lecture en livres de bibliothèques	coins lecture	100	225	30	6750	35	7875	35	7875	22500	USAID
Mettre en œuvre une formation continue des enseignants de 2ème année en évaluation formative	pure déplacement, pauses, etc.	250	25	0	0	150	3750	100	2500	6250	USAID
Améliorer les apprentissages en lecture (projet EGRA)	-	forfait	24300	F	12150	F	12150	0	0	24300	PAEQ
Développer des activités de soutien à la lecture	-	forfait	5300	F	2650	F	2650	0	0	5300	PAEQ
R4 Les curricula sont révisés											
Faire le diagnostic des programmes et des manuels pour leur révision	Consultant	forfait	2500	-	2500	-	0	-	0	2500	USAID
			10000	-	10000	-	0	-	0	10000	JICA
Réviser les manuels et guide du primaire	Consultant	forfait	10000	-	-	-	10000	-	10000	20000	JICA
Imprimer les manuels et les guides	manuels	Forfait	15000	-	0	0	-	-	15000	15000	USAID
Elaborer et éditer les manuels de 1ère et 2ème années en mathématiques	manuels	Forfait	80 000	-	40 000	-	40 000	-	40 000	80000	AR
Former des développeurs des contenus numériques	Informaticiens	10	100	0	0	10	1000	0	0	1000	AR
Numériser les curricula	curricula	forfait	4000	F	2000	F	2000	-	0	4000	AR
R5 Les résultats aux OTI progressent											
Améliorer les apprentissages en mathématique (projet EGMA)	-	forfait	24300	F	12150	F	12150	0	0	24300	PAEQ
Organiser des missions d'observation dans les salles de classe	-	forfait	5300	F	2650	F	2650	0	0	5300	PAEQ
Recruter un psychomètre pour l'évaluation des apprentissages OTI	Consultant international	forfait	8800	F	8800	-	0	-	0	8800	PAEQ
Elaborer un module de formation sur les évaluations formatives	module	forfait	2000	1	2000	0	0	0	0	2000	AR
Instaurer une récompense pour les écoles qui ont les meilleurs résultats aux examens OTI (les 2 meilleures écoles de chaque région et circonscription)	Ecoles	54	200	18	3600	18	3600	18	3600	10800	AR
Accompagner l'élaboration du contenu, des formations des enseignants, déploiement sur les tablettes numériques	-	forfait	17000	F	5666	F	5667	F	5667	17000	PAEQ
Doter les élèves de tablettes numériques dans le milieu rural	tablettes	30 000	18	10000	180000	10000	180000	10000	180000	540000	AR

Activités pour le primaire	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		Coût Total	Source
				Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût		
R6 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité											
Renforcer les inspections (ressources logistique, humaines et matérielles)	Mobilier, ordinateurs, voiture	5	2100	0	0	5	10500	0	0	10500	PAEQ, ACIGEF, AFD, USAID
Mettre en œuvre la formation initiale des enseignants	-	forfait	Frais de fonctionnement	frais de fonctionnement CEEEF	5	27500	0	0	0	27500	Etat
Elaborer un module sur les classes multigrades	Module	1	2000	1	2000	0	0	0	0	2000	UNICEF
Formation continue des enseignants, des CP sur l'utilisation des tablettes en classe	enseignants	1 200	25	400	10000	400	10000	400	10000	30000	AR
Former des enseignants sur l'enseignement dans les classes multigrades	enseignants	100	25	100	2500	0	0	0	0	2500	UNICEF
Elaborer des modules de formation sur des thèmes spécifiques	Module	3	2000	0	0	3	6000	0	0	6000	AR
Elaborer des modules de formation sur le projet EGMA	Module	forfait	7500	F	7500	-	0	-	0	7500	PAEQ
Formation au Japon de 20 CP et IEN	CP et IEN	forfait	3805	0	0	10	38050	10	38050	76100	JICA
Faire une enquête pour identifier les besoins de formation des enseignants et des CP	-	forfait	2000	F	2000	-	0	-	0	2000	USAID
Mettre en œuvre la formation continue des enseignants	enseignants	3600	25	1200	30000	1200	30000	1200	30000	90000	USAID
Mettre en œuvre la formation continue des CP	Expertise + formation	forfait	18 000	F	18 000	-	0	-	0	18 000	PAEQ
Elaboration des grilles d'observation pour l'évaluation par les CP	grilles	forfait	1000	-	0	F	1000	-	0	1000	UNICEF
R7 La scolarisation des enfants réfugiés est prise en charge par le MENFOP											
Elaborer un plan spécifique sur la scolarisation des enfants réfugiés	Stratégie	forfait	3000	F	3000	-	0	-	0	3000	HCR
Traduire en anglais les curricula et les outils pédagogiques	curricula	forfait	5000	-	0	F	5000	-	0	5000	HCR
Former les enseignants des camps des réfugiés	enseignants	forfait	2000	-	0	F	2000	-	0	2000	HCR

3. ENSEIGNEMENT MOYEN

Activités pour le moyen	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FJD)	2017		2018		2019		Coût Total	Source
				Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût		
R1 L'accès à l'enseignement moyen augmente de façon équitable											
2 306 000											
Construire des salles de classe	salle (CDMT)	190	8000	10	80000	12	96000	13	104000	280000	Etat
				23	184000	25	200000	25	200000	584000	PAEQ, AED, BID
				20	160000	27	216000	35	280000	656000	AR
Construire des salles spécialisées	salle (CDMT)	21	12000	2	24000	1	12000	1	12000	48000	Etat
				1	12000	-	0	-	0	12000	PAEQ
				4	48000	6	72000	6	72000	192000	AR
Réhabiliter des salles de classes	salle (CDMT)	102	5000	10	50000	29	145000	29	145000	340000	AR
				24	120000	5	25000	5	25000	170000	Etat
Elaborer un document sur la gestion des dortoirs et les normes minimums	Missions + réunions	forfait	1000	F	1000	-	0	-	0	1000	UNICEF
Equiper les dortoirs existants	lits, matériels	9	2000	2	4000	3	6000	4	8000	18000	AR
Traduire les programmes en braille	programme	forfait	5000	0	0	F	5000	-	0	5000	PAEQ
R2 L'achèvement de l'enseignement moyen s'est amélioré											
32 950											
Faire une étude sur les causes du décrochage des élèves (moyen, secondaire) et notamment des filles	consultant	forfait	2500	-	0	1	2500	-	0	2500	UNICEF
Mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement des élèves en décrochage	-	forfait	9000	F	F	F	6000	F	3000	9000	UNICEF
Produire des émissions de soutien scolaire (chaîne éducative)	Edition de support	forfait	12000	F	4000	F	4000	F	4000	12000	AFD
Editer des annales annuelles pour le BEF	Annales	3	3150	1	3150	1	3150	1	3150	9450	AR
R3 Les curricula sont révisés											
265 257											
Faire le diagnostic des programmes et des manuels pour leur révision	Mission d'expertise	1	1387	1	1387	0	0	0	0	1387	AR
Faire le diagnostic et réviser les programmes FLS et adapter les manuels de français	Mission d'expertise	forfait	1500	2	3000	2	3000	-	0	6000	AFD
Reviser les curricula de l'enseignement moyen et Adapter les manuels	Mission d'expertise	10	1387	0	0	4	5548	6	8322	13870	AR
Imprimer les manuels de l'enseignement moyen	manuels	forfait	80000	-	80000	-	80000	-	80000	240000	Etat
Numériser les curricula	curricula	forfait	4000	-	0	-	0	-	4000	4000	AR
R4 L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité											
984 570											
Améliorer l'équipement des collèges ruraux	Chaises, tables, etc.	19	1300	3	3900	8	10400	8	10400	24700	AR
Créer des aires de jeux	Aire de jeux	8	4000	2	8000	2	8000	3	12000	28000	AR
Doter les élèves de l'enseignement moyen des minis ordinateurs	mini ordinateur	24000	35	8000	280000	8000	280000	8000	280000	840000	Etat
Mener une enquête sur le taux de disponibilité des manuels dans les établissements	mission	forfait	900	0	0	F	900	-	0	900	PAEQ
Maintenir la gratuité des manuels scolaires dans les écoles rurales	manuels	forfait	48220	F	16073	F	16074	F	16073	48220	Etat (B&S)
Elaborer des règles de gestion et d'utilisation sur les produits d'entrepreneurs	Missions + réunions	1	500	F	500	-	0	-	0	500	UNICEF
Distribuer les manuels subventionnés directement aux collèges	manuels	forfait	550	F	183	F	183	F	184	550	AFD
Equiper les bibliothèques	bibliothèques	15	2500	0	0	7	17500	8	20000	37500	AFD
Concevoir un guide de bibliothécaire et former les bibliothécaires	-	forfait	4200	F	2100	F	2100	-	0	4200	AFD

Activités pour le moyen	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		Coût Total	Source
				Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût		
				226 000							
R5 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité											
Faire une enquête pour identifier les besoins de formation des enseignants	enquête	forfait	1000	F	1000	-	0	-	0	1000	AR
Mettre en œuvre la formation initiale des enseignants	CFEEF			frais de fonctionnement CFEEF						0	Etat
Elaborer des modules de formation continue pour les enseignants et les CP	modules	7	2000	1	2000	3	6000	3	6000	14000	AR
Mettre en œuvre la formation continue des enseignants	enseignants	1 200	25	1200	30000	1200	30000	1200	30000	90000	AR
Mettre en œuvre la formation continue des CP	CP	300	25	80	2000	100	2500	120	3000	7500	AR
Elaboration des grilles d'observation pour l'évaluation par les CP	grilles	forfait	1000	-	0	F	1000	-	0	1000	UNICEF
Doter les inspections de voitures	voitures	15	5500	-	0	7	38500	8	44000	82500	AR
Doter les inspections d'ordinateurs	ordinateurs	30	1000	30	30000	-	0	-	0	30000	Etat

4. ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

Activités pour le secondaire	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		Coût Total	Source
				Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût		
R1 L'accès à l'enseignement secondaire augmente de façon équitable											
Construire des salles de classes	salle (CDMT)	109	9000	8	72000	9	81000	9	81000	234000	Etat
				10	90000	12	108000	12	108000	306000	BID, AEQ, ACIGEE
				9	81000	26	234000	14	126000	441000	AR
Réhabilitation de salles de classes	salle (CDMT)	88	6000	27	162000	24	144000	24	144000	450000	AR
				2	12000	6	36000	5	30000	78000	Etat
Faire une évaluation des modalités d'examen du baccalauréat	consultants	forfait	2500	F	2500	-	0	-	0	2500	ACIGEE
R2 Les résultats aux examens du Baccalauréat se sont améliorés.											
Faire une étude sur les causes des faibles résultats au Bac		forfait	1000	F	1000	-	0	-	0	1000	AR
Mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement des élèves en difficulté		forfait	9000	F	3000	F	3000	F	3000	9000	AR
Produire des émissions de soutien scolaire (chaîne éducative)	Edition de support	forfait	6000	F	2000	F	2000	F	2000	6000	AFD
Editer des annales annuelles pour le Baccalauréat		4	4000	2	8000	2	8000	-	0	16000	AR
R3 L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité											
Améliorer l'équipement des lycées ruraux	Chaises, tables, armoires, etc.	5	1300	3	3900	1	1300	1	1300	6500	AR
	Aire de jeux	3	4000	3	12000	-	0	-	0	12000	AR
Doter les "smart classroom" en ordinateurs et connexion internet	Classe	18	500	6	3000	6	3000	6	3000	9000	Etat
Acheter des ordinateurs pour les enseignants	ordinateurs	1000	130	350	45500	300	39000	200	26000	110500	AR
Mener une enquête sur le taux de disponibilité des manuels dans les établissements	mission	forfait	900	-	0	F	900	-	0	900	PAEQ
Equiper les bibliothèques	œuvres	5	4000	-	0	2	8000	3	12000	20000	AFD
R4 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité											
Faire une enquête pour identifier les besoins de formation des enseignants		forfait	1000	F	1000	-	0	-	0	1000	AR
Formation initiale des enseignants	Enseignants		-	frs de fonctionnement CEEEF						0	Etat
Elaborer des modules de formation continue	Modules	5	2000	3	6000	1	2000	1	2000	10000	AR
Formation continue des enseignants	Enseignants	1 200	44	1200	52800	1200	52800	1200	52800	158400	AR
Elaboration des grilles d'observation pour l'évaluation par les CP	grilles	forfait	1000	-	0	F	1000	-	0	1000	UNICEF

5. ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET FORMATION PROFESSIONNELLE

Activités pour l'ETFP	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		Coût Total	Source
				Qté	Coût (000 FDJ)	Qté	Coût (000 FDJ)	Qté	Coût (000 FDJ)		
R1 L'accès à l'enseignement secondaire augmente de façon équitable											
Réaliser un diagnostic de l'ETFP	consultant	forfait	5000	-	0	F	5000	-	0	5000	AR
Elaborer la politique nationale de l'ETFP	consultant	forfait	5000	-	0	-	0	-	5000	5000	AR
Organiser un atelier de validation de la politique nationale de l'ETFP	Atelier	forfait	2000	-	0	-	0	F	2000	2000	Etat
Instituer le Conseil National de l'ETFP	-	-	-	frais de fonctionnement	-	-	-	-	-	0	Etat
Mettre en place un modèle d'organisation administrative, pédagogique et financier des établissements de formation	consultant	forfait	5000	-	5000	-	0	-	0	5000	AR
Mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du système de l'ETFP.	consultant international	forfait	5000	-	0	-	0	F	5000	5000	AR
Créer un système national d'accréditation et de normalisation des établissements ETFP	consultant international	forfait	5000	-	0	-	0	F	5000	5000	AR
R2 Les effectifs scolarisés dans les filières de l'ETFP ont augmenté											
Construire des salles de classe	Salle (CDMT)	15	8000	5	40000	5	40000	5	40000	120000	Etat
Construction des ateliers	Atelier (CDMT)	6	30000	2	60000	2	60000	2	60000	180000	AR
Réhabiliter des salles de classes	CDMT	24	5000	8	40000	8	40000	8	40000	120000	AR
Réhabiliter des LIC	LIC	4	89110	2	2E+05	2	2E+05	0	0	356440	ACIGEF
Equiper des Lycées techniques	équipement	forfait	60900	F	30450	F	30450	0	0	60900	AFD
Acheter des matières d'œuvre pour les Lycées techniques	matières d'œuvres	forfait	13320	F	6660	F	6660	0	0	13320	AFD
Mettre en place un système d'habilitation des structures de formation privées	-	-	-	Frais de fonctionnement	0	Etat	-	-	-	-	Etat
Faire une enquête de satisfaction sur les élèves et entreprises	Enquête	forfait	21300	0	6390	F	14910	-	0	21300	ACIGEF
Produire des émissions d'information et de sensibilisation sur l'ETFP, notamment à l'égard des filles	Edition de support	forfait	7708	F	2569	F	2569	F	2570	7708	AFD

Organiser des compétitions nationales des métiers (Olympiades des métiers), des forums des métiers, des journées portes-ouvertes	Forum	3	7000	1	7000	1	7000	1	7000	21000	Etat
			40000	0	0	-	0	-	40000	40000	AR
R3 Les filières offertes dans l'ETFP sont rénovées, en lien avec les besoins du marché du travail											
60 200											
Actualiser la carte des formations professionnelles	consultant	forfait	900	F	900	-	0	-	0	900	AFD
Elaborer les nomenclatures des secteurs d'activités et des spécialités de formation	consultant national	forfait	900	F	900	-	0	-	0	900	AFD
Rédiger les programmes identifiés pour les filières courtes (CAP et CFP)	programmes	10	2000	5	10000	-	10000	-	0	20000	AFD
Renforcer les capacités techniques des commissions de rédaction des programmes	matériels	Forfait	2 500	F	2 500	-	0	-	0	2500	AR
Rédiger les programmes identifiés pour les filières courtes (CAP et CFP)	Programmes	10	2000	5	10000	5	10000	5	10000	30000	AR
Faire une étude pour développer la formation par apprentissage	Etude	forfait	5 000	-	0	F	5 000	-	0	5000	Etat
Définir les modalités d'accompagnement du stagiaire en entreprise	Atelier, missions	forfait	900	-	0	F	900	-	0	900	AR
R4 Le secteur privé est impliqué dans l'ETFP											
8 000											
Créer des comités établissements - entreprises	Ateliers, missions	10	500	5	2500	-	2500	-	0	5000	AR
Mener une enquête nationale sur l'insertion des sortants de l'ETFP	consultant	forfait	3000	-	0	-	0	F	3000	3000	ACIGEEF
R5 Les enseignants et les conseillers pédagogiques de l'ETFP sont formés											
19 900											
Elaborer un plan de formation triennal des enseignants et des conseillers pédagogiques de l'ETFP	consultant	forfait	900	-	0	-	0	F	900	900	AR
Mettre en œuvre des formations pédagogiques et techniques destinées aux enseignants et conduisant à une certification reconnue	-	Forfait	6000	-	2000	-	2000	F	2000	6000	AR
Evaluer les actions de formations		forfait	3500	-	3500	-	0	F	0	3500	AR
Organiser des formations pour les conseillers pédagogiques et les enseignants sur les méthodes et outils de l'approche par les compétences (APC)	consultant	forfait	9500	F	9500	-	0	-	0	9500	AFD

6. GESTION SECTORIELLE

PAE 2017-2019

72

Activités Gestion sectorielle	Unité	Quantité Totale	Coût unitaire (000 FDJ)	2017		2018		2019		Coût Total	Source
				Qté	Coût	Qté	Coût	Qté	Coût		
R1 La planification annuelle du MENFOP est axée sur les résultats											
Définir les manuels de procédure sur (i) la gestion financière, (ii) la gestion des Ressources Humaines et (iii) la planification (iv) Audit interne et contrôle	Consultant international	forfait	7120	F	7120	-	0	-	0	7120	ACIGEF
Former les cadres du MENFOP sur la gestion axée sur les résultats Standardiser les PTA et le rapport / bilan technique et financier des PTA	Consultant international	forfait	14 240	F	14 240	-	0	-	0	14 240	ACIGEF
Renforcer les capacités de la direction de la planification en planification (formation PSGSE)	formation cadres	7	3000	-	0	7	21000	-	0	21000	UNICEF
Doter la planification d'un véhicule pour les activités de suivi et évaluation	voiture	1	5500	-	0	1	5500	-	0	5500	UNICEF
Renforcer les capacités de la direction de la planification en suivi-évaluation	formation cadres	2	3000	-	0	2	6000	-	0	6000	UNICEF
Renforcer les capacités de la Direction Financière en comptabilité et Finances	formation cadres	4	3000	-	0	4	12000	-	0	12000	AR
Mettre en place d'une plateforme applicative d'inscription et notation des élèves de la maternelle à la terminale	Consultant international	forfait	9000	-	0	F	9000	-	0	9000	AR
Mettre en place des contrats de performance avec toutes les inspections	Consultant international	forfait	24000	-	0	F	8000	F	16000	24000	AR
Acheter un logiciel spécialisé pour l'archivage	logiciel	forfait	100	F	100	-	0	-	0	100	AR
Achat de meuble de classement / rangement	armoires	forfait	2000	F	2000	-	0	-	0	2000	AR
R2 Les informations nécessaires à la gestion et au pilotage du système éducatif et à l'orientation scolaire sont disponibles et diffusés.											
Actualiser le système de collecte des données (OPAD et EID-As-sist) et le système d'immatriculation des élèves	logiciel	forfait	5000	F	0	-	5000	-	0	5000	PAEQ
Equiper le service de l'orientation	matériels	forfait	2000	F	2000	-	0	-	0	2000	AFD
Doter le service de l'orientation et des statistiques des véhicules	voiture	2	5500	1	5500	1	5500	-	0	11000	Etat
Organiser les revues conjointes annuelles	revue	3	3500	1	3500	1	3500	1	3500	10500	UNICEF
Renforcer les capacités du service de l'orientation	Appui externe	forfait	5000	F	5000	-	0	-	0	5000	AFD
Organiser une réflexion nationale sur l'orientation scolaire des élèves	Atelier	forfait	7000	-	0	F	7000	-	0	7000	Etat
Produire des dépliants à l'intention des élèves pour les informer des possibilités d'orientation	dépliants	forfait	250	-	0	F	250	-	0	250	AR
R3 Les dispositifs de suivi et d'évaluation des performances du système et des performances pédagogiques des élèves, sont opérationnels.											
Elaborer le plan triennal de formations initiale et continue 2017 - 2020	Appui externe	forfait	3500	F	3500	-	0	-	0	3500	AR
Renforcer les capacités du service de l'audit et contrôle interne et mettre en place les outils de l'audit et de contrôle	Formation	4	500	0	0	4	2000	-	0	2000	AR
Former le service des évaluations sur l'analyse des acquis des élèves	consultant international	1	6000	0	0	F	6000	-	0	6000	AR
Doter le service des évaluations d'une voiture	voiture	1	5500	0	0	1	5500	0	0	5500	AR

Développer une stratégie de communication (CRIPEN)	stratégie	forfait	2500	F	2500	-	0	-	0	2500	ACIGEF
Instaurer un système de certification des formations continues	-	forfait	1000	-	0	F	1000	0	0	1000	AR
Elaborer une maquette pour la formation initiale des directeurs	Formation initiale	forfait	8900	F	8900	-	0	-	0	8900	AR
Valorisation des enseignants arabisants par la création du CAFMA	-	forfait	-	Frais de fonctionnement	-	-	-	-	0	Etat	
Equiper le laboratoire de langue du CFEEF	Equipement	forfait	5700	-	0	-	5700	-	0	5700	AFD
Renforcer l'implication des parents et des élèves dans les projets d'école et actualiser les guides élaborés (entre 2005 et 2008) sur les comités de gestion	formation	forfait	18000	-	0	F	9000	F	9000	18000	AR
Former les comités de gestion sur la gestion des projets d'écoles / d'établissements	formation	forfait	18000	-	0	F	9000	F	9000	18000	AR
Renforcer les capacités du service sur la documentation et l'archivage	formation cadres	2	3000	-	0	F	3000	-	0	3000	AR
Renforcer les capacités sur la préparation, la programmation du budget axée sur les résultats	formation cadres	2	6000	-	0	F	6000	-	0	6000	AR
Renforcer les capacités du service juridique	personnes	3	1700	F	1700	-	0	-	0	1700	AR
Mettre à jour de la stratégie de maintenance pour le MENFOP et élaborer un guide	consultant	forfait	1000	F	1000	-	0	-	0	1000	AR
Renforcer les capacités de maintenance sur les infrastructures	formation	forfait	3000	-	0	F	1500	F	1500	3000	AR
Former un pool de personnes à la gestion des situations d'urgence	personnes	5	180	0	0	5	900	0	0	900	UNICEF
R4 Le Schéma Directeur 2020-2035 et le PAE sont fondés sur des études et un diagnostic du secteur solides et validés fin 2019.											104 000
Faire une évaluation du schéma directeur 2010 – 2019	Consultant international	forfait	9000	-	0	F	9000	-	0	9000	UNICEF
Faire une analyse économique et financière du système éducatif	Consultant international	forfait	5000	-	0	-	0	F	5000	5000	AR
Réaliser une étude nationale sur les acquis des élèves	Consultant international	forfait	9000	-	0	-	0	F	9000	9000	AR
Evaluation de l'expérience pilote sur l'introduction du haut débit dans les écoles et établissements scolaires	Consultant international	forfait	5000	-	0	F	5000	-	0	5000	AR
Faire le diagnostic du secteur	Consultant international	forfait	35000	-	0	F	35000	-	0	35000	PME
Mettre à jour le nouveau modèle de simulation	Consultant international	forfait	5000	-	0	-	0	F	5000	5000	AR
Elaborer le nouveau schéma directeur	Consultant international	forfait	30000	-	0	-	0	F	30000	30000	AR
Valider le schéma directeur	Atelier	forfait	6000	-	0	-	0	F	6000	6000	Etat

Chapitre 5 : MODALITES D'EXÉCUTION ET DE SUIVI-ÉVALUATION 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 – 2019. 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 Service de la Gestion des Projets devra rendre compte mensuellement au Secrétaire Général, de l'exécution technique et financière des activités programmées. Ce compte rendu très simple sous forme de tableau sur l'état d'avancement technique et financier des activités pourra être partagé dans le cadre de la coordination avec le Groupe Local des Partenaires de l'Éducation à la demande des partenaires techniques et financiers.

Le Secrétaire Général pourra également s'appuyer sur une équipe restreinte composée de personnes ressources du MENFOP pour analyser les rapports de mise en œuvre du PAE et mettre en place les mesures correctives nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

2. LES OUTILS DE SUIVI – ÉVALUATION DU PAE

A partir du Plan d'Action de l'Éducation, 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'Activités Budgétisées (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'État, 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 2017-2019.

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

Action	Responsable
Fin d'année n-1 (novembre)	
<p>Programmation annuelle</p> <p>Préparation des PTA</p> <p>Élaboration du plan de passation des marchés publics</p>	<p>La direction de la planification élabore le canevas des PTA selon l'approche axé sur les résultats et rappelle la procédure d'élaboration des activités qui doit être faite en cohérence avec le PAE.</p> <p>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)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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
En cours d'année	
<p>Exécution des activités</p> <p>Suivi du plan de passation des marchés</p>	<p>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)</p> <p>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</p>
Exécution financière sur budget de l'État	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 CFEF 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 ? »

Rapport d'exécution (mi-parcours et annuel)	
Rapport d'exécution technique	<p>Le canevas du rapport d'exécution technique est élaboré par la direction de la planification.</p> <p>Le Secrétaire Général élabore la note circulaire pour lancer la production des rapports techniques des directions générales et communique le canevas du rapport.</p> <p>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.</p>
Consolidation des rapports techniques	<p>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.</p> <p>Il s'agit de comprendre et d'expliquer pourquoi un résultat n'a pas été réalisé.</p> <p>Le rapport consolidé comprend également les informations de la direction des projets que cette dernière envoie à la direction de la planification.</p>
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'État 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. Ces mesures sont rapportées et suivies lors des réunions bimestrielles.</p>

Le rapport semestriel couvre la période du 1^{er} 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'État 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^{er} 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 efficiente entre les différents intervenants du processus. La disponibilité des PTA et des rapports d'exécutions techniques et financiers représente 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. Mécanisme 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 – 2019

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 pertinents et mesurables.

	Préscolaire	Base de référence 2015/ 2016	Cibles					Moyens de vérification
			2017	2018	2019	2020		
			2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020		
Résultat 1	D'ici 2019, la stratégie sur l'enseignement préscolaire est validée	Non	Non	oui	oui	oui	Stratégie	
Résultat 2	D'ici 2019, l'accès au préscolaire augmente	Public : 154	497	818	1225	1727	Annuaire Statistiques	
		Communautaire : 0	142	266	441	679		
		Privé : 1994	2210	2464	2740	3024		
		Total : 7,3%	9,7%	12%	14,8%	18,4%		
		Filles : 7,3%	9,2%	11,6%	14,5%	18,2%		
		Garçons : 7,3%	10,1%	12,3%	15,1%	18,6%		
Résultat 3	Les élèves du préscolaire sont mieux préparés au primaire	Total : ND	A déterminer	A déterminer	100%	100%	Rapport service des évaluations	
		Régions : ND			100%	100%		
		Djibouti ville : ND			100%	100%		
		0	20	20	20			
		27	30	30	30	30	CFEF	

Primaire	Base de référence 2015/ 2016	Cibles			Moyens de vérification	
		2017	2018	2019		
		2016/2017	2017/2018	2018/2019		
Résultat 1 D'ici 2019, l'accès à l'enseignement primaire augment de façon équitable	Effectifs inscrits en 1ère année	12387	13133	13967	14759	Annuaire Statistique
	Taux brut d'admission en 1ère année	84,7%	89,5%	94,6%	100%	
	Fillles : 69,2%	82,6%	88,0%	93,8%	100%	
	Garçons : 77,7%	86,8%	91,0%	95,4%	100%	
	Total : 79,9%	82,9%	84,0%	85,4%	91,7%	
	Fillles : 75,3%	78,1%	79,7%	82,0%	86,6%	
	Garçons : 84,4%	87,6%	88,3%	88,7%	89,3%	
	Pourcentage de DP en double flux	46%	41%	36%	32%	
	Taux de promotion du primaire public	91,14%	92,4%	93,7%	95%	
	Fillles : 89,9%	91,1%	92,4%	93,7%	95%	
Résultat 2 L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	Garçons : 89,8%	91,1%	92,4%	93,7%	95%	Cahier d'indicateurs
	Total : 72,5%	75,3%	81,3%	74,4%	78,4%	
	Fillles : 68,1%	71,1%	75,5%	69,9%	74,4%	
	Garçons : 76,6%	79,4%	86,9%	78,8%	82,4%	
	Total : 8,0%	7,1%	6,3%	5,6%	5%	
	Fillles : 8,0%	7,1%	6,3%	5,6%	5%	
	Garçons : 7,9%	7,1%	6,3%	5,6%	5%	
	% des élèves de 2ème année ayant une maîtrise suffisante de la lecture.	55%	60%	65%	70%	
	% des élèves du primaire ayant une maîtrise suffisante de la lecture.	55%	60%	65%	70%	
	Garçons: 48%	55%	60%	65%	70%	
Résultat 3 D'ici 2019, l'apprentissage de la lecture et de l'écriture s'est amélioré.	Total : ND	60%	65%	70%	80%	Rapport ser-vice de l'éva-luation test EGRA
	fillles : ND	60%	65%	70%	80%	
	Garçons: ND	60%	65%	70%	80%	
		60%	65%	70%	80%	
		60%	65%	70%	80%	
		60%	65%	70%	80%	

Moyen	Base de référence 2015 / 2016	Cibles				Moyens de vérification	
		2017					
		2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020		
Résultat 1	Les inscriptions en 6ème année ont augmenté	Taux brut d'admission en 6ème année	60,2%	64,3%	65,7%	66,5%	Annuaire Statistiques
			56,0%	59,6%	60,9%	61,7%	
			64,2%	68,8%	70,3%	71,2%	
Résultat 2	L'achèvement du cycle de l'enseignement moyen s'est amélioré	Taux brut de scolarisation	61,6%	64,1%	66,9%	69,5%	Cahier d'indicateurs
			57,8%	60,2%	62,9%	65,1%	
			65,2%	67,7%	70,8%	73,6%	
Résultat 3	Les curricula sont révisés	Taux d'achèvement du moyen	50,7%	53,8%	56,9%	60%	CRIPEN
			48,3%	52,2%	56,1%	60%	
			53,0%	55,3%	57,7%	60%	
Résultat 4	L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	Nombre de nouveaux curricula disponibles	-	2	2	4	Cahier d'indicateurs
			24,5%	20,8%	17,7%	15%	
			24,5%	20,8%	17,7%	15%	
Résultat 5	Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	Taux d'abandon	6,4%	5,5%	4,7%	4%	Annuaire Statistiques
			6,1%	5,3%	4,6%	4%	
			6,6%	5,6%	4,7%	4%	
Résultat 5	Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	Ratio enseignants / CP	40	35	30	30	Rapports IEMS / DGE
		nombre de rapports de visite de classe / CP	30	35	40	45	
		Nombre d'enseignants formés (formation initiale)	137	79	79	79	
Résultat 5	Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	Nombre d'enseignants formés (formation continue) – Par module	ND	400	400	-	CFEEF
			400	400	400		
		Nombre de CP formés (formation continue) – Préciser le thème	ND	20	20	20	

Secondaire	Base de référence 2015/ 2016	Cibles				Moyens de vérification		
		2017		2018			2019	2020
		2016/2017	2017/2018	2018/2018	2019/2019		2019/2020	
Résultat 1 Les inscriptions en 2 ^{de} année ont augmenté	Taux brut d'admission en 2 ^{de} année Total : 30,2% Filles : 27,6% Garçons : 33,6%	42,3%	42,3%	44,5%	46,9%	Annuaire Statistiques		
		41,9%	42,3%	44,9%	47,4%			
		41,5%	42,3%	45,3%	47,9%			
Résultat 2 Les résultats aux examens du Baccalauréat se sont améliorés.	Taux brut de scolarisation Total : 33,5% Filles : 31,2% Garçons : 35,9%	35,3%	36,5%	37,7%	39,2%	Annuaire Statistiques		
		32,5%	33,9%	35,4%	36,9%			
		37,9%	38,9%	39,9%	41,4%			
Résultat 3 L'environnement scolaire et pédagogique des élèves est propice à un apprentissage de qualité	Taux de réussite au baccalauréat Total : 29,3% Filles : 28,2% Garçons : 30,1%	36,4%	45,3%	56,3%	70%	Annuaire Statistiques		
		35,4%	44,4%	55,8%	70%			
		37,2%	45,9%	56,7%	70%			
Résultat 4 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	Proportion de redoublants 13,6%	10,6%	8,2%	6,4%	5%	Cahier d'indicateurs		
		10,5%	8,7%	7,2%	6%			
		8,5%	7,5%	6,7%	6%			
Résultat 4 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	Taux d'abandon Total : 30,2% Filles : 29,6% Garçons : 30,8%	11,9%	9,5%	7,5%	6%	Cahier d'indicateurs		
		32,4%	34,8%	37,3%	40%			
		31,9%	34,4%	37,1%	40%			
Résultat 4 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	Taux d'achèvement Ratio enseignants / CP 40	32,9%	35,1%	37,5%	40%	DGE		
		30	35	45	45			
		37	41	41	41			
Résultat 4 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	nombre de rapports de visite de classe /CP 30	30	35	45	45	Rapports IEMS/ DGE		
		37	41	41	41			
		ND	400	400	-			
Résultat 4 Les enseignants sont mieux formés et reçoivent un encadrement pédagogique de qualité	Nombre d'enseignants formés (formation continue) – Par module ND	400	400	400	-	CFEEF		
		ND	20	20	20			
		27	20	20	20			

Enseignement Technique et Formation professionnelle		Base de référence 2015/ 2016	Cibles				Moyens de vérification
			2017	2018	2019	2020	
			2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	
Résultat 1	La politique nationale en matière d'ETFP est validée	-	-	Oui		Document disponible	
Résultat 2	Les effectifs scolarisés dans les filières de l'ETFP ont augmenté	Total : 1171	1272	1484	1501	Annuaire statistique	
		Filles : 454	589	677	679		
		Garçons : 717	683	807	822		
Résultat 3	Les filières sont renouvelées	17%	18%	19%	20%	Cahier d'indicateurs	
Résultat 4	Le secteur privé est impliqué dans l'ETFP	- CFP 0	10	-		CRIPEN	
		- CAP 0	10	10	-		
		- BAC PRO 0	13	13	13		
		33%	38%	44%	52%		
Résultat 5	Les enseignants de l'ETFP sont formés	3	5	7	9	DGETFP	
		70%	77%	84%	91%		
		ND	50	50	50		
		ND	-	8	8	CFEEF	

Gestion Sectorielle		Base de référence 2015/ 2016	Cibles				Moyens de vérification
			2017	2018	2019	2020	
			2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	
Résultat 1	Les cadres du MENFOP utilisent une planification annuelle axée sur les résultats et rendent compte.	Non	Oui	Oui	Oui	Bilan disponible	
	% de service disposant un PTA et produisant un rapport de mise en œuvre	0	75%	85%	95%	Rapport de mise en œuvre consolidé des PTAs	
Résultat 2	Nombre de contrat de performance signé avec les inspections	0	0	9	-	Contrats	
	Nombre d'enfants orientés selon les 2 premiers choix	ND				Analyse du service de l'orientation	
Résultat 3	Les informations nécessaires à la gestion et au pilotage du système éducatif et à l'orientation scolaire sont disponibles et diffusés.	Non	Oui	-	-	Annuaire statistiques	
	Les dispositifs de suivi et d'évaluation des performances du système et des performances pédagogiques des élèves, sont opérationnels.	1	1	1	1	Rapport	
	Plan de formation triennal	Non	Oui	Oui	Oui	Plan disponible	
	Nouveau statut de corps de personnel de direction	Non	Non	Oui	-	Statut approuvé	
	Services centraux : (Thème + nombre)		- GAR	75			
			- Docimologie	20			
			- Secrétariat	100			
	Nombre de personnels formés (formation continue)	Chef d'établissement (Thème + nombre)	- Gestion administrative	100	91	CFEF	
			- Suivi pédagogique	100	91		
			- Gestion prof jet d'écoles	100	91		

Résultat 4	Le Schéma Directeur 2020-2035 et le PAE sont fondés sur des études et un diagnostic du secteur solides et validés fin 2019	Diagnostic du système éducatif	-	non	non	non	Oui	diagnostic
		Nouveau schéma directeur	-	non	non	non	Oui	Schéma directeur

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 budgétaires

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

- Le budget de l'État
- Les financements extérieurs

Plusieurs projets (Banque Mondiale, PME et AFD) arrivent à terme en 2018⁹, sans de perspectives concrètes d'instruction de nouveaux projets pour des financements additionnels. Le MENFOP fera un plaidoyer actif auprès de ces partenaires, et d'autres partenaires, afin d'avoir des financements additionnels pour financer une partie du plan d'action de l'éducation. L'absence de financements additionnels pourrait être préjudiciable à l'atteinte des résultats définis dans le PAE. Toutefois, il faut noter que le démarrage prévu très prochainement du projet de l'USAID qui pourrait venir combler une partie du gap financier sur les prochaines années car plusieurs activités du PTAB pour lesquelles les financements sont à rechercher s'alignent aux domaines d'intervention du projet de l'USAID

4.3. Risques démographiques

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. Il est toutefois prévu de réajuster les projections avec les résultats des enquêtes auprès des ménages, notamment avec l'EDAM4.

4.4. Risques sur les infrastructures scolaires

Les constructions et réhabilitations d'écoles risquent de 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).

⁹Selon les entretiens menés avec ces partenaires, les projets seront prolongés d'un an et se termineront en 2018 et non en 2017, comme initialement prévu

4.5. La problématique de l'amélioration 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'apprentissage 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, sécheresses ou inondations, qui pourraient entraîner les uns comme les autres 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 deux actions prioritaires :

L'élaboration d'une stratégie pour l'éducation des populations réfugiées en collaboration avec le Haut-commissariat des réfugiés (HCR). Il faut noter que des réflexions sont déjà en cours pour élaborer cette stratégie ;

La constitution d'une équipe au sein du MENFOP qui recevra les formations nécessaires avec l'appui de l'UNICEF sur la gestion des situations d'urgence.



