

République d'Haïti

Ministère de l'Education Nationale
et de la Formation Professionnelle (MENFP)

Planifier l'éducation, préparer le futur

Plan décennal d'éducation et de formation (PDEF)

Port-au-Prince, Haïti

Décembre 2020

...Eléments de Vision de l'Education

« ...une société apprenante dans laquelle l'accès universel à l'éducation de base, la maîtrise des qualifications dérivant d'un système de formation professionnelle pertinent, et la capacité d'innovation scientifique et technique nourrie par un système universitaire moderne et efficace façonnent le nouveau type de citoyen dont le pays a besoin pour sa refondation. »

PSDH, Haïti 2012

Carte d'Haïti



Haïti 2016 – État des lieux

i. ***Population : 10.8 millions***
ii. ***Superficie : 27,500 km2, forte densité***
iii. ***PIB : US$8.6 milliards, $811/ hab. 1,780 (PPP)***
iv. ***Faible Croissance : 1.7%, Chômage : 40%***
v. ***Développement Humain : IDH 0.471***
vi. ***Inégalité : Coefficient Gini 60.8***
vii. ***Espérance de vie : 63 ans***
viii. ***Stabilité Politique encore incertaine, Gouvernance Publique insuffisante***

Liste des sigles et acronymes

BDS:	Bureau de District Scolaire
CEEC:	Commission Épiscopale des Écoles Catholiques
CME:	Commission Municipale d'Éducation
COPP:	Cellule d'Orientation et de Placement Professionnel
CSD:	Comité Stratégique et Décisionnel
CT:	Comité Technique
CXC:	Caribbean Examination Council
DDE:	Direction Départementale d'Éducation
DEF:	Direction de l'Enseignement Fondamental
DPCE:	Direction de la Planification et de Coopération Externe
ENFA:	Éducation non Formelle et Alphabétisation
ESR:	Enseignement Supérieur et de Recherche
EESR:	Établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche
FEPH:	Fédération des Écoles Protestantes d'Haïti
FST:	Filières Scientifique et Technologique
GLPE :	Groupe Local des Partenaires en Education
GTEF:	Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation
IHSI:	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
INFP:	Institut National de la Formation Professionnelle
MEF:	Ministère de l'Économie et des Finances
MENFP:	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
ODD:	Objectifs de Développement Durable
ONAPE :	Office National de Partenariat en Education
OMD:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PAT:	Plans d'Actions Triennaux
PIB:	Produit Intérieur Brut
POA:	Plan Opérationnel Annuel
PPBSE:	Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi et Évaluation
SE:	Structures d'Exécution
SEA:	Secrétairerie d'Etat à l'Alphabétisation
TBS:	Taux Brut de Scolarisation
TIC:	Technologies de l'Information et de la Communication
TNS:	Taux Net de Scolarisation
UEP :	Unité d'Etudes et de Programmation
USI:	Unité du Système d'Information
VAE:	Validation des Acquis de l'Expérience

TABLE DES MATIERES

Liste des sigles et acronymes **2**

Propos du Ministre **5**

Mots de remerciements **6**

RESUME EXECUTIF **9**

INTRODUCTION : Une nouvelle méthode pour initier un changement de paradigme **13**

- ✓ Genèse d'un plan sectoriel en phase avec les enjeux et défis du système éducatif 13
- ✓ La méthode systémique : planifier des actions stratégiques en vases communicants 14

CHAPITRE I : ANALYSE DE LA SITUATION DE L'EDUCATION **17**

I.1 LE CONTEXTE *17*

I.1.1 Le contexte sociodémographique 17

I.1.2 Les vulnérabilités 19

I.1.3 Le contexte économique 19

I.2 ANALYSES DE PERFORMANCES DU SYSTÈME EDUCATIF *20*

I.2.1 Accès à l'éducation et portée des enseignements 20

I.2.2 L'équité d'accès 25

I.2.3 L'efficacité interne 26

I.2.4 Les acquis d'apprentissage 27

I.2.5 Les conditions de scolarisation 30

I.2.6 Les sortants et l'efficacité externe 32

I.2.7 Les enfants en dehors de l'école et l'éducation non-formelle 34

I.3 LES COUTS ET LE FINANCEMENT DE L'EDUCATION *35*

I.3.1 Les dépenses de l'État pour l'éducation 35

I.3.2 Les appuis des partenaires extérieurs 39

I.3.3 Les dépenses des familles 39

I.4 LA GOUVERNANCE *41*

I.4.1 Le pilotage du système 41

I.4.2 La gestion des personnels enseignants et l'encadrement administratif et pédagogique 43

I.5 Conclusion : Les principaux défis *44*

CHAPITRE II : Le Plan décennal d'éducation et de formation 2020-2030. Les grandes priorités et les programmes prioritaires **47**

Le rôle de l'éducation dans le développement socio-économique du pays 47

II.1 LES GRANDES PRIORITÉS *48*

1. Priorité n°1 : Transformer la gouvernance du système éducatif à tous les niveaux 48
2. Priorité n°2 : Offrir un service efficace d'éducation continue de qualité à la portée de tous les citoyens 50
3. Priorité n°3 : S'Assurer que les sortants du système aient acquis les compétences et valeurs pour contribuer au développement de l'État Haïtien et pour être des citoyens productifs, performants tant au niveau national qu'au niveau international 52
4. Priorité n°4 : S'Assurer que les groupes les plus désavantagés soient les premiers bénéficiaires des efforts de l'État dans le domaine éducatif 53

II.2 LES PROGRAMMES ET SOUS-PROGRAMMES PRIORITAIRES DU PDEF 57
- ✓ 1. Axe I : La gouvernance 57
- ✓ 2. Axe II : Qualité et pertinence 67
- ✓ 3. Axe III : Accès et équité 85

CHAPITRE III : STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET EVALUATION 96
III.1. DISPOSITIF ORGANISATIONNEL 96
III.2 MODALITÉS DE SUIVI 99
III.3 MODALITES D'EVALUATION 100
III.4. STRATÉGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION 101

CHAPITRE IV : SCENARIO, COÛTS ET FINANCEMENT DE LA STRATEGIE 103
IV.1 COUT DU PLAN 2020-2030 103

ANNEXE I : CADRE DES INDICATEURS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PDEF 116

DOCUMENTS CONSULTÉS 123

GLOSSAIRE DES CONCEPTS 127

Propos du Ministre

Au terme de deux années de travail assidu, depuis l'Atelier de Washington où l'on a convenu des nouvelles orientations dans la démarche d'élaboration du Plan décennal d'éducation et de formation (PDEF), le document de politique publique, qui doit guider les grandes actions de l'Etat dans le domaine de d'éducation au cours des dix prochaines années, est enfin prêt.

Je me réjouis que l'élaboration du PDEF ait abouti et que le secteur éducation dispose d'un document stratégique pour orienter les réformes nécessaires qui tendent vers une éducation de qualité, accessible à toutes et à tous. Les orientations du PDEF répondent d'ailleurs aux engagements d'Haïti depuis Incheon et à la feuille de route que m'a confiée l'Administration MOISE-JOUTHE en éducation.

Ce résultat est la conclusion d'un long et fructueux processus de consultation nationale de tous les acteurs et partenaires du secteur pour que la nouvelle politique de l'éducation reflète les grandes préoccupations nationales et les attentes de la communauté éducative et de la société.

Le moment est venu pour que Je salue dignement les membres du Comité technique national que j'ai institué, par circulaire ministérielle en février 2018, qui ont fait un travail colossal avec l'appui de tous les agents éducatifs et des partenaires en vue de compléter et de peaufiner la première version du document. Ils ont fait montre d'un courage exemplaire, surtout dans un contexte marqué par de nombreuses commotions politiques, suivies de la pandémie de la COVID-19.

Je remercie l'Office national de partenariat en éducation (ONAPE) qui a joué un rôle de premier plan, à côté de l'Unité d'études et de programmation (UEP) du ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle (MENFP) dans la conduite des travaux avec les Partenaires techniques et financiers (PTF) et les partenaires sociaux. Un remerciement spécial à l'UNESCO, à l'UNICEF, à l'Union européenne, à la BID et à la Banque mondiale pour leur contribution et leurs engagements constants dans l'avancement des travaux en finançant certaines étapes et en servant de pont avec le Groupe sectoriel de l'éducation (GSE).

Le PDEF est une œuvre commune et notre boussole. Nous devrons le suivre de près afin de nous assurer de sa mise en œuvre suivant le Plan d'actions arrêté. Les enfants du Pays attendent les transformations de l'École haïtienne devant accompagner la refondation de la société. Les valeurs démocratiques et républicaines sont affirmées dans le processus d'éducation du citoyen-modèle, capable de contribuer aux changements attendus. Le vivre-ensemble, la tolérance la solidarité, dans la communauté de l'apprentissage, que devient la nouvelle École haïtienne, sont porteurs de changement pour reconstruire le tissu social et politique, fragilisé par des conflits interhaïtiens et transgénérationnels.

Les enjeux et les défis sont donc de taille. Chacun doit apporter sa pierre pour la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs fixés. Le vrai travail commence maintenant par l'implication de tous pour la réussite du PDEF. Ce document de politique transcende les clivages et dont le seul parti-pris est celui de la République, de l'intérêt commun. Le combat amorcé pour le droit à l'éducation devra donc nous en inspirer car étant inaliénable, incontournable, fondamental pour le renouveau d'Haïti, notre héritage.

Toutes et tous pour le PDEF ! le PDEF pour toutes et pour tous !

Pierre Josué Agénor CADET
Ministre

Mots de remerciements

L'Éducation et la Formation sont au cœur du développement haïtien et surtout de l'avenir de la population. Conscients de cela, les Ministres et Directeurs Généraux qui se sont succédé depuis la fin de la mise en œuvre du Plan Opérationnel 2010-2015 ont tous tenté d'apporter leur contribution pour doter le secteur d'un nouveau document stratégique devant orienter la politique éducative du pays pour les dix (10) prochaines années. Pour arriver à son élaboration, le processus a été laborieux et souvent contrarié par des évènements majeurs comme des changements institutionnels, des crises socio-politiques et surtout sanitaires. Ce qui a eu comme conséquence la succession de deux structures techniques sans lesquelles le Plan Décennal d'Education et de Formation (PDEF) n'aurait pas vu le jour.

Ainsi, la Coordination de l'Unité d'Études et de Programmation (UEP), entité technique du Ministère, chargée de coordonner les travaux des deux comités, remercie de façon toute spéciale le Ministre Pierre Josué Agénor Cadet pour sa confiance et ainsi que son appui au processus de finalisation du PDEF. Elle adresse ses félicitations et remerciements aux membres de ces deux comités pour le travail accompli.

D'abord à ceux faisant partie de la première équipe, dont les travaux (état des lieux thématiques, propositions stratégiques, programmatiques et opérationnelles) ont permis la rédaction de l'ébauche du Plan avec l'expertise du **Consultant Principal**, **Mr Georges Gaston Mérisier.** Il s'agit de : Ronald **Jean-Jacques**, Consultant pour la thématique Éducation Inclusive (EI); M. N. Florence **Délimon Théramène** , Consultante de la thématique Enseignement Fondamental (EF); Pierre Michel **Laguerre**, Consultant Enseignement Secondaire (ES); Roselor **François**, Consultant Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU); Camoens **René**, Consultant Enseignement Technique et Formation Professionnelle (ETFP); Géraldy Pierre **Eugène**, Consultant Enseignement Non Formel et Alphabétisation (ENFA); Rigaud **Louis**, Consultant Monitoring, suivi –évaluation (MSE); Magdala **Jean Baptiste**, Consultante Protection et Éducation de la Petite Enfance (PEPE); Jacques Georges **Reid**, Consultant de la Thématique Coût et stratégies de financement du Plan. D'autres personnes ont contribué avec cette équipe à l'atteinte des premiers résultats. La Coordination leur adresse une fière chandelle, notamment Carole **Alliance,** Inspectrice Générale, Déléguée du Ministre au sein du Comité, Jeannie Claude **Zaugg, Consultante** et Paul **Gomis,** Représentant Résident d'alors de l'UNESCO qui s'était donné à fond dans ce chantier.

Des remerciements cordiaux sont aussi adressés à Haller **Etienne**, Responsable Passation de marché à l'EPT et de Joseph Emmanuel **Mexil**, chargé de mission d'alors à l'UEP pour leur participation à l'analyse et au traitement des dossiers des candidats aux différents postes à combler pour l'élaboration du PDEF. Le Comité technique en profite pour remercier toute l'équipe de la Coordination du projet EPT pour sa collaboration sans faille dans le suivi des activités liant l'EPT et l'élaboration du Plan.

Suite aux commentaires formulés par les acteurs du secteur éducatif, tant au niveau national qu'international, sur la première ébauche du PDEF, un nouveau comité ministériel chargé de finalise le processus de rédaction de ce document a été constitué en avril 2019. L'analyse sectorielle complétée, réalisée par Cambridge Education avec le soutien financier de l'UNICEF, a été le document de base du travail de ce nouveau comité national sectoriel afin que les grandes orientations de l'Etat en matière

d'éducation soient respectées. La Coordination remercie les membres suivants du deuxième comité qui ont travaillé de façon remarquée dans un contexte marqué par la pandémie de Covid-19. Il s'agit de :

1- Bayard **LAPOMMERAY**, Directeur de l'UEP, Coordonnateur ;
2- Adler **CAMILUS**, Membre de Cabinet du Ministre, Coordonnateur adjoint ;
3- Harold **NARCISSE**, Membre de Cabinet du Ministre, Secrétaire ;
4- Edgard **PREVILON**, Représentant de la CORPUHA Secrétaires Adjoint ;
5- Denès M**étellus**, Coordonnateur Général Pôle Appui, Membre ;
6- Jacques Michel **Gourgue,** Représentant de l'ONAPE, Membre ;
   - Wid S**énécharles**, Représentant de l'ONAPE, Membre ;
7- Pierre Péralt T**essono**, Représentant des Organisations œuvrant dans le secteur de l'Education, Membre ;
   - Daniel **Marcelin**, Représentant des Organisations œuvrant dans le secteur de l'Education, Membre
8- Judith J**ohannes**, Représentante du GSE, Membre à voix consultative ;
9- Forni G. **Mirko**, Représentant du GSE, Membre à voix consultative ;
   - Galia **Volel,** Représentante du GSE.

Grace à un financement de l'Union européenne, cette équipe a bénéficié de l'appui technique de plusieurs experts de l'IIPE/UNESCO à travers les différentes étapes dans la finalisation des travaux : **1**- Révision des priorités, objectifs, cibles et stratégies de mise en œuvre **2**- Actualisation du modèle de simulation **3-** Développement des interventions - programmes prioritaires **4-** Déclinaison des coûts et financement du PDEF **5**- Elaboration du cadre de pilotage, suivi et évaluation. A eux, la coordination présente ses vifs remerciements, citons principalement :

- Anton De Gwauwe, Spécialiste en Education, Responsable de projet ;
- Serge Péano, Spécialiste en Education, Consultant en appui à l'élaboration du costing et de la stratégie de financement du PDEF ;
- Hannah Maddrey, IIPE-UNESCO ;
- Lorraine Daniel, IIPE-UNESCO.

Les membres du Cabinet du Ministre de l'Éducation dont le Directeur de Cabinet, Jackson **Pléteau**, le Coordonnateur technique, Jacques-Yvon **Pierre**, Miloody **Vincent**, Directeur de Communication, Narcisse **Fièvre** ainsi que les autres membres du Cabinet ; l'Inspecteur Général, Gustave **Joseph**, Point focal du PME / GPE pour le Ministère, Jaksonn **Joseph** Coordonnateur technique à la Direction Générale, sont particulièrement remerciés pour leur conseil , commentaire et pour avoir facilité les échanges tant internes qu'externes durant le processus d'élaboration du Plan.

Des remerciements distingués sont adressés au Directeur Général de l'ONAPE, Dr Délima **Pierre**, pour avoir joué son rôle institutionnel et stratégique dans le processus.

Le Comité Technique remercie également le Coordonnateur de l'UCDD, Hérold **Latortue**, tous les Directeurs Départementaux d'Éducation et leur équipe pour l'organisation des consultations départementales qui ont permis des échanges et discussions en sous-ateliers thématiques au cours desquels les participants avaient l'occasion de se prononcer sur les orientations et actions programmées dans le PDEF. Aux Responsables des Universités Publiques en Région (UPR) qui avaient délégué des personnes-ressources dans l'animation des ateliers départementaux.

La réalisation du PDEF a été soutenue par un ensemble de partenaires techniques et financiers du secteur de l'éducation, notamment l'UNICEF, l'UNESCO, la Banque Mondiale, le Partenariat Mondial de l'Education (PME), la Banque Caribéenne de Développement (BDC) à travers le Projet Education pour tous (EPT), l'AECID, l'Union Européenne, la BID et le Canada, à eux tous, le Comité technique formule ses remerciements pour leur soutien à la fois technique et financier.

Remerciements spéciaux au personnel de l'UEP, aux "points focaux" thématiques, cadres et techniciens des structures (DG, DGA/DDE, DFP, CASAS, BUNEXE, DAEPP, DEF, DCQ, DAA, DGS, DRH, DCPE, UEP, USI, INFP, SEA) ainsi qu'aux membres des organisations syndicales pour leurs commentaires et leur participation à plusieurs reprises au processus de rédaction du PDEF.

A toutes celles et tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, ont contribué à l'élaboration de ce cadre de référence, la Coordination leur adresse ses plus vifs remerciements tout en formulant le vœu que les réponses aux enjeux et défis majeurs exprimés dans ce document permettront d'arriver à un enseignement de qualité.

Aujourd'hui, les résultats obtenus traduisent une véritable synergie ainsi qu'une volonté manifeste de transformer le système éducatif suite à un processus inclusif et participatif. Conformément aux exigences méthodologiques définies, le PDEF a été évalué de manière indépendante par un expert international avec l'appui financier de la Banque mondiale. Tous les commentaires des acteurs nationaux, internationaux et que l'évaluateur ont confirmé la qualité de ce plan sectoriel d'éducation.

RESUME EXECUTIF

Le nouveau document de politique éducative, appelé **Plan Décennal d'Education et de Formation** 2020-2030 (PDEF), résulte d'un long processus de travail engagé depuis 2015 par le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), suite au bilan mitigé de la mise en œuvre du plan opérationnel (PO) 2010-2015. Il se veut un document stratégique de recadrage et d'orientation des actions à mener dans le secteur de l'éducation, à l'horizon 2030.

Tenant compte de la nécessité de regrouper et de circonscrire la diversité des opinions des acteurs et partenaires du secteur, un Comité Technique National (CTN), composé des représentants du MENFP, du réseau des écoles privées, des partenaires sociaux, des universités publiques et privées, des partenaires techniques et financiers, a été mis en place par circulaire ministérielle en avril 2019. Le CTN a assuré, sous le leadership institutionnel de l'Office National de Partenariat en Education (ONAPE) et l'appui de l'Unité d'Etudes et de Programmation (UEP) du MENFP, la finalisation de cette politique éducative, selon une approche consensuelle, participative et inclusive.

La méthodologie adoptée pour l'élaboration du plan est d'ordre systémique en ne décomposant pas le système éducatif en ses différents paliers et ordres. Elle privilégie les rapports d'interrelation, d'interdépendance et d'interférences entre les éléments constitutifs du système avec *l'environnement global haïtien*, tout en tenant compte du contexte régional et mondial. A cet égard, les 3 axes retenus, que sont **Gouvernance, Qualité et Pertinence, Accès-Équité, les 10 programmes et les 33 sous-programmes prioritaires** du PDEF sont structurés et définis selon le principe des vases communicants inhérents à la méthode systémique.

Le PDEF 2020-2030 est constitué de quatre (4) grands chapitres précédés d'une introduction. Le premier chapitre met en évidence l'analyse sectorielle du système éducatif haïtien, de 2010 à 2019, en vue de mieux appréhender la réalité socio-éducative du pays. Il prend en compte : (i) les éléments de contexte ; (ii) l'analyse des performances du système éducatif ; (iii) les coûts et le financement de l'éducation ; (iv) la Gouvernance ; (v) les conclusions et les principaux défis. Ce cinquième élément regroupait les limites du système éducatif haïtien en matière d'offre éducative et de formation professionnelle ; la difficulté d'accès à l'éducation pour un grand nombre de familles haïtiennes, compte tenu de leur précarité socio-économique ; la disparité existant dans le parc scolaire haïtien, avec une dominance du secteur privé en termes d'offre éducative ; le problème du bilinguisme dans les enseignements-apprentissages ainsi que la faiblesse de la gouvernance ou du pilotage du secteur éducatif.

Dans le deuxième chapitre, le PDEF 2020-2030 traite des quatre (4) grandes priorités du secteur interreliées aux trois (3) axes de programmes prioritaires. Il démontre leur pertinence en tant que solutions aux défis identifiés au niveau de l'analyse sectorielle. Ces éléments de mesure sont étayés et renforcés par la vision de l'Etat haïtien exprimée dans le *Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH*) et par d'autres engagements pris dans le cadre d'accords internationaux, susceptibles de contribuer à la jouissance de la deuxième génération de ce droit de l'homme universel, qu'est l'éducation.

En terme de priorité, il s'agit de (d') :

Transformer la gouvernance du système éducatif à tous les niveaux. Les objectifs définis à cet effet sont de (d') : (i) Adopter un modèle certifié de bonne gouvernance éducative qui réponde aux attentes et aux besoins des parties prenantes et des bénéficiaires pour la définition et le respect des normes, (ii) Mettre en place une structure et culture organisationnelle dynamique et innovante, capable de gérer des moments d'incertitude, (iii) Instituer une gestion rationnelle, équitable et transparente des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières du MENFP et (iv) Adopter un système de régulation, de contrôle, suivi-évaluation et des mécanismes de redevabilité et de transparence. ;

Offrir un service efficace d'éducation continu de qualité à la portée de tous les citoyens. Cette priorité vise à : (i) Garantir l'accès à une éducation de qualité à tous les segments du système éducatif haïtien et (ii) Renforcer la qualité de l'offre d'éducation et de formation ;

S'assurer que les sortants du système aient acquis les compétences et valeurs pour contribuer au développement de l'État Haïtien et pour être des citoyens productifs, performants tant au niveau national qu'au niveau international. Une telle priorité a pour objectifs de : (i) s'assurer que les sortants du système aient des compétences disciplinaires et sociales, (ii) Renforcer les techniques d'enseignement et d'apprentissage et, (iii) s'assurer que les sortants aient une maitrise de la science et de la technologie ;

S'assurer que les groupes les plus désavantagés soient les premiers bénéficiaires des efforts de l'État dans le domaine éducatif. Les objectifs pour cette priorité sont de : (i) Garantir l'accès et le maintien à l'école des enfants et jeunes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux, (ii) Améliorer la qualité de l'offre éducative et l'épanouissement des enfants et jeunes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux**.**

De ces priorités, découlent les trois (3) grands axes programmatiques du PDEF que sont **Gouvernance**, **Qualité et Pertinence**, **Accès et Equité**.

Dans l'axe Gouvernance, trois (3) programmes prioritaires, à savoir, *les structures organisationnelles*, le *renforcement des capacités de gestion* et la *régulation et le pilotage* sont retenus.

Pour l'axe Qualité et Pertinence, quatre (4) programmes prioritaires, que sont *curricula*, *science et technologie*, *développement professionnel du personnel enseignant/éducatif*, et *développement et évaluation des apprentissages* sont définis.

Quant à l'axe Accès et Equité, il regroupe des éléments tels *l'offre éducative* (carte scolaire, construction), le *mécanisme de soutien à la scolarisation*, et *l'éducation non-formelle,* en termes de programmes prioritaires, en tenant compte des besoins spécifiques des filles en éducation et en formation professionnelle, surtout dans les milieux défavorisés et ruraux.

Chaque programme prioritaire est divisé en sous-programmes qui forment l'offre stratégique à mettre en œuvre en vue de remédier, en particulier, aux problèmes relatés dans l'analyse sectorielle. Les trente-trois (33) sous-programmes qui y sont déclinés, présentés sous forme de matrice de résultats, indiquent

un ensemble de réformes ou de dispositions envisagées afin d'améliorer la performance du système éducatif à tous les niveaux. Ainsi, la transformation de la gouvernance du système éducatif à l'échelon global, la réforme des curricula et l'intégration des sciences et technologies, l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins de la société, et l'élargissement de l'accès et l'amélioration des prestations de services éducatifs à tous les enfants et les jeunes caractérisent les mesures clés du PDEF.

Le chapitre 3 définit la stratégie de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du PDEF. Il prend en compte le processus de pilotage en lien au monitoring de cette politique sectorielle. Pour y parvenir, le PDEF se dote d'un dispositif organisationnel constitué d'un ensemble d'appareillage décisionnel, technique et opérationnel.

A cette fin, sont mis en place : (i) le Comité stratégique et décisionnel (CSD), organe de réflexion, d'orientation et de décision du processus de mise en œuvre du Plan ; (ii) le Comité Technique (CT), organe administratif et technique chargé du pilotage de la mise en œuvre dudit Plan ; (iii) les Structures d'exécution (SE), organe chargé de la préparation des plans opérationnels annuels et (iv) les tables de concertation constituant un lieu de rencontre et de facilitation des échanges entre les différents comités et autres parties prenantes.

En outre, des modalités de suivi et d'évaluation avec l'implication des différents partenaires sont aussi définies. Des stratégies d'information et de communication y sont aussi envisagées de manière à soutenir une bonne mise en œuvre du plan et de s'assurer que les acteurs et les partenaires soient informés à temps des progrès réalisés.

Enfin, le quatrième chapitre est consacré aux scénarii de coûts et financement du PDEF. Cette partie expose les mécanismes de financement pour les 10 prochaines années, en termes de budget de fonctionnement et d'investissement. Il est envisagé que les dépenses de fonctionnement du PDEF augmentent au rythme annuel de +4,8% hors inflation pour atteindre 23,9 milliards HTG pour la dernière année. Le budget d'investissement est quasi équivalent à ce dernier. L'estimation des coûts est calculée selon le niveau d'enseignement pour les dépenses de fonctionnement et par programme pour les dépenses d'investissement.

Pour les dix prochaines années, 2020-2030, l'Etat haïtien exprime un besoin financier de l'ordre de 441 835 milliards HTG, soit au taux de 6 136. 597 22 dollars des Etats-Unis d'Amérique (72 HTG pour un dollar).

Du point de vue des scénarii retenus, par exemple pour l'accès en éducation, les objectifs de scolarisation fixés dans la stratégie nationale pour 2030 ont été utilisés pour projeter les effectifs d'élèves et d'étudiants de chaque niveau :

La formation professionnelle scolarisera 100 000 jeunes dont 10 000 dans les établissements publics (34 000 dont 3 200 dans le public en 2015-16) ;

L'enseignement supérieur scolarisera 150 000 jeunes dont 75 000 dans les établissements publics (100 000 étudiants dont 40 000 dans le public estimé en 2019-20) ;

Les programmes de l'éducation non-formelle accueilleront 20 000 jeunes dont la moitié dans les centres publics (9 000 dont 5 000 dans les centres publics en 2013-14).

Pour la période de 2020 à 2030, l'Etat envisage de créer 250 000 places dans les établissements publics de l'enseignement fondamental 1 et 2 et 105 000 places dans le cycle fondamental 3, plus 75 000 places dans les classes préscolaires, 27 000 places dans les établissements secondaires publics, 6 000 places pour la formation professionnelle, 50 000 dans l'enseignement supérieur et 4 000 dans l'éducation non-formelle.

Le financement de la stratégie regroupe l'allocation budgétaire de l'Etat pour l'éducation calculée sur une base annuelle pour l'atteinte des 20 % en 2030, les investissements du Fonds National d'éducation (FNE) et les appuis en provenance des partenaires techniques et financiers d'Haïti. Des ressources additionnelles sont susceptibles d'être mobilisées en vue de la soutenabilité financière du Plan pour l'atteinte de ses objectifs.

Enfin, le Plan Décennal d'Education et de Formation (2020-2030) œuvre au formatage d'une citoyenne et d'un citoyen ouvert sur le monde, responsable, soucieux du bien commun et des valeurs fondamentalement républicaines du dialogue, de tolérance, de respect mutuel, du vivre-ensemble, de pluralisme, du respect du patrimoine matériel et immatériel. Le PDEF s'arc-boute sur le développement de l'humain pour lui-même et pour le développement de son milieu, du point de vue social, économique, politique et environnemental.

INTRODUCTION : Une nouvelle méthode pour initier un changement de paradigme

✓ Genèse d'un plan sectoriel en phase avec les enjeux et défis du système éducatif

En 2010, après avoir consulté à Port-au-Prince différents acteurs tant de la société civile (fédérations, associations, syndicats de directeurs et d'enseignants) que politique (partis politiques et commissions d'éducation au Parlement) et réalisé trois (3) forums régionaux (à Madian dans les Nippes, à Ouanaminthe dans le Nord-Est et à Port-de-Paix dans le Nord-Ouest), le Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation (GTEF), créé par le Président de la République en 2007, a dégagé et proposé les grandes orientations à donner à l'éducation et à la formation en Haïti jusqu'à l'horizon 2030.

Sur la base de ces recommandations, au cours de la période 2010-2015, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) a préparé et mis en œuvre son plan quinquennal en réponse aux différents problèmes qui ont été identifiés à l'échelle nationale portant notamment sur la quantité et la qualité de l'offre scolaire à tous les niveaux ainsi que sur la structure de gouvernance du système éducatif, en regard de sa faible capacité à planifier et à gérer en vue de répondre efficacement aux besoins éducatifs des différentes couches de la population et de fournir au pays les ressources humaines dont il a besoin pour se développer.

Le bilan produit à la fin du processus en 2016 a montré que certains progrès ont été réalisés sur différents points. Citons, entre autres, les normes qui sont établies pour réguler la construction des bâtiments scolaires, le cadre politique défini pour la formation des maîtres ainsi que l'amélioration de leurs conditions de travail, la décision relative à la libération des flux des élèves par l'élimination des examens officiels de 6^{e} année fondamentale et de baccalauréat 1ère partie, l'évaluation diagnostique des élèves de 4^{e} année, la généralisation de la réforme du secondaire en cours et le financement de l'accès gratuit de plusieurs milliers d'enfants à l'école. Il faut souligner également la consolidation et l'extension du Réseau des Universités départementales.

Cependant, vu l'ampleur des nombreux problèmes auxquels le système éducatif continue de faire face, ces efforts très importants n'ont malheureusement pas suffi pour le mettre au niveau visé en sorte qu'il puisse remplir efficacement sa mission et fournir les résultats escomptés. Le temps mis à cet effet semble avoir été trop court et l'environnement sociopolitique très mouvementé dans lequel les interventions ont été engagées, n'ont pas non plus aidé à la réalisation des objectifs fixés.

Fort de ce constat, au cours de la période 2016-2018, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) a tout d'abord entamé à l'interne une série de consultations sur un certain nombre de thématiques relevant directement de sa mission dont, entre autres, l'éducation à la petite enfance et le préscolaire, l'enseignement fondamental, l'enseignement secondaire, la formation professionnelle et technique, l'enseignement supérieur et la recherche, l'éducation non formelle et l'alphabétisation et l'éducation inclusive. Neuf (9) consultants thématiques nationaux ont été recrutés, sous la coordination d'un consultant principal, pour accompagner le ministère dans la réalisation de cette activité, sous la supervision de l'Unité d'Études et de Programmation (UEP) mise en place pour gérer le processus de préparation du plan décennal.

Après avoir obtenu les rapports de ces consultants qui ont décrit l'état de fonctionnement des différents niveaux d'enseignement et de formation assortis d'orientations stratégiques, le document de consultation sur la base duquel le MENFP allait par la suite organiser une série de rencontres avec divers autres acteurs concernés a été élaboré.

En effet, une première rencontre a été organisée en date du 16 mars 2018 avec des partenaires techniques et financiers (PTF) au cours de laquelle le Ministre, accompagné de son équipe technique, a présenté un état d'avancement des travaux de préparation du plan et mis en perspective les autres étapes qu'il restait à franchir. Puis, une deuxième rencontre s'est tenue à Port-au-Prince en date du 26 avril 2018 avec de nombreux acteurs issus de différents secteurs de la société civile pour leur présenter les grandes lignes du document de consultation élaboré, devant permettre d'aboutir au plan sectoriel d'éducation. Enfin, a suivi l'organisation de dix (10) ateliers départementaux en date du 23 août (dans les Départements des Nippes, de la Grand-Anse, du Centre et du Nord-Ouest), du 24 août (dans les Départements du Sud-Est, du Sud, du Nord et de l'Artibonite) et du 14 septembre dans le Département de l'Ouest. Dans l'ensemble, 646 acteurs venant de tous les secteurs et à travers le pays ont été consultés et ils se sont prononcés sur les orientations proposées (les reformuler, en supprimer ou en ajouter d'autres), ont ajusté et validé les programmes d'actions établis par le ministère pour les prochaines années.

Telle est la première partie d'un long processus très participatif et inclusif au cours duquel une ébauche du PDEF a été soumise aux acteurs concernés tant nationaux qu'internationaux, à savoir les syndicats, les ministères, les organisations, l'Université, les Partenaires techniques et financiers, pour de nouveaux commentaires. Suite à leurs commentaires pertinents et de nouvelles rencontres, il a été décidé de mieux aligner le PDEF sur les standards internationaux afin de répondre davantage aux enjeux et défis du système éducatif haïtien. D'où la raison pour laquelle une analyse sectorielle complétée a été réalisée par les Consultants de Cambridge Education. L'analyse sectorielle a été validée et endossée après plusieurs séances de discussion. Du même coup, le Comité technique national (CTN) chargé de finaliser le PDEF, composé des représentants de plusieurs secteurs, a été institué par circulaire ministérielle en avril 2019

✓ La méthode systémique : planifier des actions stratégiques en vases communicants

Le mandat du CTN était de finaliser le PDEF suivant un cadre méthodologique rigoureux tout en tenant compte des nouvelles études disponibles. Conformément à ce mandat, le CTN a organisé de nouvelles consultations et fondé le processus de finalisation du PDEF sur une approche systémique. Il s'agit de planifier le système éducatif, eu égard à son évolution et sa complexité, non pas en le décomposant en ses différents organes, sous-secteurs et niveaux d'enseignement constitutifs. Il s'agit plutôt de rechercher les rapports d'interrelation, d'interdépendance et d'interférences entre ses parties ainsi qu'avec *l'environnement global haïtien*. En ce sens, les problèmes éducatifs ne peuvent pas être résolus de manière satisfaisante de façon séparée les uns des autres, ni non plus des autres problèmes apparemment non éducatifs. Refonder l'éducation haïtienne, c'est faire en sorte qu'elle puisse être en harmonie avec la société et en même temps en avance par rapport à elle pour pouvoir mieux anticiper et répondre à ses besoins et ses crises.

Ainsi, les 4 grandes priorités, les 3 grands axes, que sont **Gouvernance, Qualité et Pertinence, Accès-Équité, les 10 programmes et les 33 sous-programmes prioritaires** du PDEF ont été structurés et définis selon le principe des vases communicants et la méthode systémique. Chaque action relative à un axe aura un impact sur les deux autres. Ce cadre méthodologique consiste à faire en sorte que, dans la mesure du possible, les programmes/sous-programmes prioritaires de la gouvernance facilitent un meilleur accès, renforcent l'équité ainsi que la qualité et la pertinence de manière réciproque. Les programmes liés à l'accès renforceront également le niveau de qualité et de pertinence (efficacité interne et externe du système) et vice versa. Traditionnellement, la question de l'accès a été traitée de manière séparée de celle de la qualité, de telle sorte que l'augmentation de l'offre publique scolaire a

très peu d'effets sur la qualité. Ce virage méthodologique opéré ici ne se fera pas au profit d'un axe (par exemple la qualité *vs* accès) mais tend plus tôt à produire des effets convergents et réciproques entre la gouvernance, la qualité/pertinence et l'accès/équité. Cela permet de mieux prendre en charge les défis et les enjeux qui ont été révélés par l'analyse sectorielle.

Avec un financement de l'Union Européenne, le Ministère a bénéficié de l'appui technique continu de l'Institut International de Planification de l'Éducation (IIPE), dans la révision des priorités stratégiques, du modèle de simulation, des programmes et sous-programmes prioritaires du PDEF lors de différents ateliers de travail, d'échanges et de discussion avec les représentants et spécialistes du secteur. Malgré les obstacles rencontrés lors des troubles politiques et de la pandémie de la Covid-19, le CTN a pu respecter cette méthode et continu son travail. Divers états d'avancement sur le processus ont été communiqués aux divers acteurs impliqués.

Ce Plan décennal qui sera présenté dans les lignes qui vont suivre, se veut donc un instrument stratégique de l'État en vue de recadrer et orienter les actions à mener dans le domaine de l'éducation et de la formation à tous les niveaux au cours de cette période.

Il a été validé par tous les hauts cadres du ministère et des représentants du secteur. Il est divisé en quatre (4) chapitres. Le premier décrit le contexte sociodémographique, les vulnérabilités et le contexte économique de l'élaboration du PDEF. Il présente également les analyses de performance du système du point de vue de l'accès, de la qualité, des enjeux liés au financement public et privé de l'éducation ainsi que ceux de la gouvernance. Le deuxième chapitre présente : d'une part, l'arrimage du Plan avec le PSDH (Plan stratégique de Développement d'Haïti) et, d'autre part, sa déclinaison en quatre priorités principales, elles-mêmes regroupées en trois grands axes. Le troisième chapitre traite de la nécessité d'une nouvelle gouvernance du secteur pour implémenter le PDEF ; il décrit le dispositif organisationnel y parvenir. Enfin, le quatrième propose un scénario avec les coûts et le financement de la stratégie.

CHAPITRE I : ANALYSE DE LA SITUATION DE L'EDUCATION

I.1 LE CONTEXTE

I.1.1 Le contexte sociodémographique

Située dans l'archipel des Antilles, Haïti occupe la partie occidentale de la grande île d'Hispaniola. D'une superficie totale de 27,750 km^2, le territoire d'Haïti présente un relief montagneux à 80% qui, associé à un cycle de saisons pluvieuses et cycloniques, peut rendre les déplacements, et en particulier l'accès aux écoles, difficiles. Le pays connaît une urbanisation croissante, particulièrement importante dans l'Aire Métropolitaine (autour de la capitale Port au Prince). Ce pôle d'attraction concentre aujourd'hui un quart de la population nationale qui subit largement des conditions de vie dégradées (développement de l'habitat précaire, manque d'accès aux services sociaux, insécurité).

Malgré des progrès réguliers, la population haïtienne reste majoritairement pauvre (58,7%) et 23,9% souffre d'extrême pauvreté, particulièrement en milieu rural et dans les départements du Nord[1]. Haïti est le pays le plus pauvre d'Amérique Latine et il figure en bas du classement de l'indicateur de développement humain des Nations Unies (calculé selon le PIB, l'espérance de vie et l'éducation)[2] suite, entre autres, à la perte de sa productivité due jadis à son agriculture qui garantissait à la population une quasi-autosuffisance alimentaire.

La population est également confrontée à une situation sanitaire précaire. Privés d'assurance maladie et de ressources personnelles, très peu d'individus ont accès à un système de soin biomédical. L'accès insuffisant à l'eau potable et à des installations sanitaires non améliorées est propice à la propagation de maladies. Par ailleurs, respectivement 22% et 4% des jeunes enfants de moins de 5 ans présentent des signes de sous-nutrition chronique et aigüe ; l'état nutritionnel médiocre de ces enfants affaiblit à la fois leur santé et leur développement cognitif.

Le taux d'analphabétisme était estimé en 2012 à 23% en moyenne nationale, avec cependant des situations plus défavorables pour les femmes et les populations rurales.

En dépit de ces conditions difficiles, Haïti possède un patrimoine culturel extrêmement riche, dont une meilleure valorisation pourrait nourrir le développement du pays et du système d'éducation et de formation. De même, le créole, langue maternelle qui lie tous les Haïtiens, doit occuper une meilleure place pour bâtir la cohésion sociale et développer les compétences et les savoirs. En particulier, l'application problématique du bilinguisme créole-français dans le système éducatif rencontre de nombreuses difficultés.

Autre point positif, l'évolution démographique est favorable à une meilleure prise en charge des jeunes générations à scolariser.

[1] Recalculées sur la base de l'enquête de ménage conduite en 2012 après le séisme de 2010 (ECVMAS), les lignes nationales de pauvreté et d'extrême pauvreté se situent à 82,2 et 41,7 gourdes/ habitant/jour, soit 2,42 et 1,23 US$ PPA de 2005.

[2] 168 sur 189 pays, 2018.

L'évolution des âges au niveau global et au niveau de la population scolarisable facilite la planification de l'éducation.

Tableau 1 – Principales données de population de 1990 à 2020

	1990	2000	2005	2010	2015	2020
Population totale	7 108 201	8 576 214	9 292 282	10 085 214	10 911 819	11 743 017
Taux de croissance Moyen annuel	1990-2000 : 1,9%	2000-2005 : 1,6%	2005-2010 : 1,7%	2010-2015 : 1,6%	2015-2020 : 1,5%	
Répartition par sexe						
Hommes	3 506 163	4 240 862	**4 596 593**	4 993 731	5 408 465	5 825 352
Femmes	3 602 038	4 335 352	4 695 689	5 091 483	5 503 354	5 917 665
Répartition par grands groupes d'âge et % de la population totale						
Moins de 15 ans	3 067 894	3 458 856	3 532 600	3 617 279	3 693 699	3 766 930
En %	43%	40%	38%	36%	34%	32%
15 à 64 ans	3 761 257	4 777 123	5 375 801	6 028 527	6 728 463	7 397 488
En %	53%	56%	58%	60%	62%	63%
Au-delà de 64 ans	279 050	340 235	383 881	439 408	489 657	578 599
En %	4%	4%	4%	4%	4%	5%
Rapport de dépendance des jeunes*	82	72	61	60	55	51

*: (population de moins de 15 ans/population de 15 à 64 ans)*100

Tableau 2 – Population totale et populations scolarisables

	1990	2000	2005	2010	2015	2020
Population totale	7 108 201	8 576 214	9 292 282	10 085 214	10 911 819	11 743 017
Taux de croissance moyen annuel	1990-2000 : 1.9%	2000-2005 : 1.6%	2005-2010 : 1.7%	2010-2015 : 1.6%	2015-2020 : 1.5%	
Effectifs des populations scolarisables en % de la population totale						
3-5 ans	9.5%	8.3%	7.8%	7.3%	7.0%	6.6%
6-11 ans	16.8%	15.8%	15.0%	14.1%	13.3%	12.7%
12-14 ans	6.8%	7.5%	7.1%	6.8%	6.4%	6.1%
15-18 ans	7.9%	9.5%	10.1%	8.7%	8.4%	7.9%

La croissance de la population décélère régulièrement depuis plusieurs décennies et le nombre d'enfants par femme a été divisé par deux entre la fin des années soixante et 2016 (3 enfants). Par conséquent, la part des populations scolarisables dans la population globale diminue (effectifs du préscolaire, du fondamental 1 et 2) ou se stabilise (effectifs du fondamental 3 et du secondaire).

I.1.2 Les vulnérabilités

Haïti connaît régulièrement des crises socio-politiques de grande ampleur, ce qui entraîne une instabilité au plus haut niveau de l'État et des conséquences néfastes dans la planification et la gestion de l'éducation par le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP). La conjugaison de cette instabilité avec les grèves enseignantes récurrentes dans le secteur public et les difficultés de réguler un réseau non public très majoritaire rendent difficile la mise en œuvre des réformes et stratégies sectorielles.

Haïti est également confrontée à des risques naturels et environnementaux importants susceptibles d'être renforcés par le changement climatique. D'une part, le déboisement massif associé à l'alternance de sécheresses et d'inondations a des impacts importants sur les conditions de vie des populations et la production agricole. D'autre part, la situation géographique du pays l'expose à des catastrophes naturelles majeures. L'urbanisation incontrôlée alourdit les pertes enregistrées régulièrement en cas de catastrophes naturelles.

Au cours de la dernière décennie, le séisme de janvier 2010 et l'ouragan Matthew d'octobre 2016 ont causé des pertes humaines, des traumatismes et des dégâts matériels considérables. Dans le secteur éducatif. Cela signifie (i) la disparition d'élèves, de personnels enseignant, d'encadrement et administratif, (ii) la destruction d'infrastructures scolaires ; les sous-secteurs de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur ont été particulièrement touchés en raison de leur concentration dans le département de l'Ouest et (iii) une grande désorganisation du fonctionnement de l'administration scolaire à tous les niveaux.

I.1.3 Le contexte économique

Après une brève période de reprise suivant le séisme de 2010, soutenue par l'ensemble des secteurs, la croissance est en baisse depuis 2013 et stagne depuis 2015 avec un taux de croissance réel qui oscille entre 1,2 et 1,5%. Ce niveau faible de croissance économique, dû à des causes multiples, est inférieur à la croissance démographique et se traduit par un tassement du PIB par habitant depuis 2015.

Plusieurs facteurs se sont conjugués : (i) un contexte d'incertitude marqué par de mauvaises planifications puis de nouveaux troubles socio-politiques, ce qui a entraîné la baisse des investissements étrangers (ii) des évènements climatiques défavorables qui ont amorcé une forte régression du secteur primaire et (iii) une volatilité importante de la gourde et une forte augmentation de l'inflation à partir de 2015.

Les ressources publiques totales de l'État (en gourdes constantes) ont tendance à stagner depuis 2012. La pression fiscale fluctue entre 12,4% et 14%, un niveau assez bas qui dénote la faible capacité de l'Etat

à mobiliser des ressources domestiques et sa dépendance à l'égard des ressources extérieures. Les financements extérieurs (aide budgétaire globale et projets) représentaient 42% des ressources publiques totales en 2012-2013, cette part s'établit à 34% en 2017-2018.

Les dépenses publiques (en gourdes constantes) diminuent depuis 2012. Les dépenses courantes (hors service de la dette) ont progressé de manière régulière au cours de la période, et sont exécutées au minimum à 95%. En revanche, les dépenses en capital varient d'une année à l'autre, de même que leur taux d'exécution entre 56% et 84%.

I.2 ANALYSES DE PERFORMANCES DU SYSTÈME EDUCATIF

I.2.1 Accès à l'éducation et portée des enseignements

L'organisation du système éducatif

Le système éducatif haïtien est composé des secteurs formel et non formel.
Le **secteur formel** s'organise en cinq niveaux :

- ***L'éducation préscolaire*** est destinée aux enfants de 3 à 5 ans et n'est pas obligatoire. Les enfants sont accueillis dans des centres d'éducation préscolaire ou des classes préscolaires intégrées dans des écoles fondamentales.
- ***L'enseignement fondamental*** structuré en trois cycles depuis la réforme Bernard de 1982. Il est obligatoire et gratuit selon la constitution de 1987 :
    - Les deux premiers cycles, fondamental 1 (quatre ans) et fondamental 2 (deux ans), forment l'éducation de base et concernent les enfants âgés de 6 à 11 ans.
    - Le troisième cycle s'adresse aux enfants de 12-14 ans et est sanctionné par un examen national de fin d'études du fondamental.
- ***L'enseignement secondaire*** accueille les élèves de 15 à 18 ans pour une durée de 4 ans, il débouche sur l'examen national de baccalauréat. Depuis la réforme Bernard, un nouveau cycle secondaire, également de 4 ans, est en cours de déploiement.
- ***La formation technique et professionnelle*** propose plusieurs dispositifs avec différents niveaux de certification, de la formation courte de 3 à 6 mois à la formation de 3 ans pour l'obtention d'un diplôme supérieur de technicien. Elle est dispensée dans des centres de formation proposant un ou plusieurs dispositifs. Les centres publics relèvent de l'INFP ou de ministères sectoriels (MARNDR, MAST, MTIC).
- ***L'enseignement supérieur*** comprend l'enseignement universitaire, dont l'Université d'État d'Haïti (UEH) et le réseau des universités publiques départementales, l'enseignement supérieur non universitaire et l'enseignement professionnel supérieur, constitués d'instituts, écoles et centres. La durée d'un cycle est fonction des filières choisies.

Le **secteur non formel** se compose des dispositifs d'éducation non formelle déployés par une multiplicité d'institutions publiques (différents ministères), privées et d'ONG. Les offres relevant du MENFP sont :

- Les centres du soir qui offrent aux enfants de 10 ans et plus un programme accéléré pour couvrir en trois ans les deux premiers cycles du fondamental.
- Les centres d'éducation familiale (CEF) qui proposent aux jeunes et adultes un programme d'éducation de base et de formation professionnelle en 3 ans, avec un examen certificatif.
- Les campagnes d'alphabétisation à destination des adultes (formations itinérantes de maximum 6 mois) sous la responsabilité d'une Secrétairerie d'État.

Réseaux publics et non publics

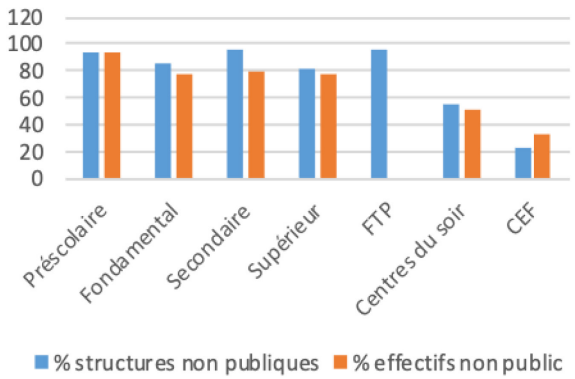
Une particularité remarquable du système éducatif haïtien est la part très majoritaire du réseau privé dit non public.

La montée en puissance des institutions non publiques dans le système éducatif haïtien a démarré dans les années 1960-70 et elles ont commencé à se structurer en réseaux et fédérations dans la deuxième moitié des années 1980[4].

La catégorisation des institutions non publiques est complexe, car elle croise plusieurs déterminants que sont l'appartenance à un réseau confessionnel (qui peut lui-même se subdiviser en sous-réseaux), le caractère lucratif ou non de l'établissement, le mode de direction et de gestion. Il en résulte que le réseau non public est très hétérogène, depuis l'établissement d'excellence aux frais de scolarité très élevés jusqu'aux petites écoles proposant une offre réduite de mauvaise qualité aux familles modestes.

Aux niveaux préscolaire et fondamental du réseau non public, un premier tiers des écoles est laïque, un deuxième est constitué d'écoles protestantes (rattachées ou non à une mission) et le reste est constitué d'écoles communautaires (plus de 15%) et d'écoles catholiques. Dans le réseau catholique cohabitent les écoles congréganistes (qui constituent un réseau très structuré, avec par exemple leur propre système de supervision et d'inspectorat), presbytérales (avec une implantation plus directement locale des écoles) et épiscopales. Au niveau secondaire, plus de la moitié des établissements non-publics sont laïques et un quart sont protestants.

Graphique 1 – Proportion des structures et des effectifs scolarisés dans le non public[3]



[3] Préscolaire, fondamental et secondaire : Annuaire statistique 2015-2016 / Enquête sur l'enseignement supérieur 2016, année de référence 2012-2013, DPCE/MENFP / Rapport diagnostic de la formation technique et professionnelle en Haïti 2013, I&D / Enquête sur l'éducation non formelle 2017-2018, DPCE/MENFP.

[4] La Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé (FONHEP) qui regroupe trois réseaux distincts : la Commission Épiscopale des Écoles Catholiques (CEEC), la Fédération des Écoles Protestantes d'Haïti (FEPH) et la Confédération des Écoles Privées et Indépendantes d'Haïti (CONFEPIH). Le Consortium des Organisations du Secteur Privé de l'Éducation (COSPE) est une plateforme d'échange et de plaidoyer (13 membres à ce jour), la FONHEP en fait partie.

Le réseau public est particulièrement peu présent au préscolaire et au secondaire. Il est très majoritairement laïque (plus de 80% des structures), loin devant quelques écoles congréganistes reconnues comme publiques et quelques écoles communales.

État des principales réformes en cours

La **réforme Bernard** de 1982 avait posé les bases de deux transformations majeures du système scolaire : (i) l'instauration d'un enseignement fondamental de 9 ans et d'un nouveau secondaire de 4 ans et (ii) l'instauration d'un bilinguisme créole/français avec l'introduction du créole comme langue d'enseignement aux côtés du français[5].

En 2019, la mise en œuvre de la réforme reste partielle : (i) deux systèmes cohabitent de fait au secondaire avec une filière traditionnelle qui scolarisait en 2015-16 plus de 80% des effectifs du secondaire et (ii) l'enseignement du créole a bien été introduit en 1ère AF. Mais des études qualitatives récentes comme les observations des différents acteurs semblent indiquer que le créole et le français sont plutôt utilisés en fonction des capacités des enseignants et des supports disponibles que suivant les instructions officielles.

Les **12 mesures** prises en 2014 par le MENFP annonçaient des mesures strictes de régulation du système scolaire, en matière gestionnaire comme pédagogique, parmi lesquelles on peut citer : l'attribution d'un permis d'enseigner et d'une carte d'identité d'établissement, ainsi que la délivrance d'une autorisation préalable du ministère pour toute création d'école ; la réorganisation des examens nationaux et la supervision des écoles publiques et subventionnées présentant des taux d'échec élevés ; l'introduction d'une évaluation nationale en 4ème AF. Si des mesures ont été prises concernant les examens et les évaluations, les mesures et moyens d'accompagnement font à ce jour défaut pour réguler le fonctionnement du système éducatif.

L'accès à l'éducation

Les **taux d'accès** par année et les **taux de scolarisation** par cycle calculés usuellement sont d'un **niveau tout à fait inhabituel**, et ce sur toute la période observée par les statistiques scolaires.

[5] Le créole doit être la langue d'enseignement unique de la 1ère AF, puis créole et français coexistent.

Le **caractère structurel** de cette **« sur-fréquentation scolaire »** amène à s'interroger sur les phénomènes et comportements qui la reflètent. Un faisceau d'explications convergentes se dessine :

- La très forte demande d'éducation sociale, conjuguée au caractère majoritairement payant de la scolarité, amène les familles à inscrire leurs enfants même si leurs difficultés économiques ne peuvent garantir le paiement régulier des écolages et le maintien des enfants pendant toute l'année scolaire.
- Différentes inscriptions peuvent être effectuées pour (i) garantir l'inscription dans une école, à défaut d'être admis dans l'école du « premier choix », (ii) suivre les déplacements de la famille, ou le déplacement de l'enfant dans une école plus attractive (par la création d'une cantine par exemple).
- Il pourrait résulter de ces différents comportements un **phénomène massif d'inscriptions multiples pour un même enfant**, un groupe important d'enfants mettant plus d'années que nécessaires à franchir les premiers niveaux du fondamental **sans que les statistiques scolaires arrivent à différencier ce phénomène du redoublement et de l'abandon**[6].

Tableau 3 – Évolution de l'accès et de la fréquentation scolaire par niveau d'enseignement

		2010-2011	2013-2014	2015-2016	2017-2018
Taux d'accès					
F1-F2	1ère AF	177%	218%	203%	226%
	2ème AF	155%	188%	187%	210%
	3ème AF	146%	179%	181%	203%
	6ème AF	94%	107%	114%	126%
F3	7ème AF	56%	61%	90%	97%
	9ème AF	41%	47%	68%	73%
Secondaire	Troisième	35%	35%	48%	50%
	Philo	13%	14%	35%	37%
Taux brut de scolarisation					
Préscolaire		74%	82%	89%	99%
F1-F2		155%	173%	180%	185%
F3		53%	56%	82%	82%
Secondaire		30%	30%	49%	44%

Ces constats amènent à mobiliser des sources complémentaires pour étudier l'accès et la couverture scolaire. Les données d'enquêtes permettent de travailler sur une population connue et limitée à l'échantillon. La récente enquête sur les enfants hors de l'école[7] a pu reconstituer, sur la base de son échantillon, les populations scolarisables par âge au niveau national.

On constate une fréquentation élevée du **préscolaire** qui reflète une forte demande d'éducation des familles et une pratique répandue des écoles qui fait du préscolaire un cycle (i) d'acquis des apprentissages fondamentaux (lecture, écriture, calcul) plutôt qu'un cycle d'éveil et de socialisation des jeunes enfants et (ii) de présélection pour le fondamental[8].

[6] Après avoir fini l'année scolaire, le redoublant n'est pas autorisé à passer en classe supérieure et est réinscrit dans la même année. L'abandon au sens classique équivaut à une sortie définitive du système scolaire.

[7] Étude sur les enfants hors de l'école en Haïti, UNICEF, novembre 2018.

[8] Sur les presque 12 000 écoles qui proposent un cycle préscolaire, seules 7% sont des écoles exclusivement préscolaires (annuaire 2015-2016, page 16).

Le phénomène « d'embouteillage » dans les premières années du **fondamental**, et construit en partie dès le préscolaire, se reflète dans les niveaux encore élevés des taux d'accès et de scolarisation au fondamental. Le taux d'accès en 6ème année, variable d'approximation de l'achèvement de l'enseignement primaire est élevé (89%).

L'accès reste assez élevé au cours du 3ème cycle du fondamental, avec cependant un fléchissement en 9ème AF, un décrochage important apparaît pour l'accès au **secondaire**, et particulièrement l'année du baccalauréat.

Tableau 4 – Évolution de l'accès et de la fréquentation scolaire par niveau d'enseignement – données d'enquête

	Pré-scolaire	Fondamental 1 et 2					
		1ère AF	2ème AF	3ème AF	4ème AF	5ème AF	6ème AF
Taux d'accès	87%	121%	140%	126%	118%	94%	89%
TBS/ année	n.d	137.8%	158.4%	143.7%	135.2%	106.5%	98.4%
TBS/ Cycle	87,3%	130%					

	Fondamental 3				Secondaire		
	7ème AF	8ème AF	9ème AF	3ème	2de	Rhéto	Philo
Taux d'accès	79%	73%	55%	36%	26%	18%	10%
TBS/ année	85.6%	76.6%	59,8%	37,7%	27,7%	21,5%	11,6%
TBS/ Cycle	74.1%				24.7%		

Une autre caractéristique remarquable du système éducatif haïtien se situe dans la **proportion très importante d'élèves sur-âgés** qui s'alourdit au fil du parcours scolaire des enfants.

Tableau 5 – Proportion d'élèves sur-âgés par cycle d'enseignement

	2010-11	2013-14	2015-2016
Fondamental 1 et 2	76%	75%	60%
Fondamental 3	85%	92%	71%

Annuaires statistiques, DPCE- chiffres non redressés des âges indéterminés.

Sont considérés comme sur-âgés les élèves ayant 2 ans ou plus que l'âge théorique de l'année d'enseignement.

Plusieurs comportements et mécanismes sont probablement à l'œuvre pour expliquer cette proportion : (i) une partie des enfants sont retardés dès le départ par le fonctionnement du cycle préscolaire ; (ii) la scolarité discontinue des enfants, pour des raisons socio-économiques (manque de moyens pour payer les frais de scolarités, migrations internes) et (iii) le redoublement (il est possible que les statistiques scolaires en minorent le niveau).

Selon le dernier bilan global du secteur de la **formation technique et professionnelle**[9], il existe environ 450 centres de formation, dont l'écrasante majorité relève du réseau non public, qui forment environ 23 000 jeunes. Le bilan constate (i) une forte concentration de l'offre dans le département de l'Ouest (56% des centres), (ii) l'insuffisance de dispositifs de formation dans certaines filières prioritaires (agriculture, santé, bâtiment), (iii) des pratiques de formation et de certification très hétérogènes dans les structures non publiques et (iv) une structuration avec les organisations professionnelles à construire.

[9] Rapport diagnostic de la formation technique et professionnelle en Haïti, Septembre 2013, I&D.

Une enquête sur **l'enseignement supérieur** a été conduite en 2016 pour l'année 2012-2013[10]. Ces travaux montrent que les 142 IES enquêtées sont à grande majorité privées, (82% des institutions et 78% des effectifs), laïques (73%) et principalement établies dans le département de l'Ouest (70%). Actuellement, seuls 138 IES sont reconnues par le ministère. Les effectifs, sans doute sous-évalués, sont en progression constante et s'élevaient à plus de 60 000 inscrits en 2012-2013. L'absence de cadre normatif et réglementaire ne facilite pas le développement organisé de l'enseignement supérieur. Deux importants projets de loi sur les reformes prévues n'ont pas été votées par la législature sortante. Cependant, un timide progrès qualitatif a été constaté en terme de développement de cycles d'études supérieures pour la première fois au niveau doctoral. Un embryon de programmes de 3e cycle et davantage de diplômes de 2e cycle ont été créés également, avec un accent plus marqué pour les Sciences humaines et sociales, parfois grâce à des programmes de coopération des universités étrangères.

Les **centres d'éducation non formelle** accueillent des effectifs modestes : 5 164 jeunes dans les centres du soir et 4 312 dans les CEF. Les **campagnes d'alphabétisation** ont permis de former environ 250 000 adultes pour la période 2010-2015, soit environ 10% de la population analphabète[11].

Les dispositifs d'ENF souffrent en général d'infrastructures et de matériels inadéquats ou manquants, de budgets et d'un encadrement (personnel enseignant, gestion administrative) largement insuffisants.

I.2.2 L'équité d'accès[12]

L'observation des indices de parité (sur la base des TBS) ne montre pas de difficulté de fréquentation scolaire des jeunes filles. Depuis 2010, ces indices sont stables et ont les valeurs suivantes pour l'année 2015-2016 : 1,04 au préscolaire, 1 au fondamental 1 et 2, 1,08 au fondamental 3 et 1,07 au secondaire. Il semblerait que les jeunes filles soient moins représentées au supérieur[10].

Les mêmes indices calculés par département indiquent les mêmes tendances, avec une accentuation des inégalités au fondamental 3 en défaveur des garçons pour les départements des Nippes, du Nord-Est, du Sud-Est (IP de 1,19) et du Sud (IP de 1,21).

L'analyse de l'accès en différents points du territoire montre des disparités importantes, à la fois sur les niveaux d'entrée et les profils de scolarisation.

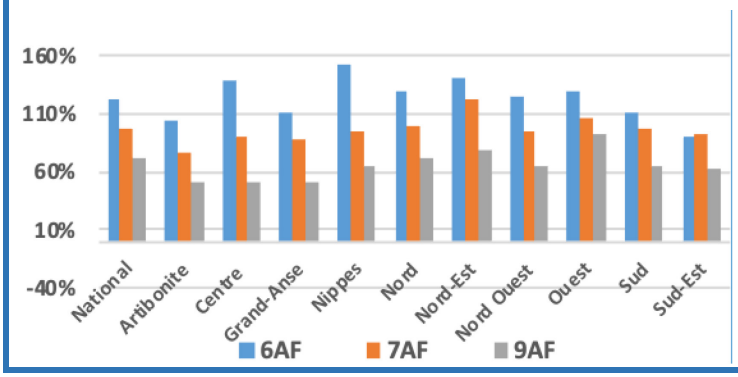
[10] Cette enquête porte sur 142 IES (sur 168 identifiées) ; l'enquête précise que les données, notamment pour les effectifs, doivent prendre en compte le fait que d'importantes IES (par exemple la faculté de sciences humaines de l'université publique d'Haïti) n'ont pas répondu.

[11] Bilan de la mise en œuvre du plan opérationnel 2010-2015, septembre 2017, MENFP.

[12] Les taux d'accès et TBS utilisés ci-dessous sont issus de l'annuaire 2015-2016. Les réserves formulées plus haut sur le niveau de ces taux demeurent, cependant leur comparaison permet d'observer certaines disparités.

Par exemple le département de l'Ouest indique un profil plutôt fluide avec des taux resserrés : 130% en 6ème AF, 107% en 7ème AF et 94% en 9ème AF, le taux le plus élevé du pays. Inversement, le profil des Nippes démarre à 153% en 6ème AF, le taux le plus élevé pour cette année, puis passe à 95% en 7ème AF et à 66% en 6ème AF, ce qui indique a priori une déperdition beaucoup plus importante au cours du troisième cycle du fondamental. Enfin, trois départements présentent des taux d'accès en 9ème AF particulièrement bas par rapport à la moyenne nationale de 73%, il s'agit de l'Artibonite (50%), du Centre et de la Grand Anse (52%).

Graphique 2 – Taux d'accès en 6ème, 7ème et 9ème année du fondamental, par département



Il est important de relever enfin deux caractéristiques des écoles fondamentales partagées par les 10 départements : nettement plus de la moitié des écoles publiques comme non publiques sont de très petite taille (moins de 50 élèves) et environ la moitié de toutes les écoles fonctionnent dans des locaux non prévus pour l'enseignement (maison, église, tonnelle ou tente, autre). Cette observation, croisée avec d'autres caractéristiques remarquables du secteur éducatif haïtien (prédominance de l'offre non publique payante, forte demande de scolarisation des familles en majorité pauvres) interrogent sur les capacités (i) du système éducatif d'offrir une éducation de qualité et (ii) des autorités de piloter le système.

Les stratégies sectorielles précédentes ont tracé les axes principaux pour mieux prendre en charge les enfants en situation de handicap en termes d'accès, de qualité et de gouvernance. Cependant, le bilan de mise en œuvre de ces actions reste très limité[13] puisqu'il est estimé que moins de 5% des enfants en situation de handicap fréquentent une institution scolaire, spécialisée ou classique.

I.2.3 L'efficacité interne

L'absence de connaissance des effectifs des élèves et des redoublements pour deux années scolaires consécutives empêchent de mener les analyses classiques sur l'efficacité interne basées sur les taux de promotion, de redoublement et d'abandon. De plus, les interruptions de fréquentation scolaire en cours d'année et les inscriptions successives multiples, non suivies d'une participation effective, perturbent grandement les statistiques d'inscription et les analyses des flux dans le système.

[13] Bilan de la mise en œuvre du plan opérationnel 2010-2015 – MENFP, septembre 2017.

En combinant les sources des recensements scolaires et d'enquêtes, on peut toutefois reconstituer une vision des redoublements et des abandons.

Tableau 6 – Proportion de redoublants et taux d'abandon par niveau

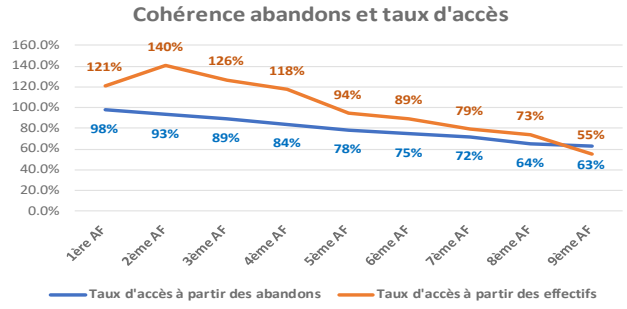
	Effectif d'élèves	Nombre de redoublants	Nombre d'abandons	Proportion de redoublants	Taux d'abandon
Source	*Enquête OOS*	*Recensement DPCE 13/14*	*Enquête OOS*		
Niveau					
1ère AF	344,183	46,213	23,947	13%	7.0%
2ème AF	389,393	44,167	15,288	11%	3.9%
3ème AF	349,912	41,214	17,045	12%	4.9%
4ème AF	326,351	36,184	18,706	11%	5.7%
5ème AF	254,546	24,379	7,969	10%	3.1%
6ème AF	232,876	19,909	5,655	9%	2.4%
7ème AF	201,018	10,615	14,529	5%	7.2%
8ème AF	178,732	5,102	2,856	3%	1.6%
9ème AF	138,816	7,725	8,635	6%	6.2%
Troisième	86,964	3,414	3,490	4%	4.0%
Seconde	63,553	3,122		5%	
Rhéto	49,017	6,389		13%	
Philo	26,199	1,549		6%	

La proportion des élèves redoublants est plus élevée pendant les premières années fondamentales (11% à 13%), et en classe de Rétho. Avec la suppression de l'examen de fin de Rétho en 2014, ce taux plus élevé devrait se reporter sur la classe de Philo. Des estimations plus fortes, autour de 20% sont citées dans différentes études. Il est donc possible que les redoublements soient ici sous-estimés. Les abandons sont significatifs à tous les niveaux, entre 2 et 7%.

En appliquant ces taux d'abandon aux générations successives en partant d'un point d'entrée de 98% en 1AF (pour tenir compte d'un pourcentage d'enfants jamais scolarisés de 2%), on peut calculer des taux d'accès en fin de cycle fondamental proche du calcul effectué à partir des effectifs scolarisés et concordantes avec les statistiques des examens (209,857 admis à l'examen de fin de 6^{AF} en 2013-14 et 131,492 admis à l'examen de fin de 9AF, soit respectivement 89% et 57% de la classe d'âge).

Il n'est pas possible d'observer l'évolution dans le temps des taux d'abandon. Toutefois, les statistiques des admis aux examens de fin de $6^{ème}$ AF et $9^{ème}$ AF analysés dans une section suivante permettent de penser que les abandons sont plutôt en diminution.

Graphique 3 – Cohérence entre les abandons et les taux d'accès



Source : calculs à partir des taux d'abandon du tableau

I.2.4 Les acquis d'apprentissage

Quelques études récentes permettent de mesurer les acquis des élèves à différents niveaux de l'enseignement fondamental :

- Une évaluation des compétences en lecture des élèves des quatre premières années du cycle fondamental réalisée en 2013 par l'Institut Haïtien de Formation en Sciences de l'Éducation (IHFOSED)[14] ;
- Une évaluation pilote portant sur les maths et la lecture en 4ème et 6ème année du fondamental, réalisée par l'IEA en 2015[15];
- Une évaluation de type EGRA réalisée en 2016 portant sur les compétences de base en lecture des élèves de 2ème année du fondamental[16].

Les différentes évaluations montrent des résultats globalement médiocres. Les scores obtenus par les élèves haïtiens sont toujours inférieurs à la moyenne des pays ayant pratiqué ces mêmes questions dans le cadre des évaluations TIMSS (IEA).

Tableau 7 – Score moyen selon la finalité des questions

	4ème année	6ème année
Acquisition et utilisation de l'information	43.20	65.10
Lire pour une expérience littéraire	29.48	46.72

Source : Haïti 2015 Évaluation IEA

En **lecture et écriture**, la vitesse de lecture d'un élève lorsque le test est administré en français dépasse celle du test lorsqu'il est administré en créole (IHFOSED). L'évaluation EGRA confirme le diagnostic pour la connaissance phonémique et la connaissance des sons des lettres ; mais pour les sous-tâches liés à la compréhension du texte lu, la compréhension à l'audition et la dictée, les élèves ont de meilleures performances en créole. Ces résultats peuvent être rapprochés du contexte sociolinguistique en Haïti caractérisé par la cohabitation problématique des deux langues. Le français est traditionnellement la langue d'administration et le medium d'enseignement. Les manuels sont rédigés majoritairement en français. « En dépit des recommandations du Programme officiel du MENFP, les pratiques révèlent que l'enseignement-apprentissage de la lecture se fait essentiellement en français. » (Évaluation IHFOSED).

Tableau 8 – Score moyen selon la finalité des questions – Mathématiques

	4ème année	6ème année
Connaissance	34.53	46.31
Application	19.11	29.03
Raisonnement	18.85	22.67

Source : Haïti 2015 Évaluation IEA

[14] Institut Haïtien de Formation en Sciences de l'éducation, RAPPORT FINAL, *« Analyse des compétences en lecture des élèves des quatre premières années du cycle fondamental » juin 2013.*

[15] International Association for the Evaluation of Educational Achievement, *« HAITI 2015 PRE-PILOT ASSESSMENT OBSERVATIONS AND ANALYSES ».*

[16] Evaluation des apprentissages de base en lecture des élèves de la deuxième année du fondamental, rapport final août 2016, MENFP, Projet Education pour tous.

L'évaluation menée par l'IEA a porté également sur les **mathématiques**. Le score moyen est de 26.99 points en 4ème année et de 36.58 points en 6ème année, très en dessous de la moyenne des scores obtenus dans d'autres pays sur la base des mêmes questions. Le score obtenu en 4ème année est tout juste supérieur au seuil du score des réponses au hasard et très peu d'élèves obtiennent un score au-dessus de 50%. Certaines questions ont reçu des scores inférieurs à 20, signifiant que les élèves ont répondu majoritairement moins bien que le hasard, pouvant laisser supposer un apprentissage erroné de la résolution de certains problèmes. Les scores moyens sont plus faibles pour les questions testant les compétences d'application ou de raisonnement. Donc, en mathématiques et en lecture, soient deux domaines d'acquisition des compétences de bases indispensables à la réussite scolaire, les résultats des tests ne sont pas probants

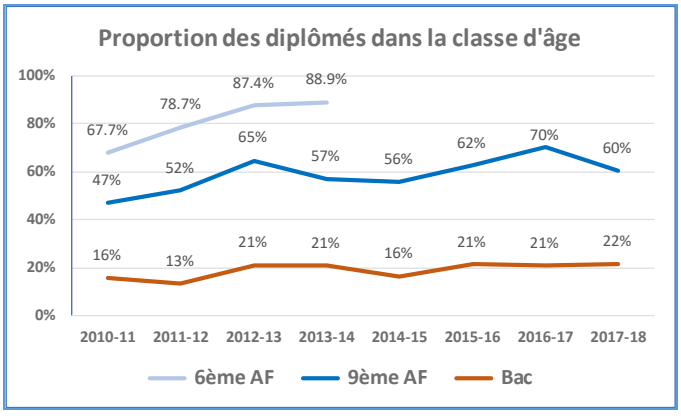
Tableau 9 – Résultats aux examens officiels

	2010-11	2013-14	2014-15	2017-18
Nombre d'admis				
6ème AF	158,953	209,857		
9ème AF	107,593	131,492	129,267	142,145
Rhéto	59,478	38,132		
Philo	32,913	44,980	35,099	45,816
Second. 4	1,277	1,359	2,033	3,055
Taux de réussite				
6ème AF	67.6%	75.0%		
9ème AF	64.9%	72.4%	72.2%	65.9%
Rhéto	34.6%	22.5%		
Philo	51.9%	62.5%	50.5%	35.3%
Second. 4	80.9%	77.4%	92.8%	77.6%

Une autre possibilité d'étudier les résultats scolaires des élèves est d'analyser les résultats aux **examens officiels** organisés en fin de 3ème cycle fondamental (9ème AF) et en fin du cycle secondaire (classe de Philo ou 4ème année du nouveau secondaire). Les examens de fin de 6ème AF et de Rétho ont été organisés pour la dernière fois en 2014 avant d'être supprimés. La suppression de l'examen de Rétho a reporté la sélection dans la classe suivante et entrainé une chute des taux de réussite en classe de Philo. Quelle que soit la classe, les résultats ont une grande variabilité dans le temps et par département.

En comparant au nombre des jeunes de la classe d'âge, on peut avoir une idée de la proportion des jeunes ayant atteint ces niveaux de qualification. On peut ainsi estimer que 60% des jeunes obtiennent le diplôme de fin du fondamental et 22% le diplôme de fin du secondaire (graphique 4).

Graphique 4 – Proportion des diplômés dans la classe d'âge



Source : Calculs à partir des statistiques d'examen

I.2.5 Les conditions de scolarisation

Les infrastructures

Un grand nombre d'écoles, 35% des écoles publiques et 44% des écoles non-publiques, fonctionnent dans des bâtiments non prévus pour une activité scolaire. 1,408 écoles fonctionnent sous des tentes ou des tonnelles. Les équipements de base comme l'accès à l'eau potable, l'existence de latrines, ou la présence d'une cour de récréation n'existent que dans une moitié des écoles. Cette situation peut être mise en relation avec les conditions de la création d'une école, souvent d'origine locale, de petite taille pour répondre à des besoins locaux de scolarisation, plutôt que résultant d'une planification raisonnée.

10% des écoles publiques et 41% des écoles non-publiques fonctionnent en double vacation.

Tableau 10 – Infrastructures et équipement des écoles fondamentales

		Écoles publiques		Écoles non publiques	
		Nombre	%	Nombre	%
Nombre total d'écoles		**2,788**	**100%**	**15,756**	**100%**
Écoles logées dans	des bâtiments construits à cet effet	1,810	65%	8,768	56%
	des maisons d'habitation	168	6%	2,050	13%
	des églises	171	6%	2,604	17%
	des tentes / tonnelles	265	10%	878	6%
	autres structures	374	13%	1,456	9%
	Bibliothèque	381	14%	3,545	22%
	Infirmerie /Trousse d'urgence	631	23%	6,706	43%
	Cour de recréation	1,557	56%	7,724	49%
	Source d'énergie	399	14%	4,223	27%
	Eau potable	1,232	44%	7,118	45%
	Bloc sanitaire	596	21%	4,888	31%
	Latrines	1,684	60%	8,106	51%
Nombre d'écoles bénéficiant de Cantine scolaire		1,584	57%	5,002	32%
Nombre d'écoles double vacation		289	10%	6,453	41%

Source : DPCE, annuaire statistique 2015-16

Certaines écoles disposent de salles de cours très petites (moins de 20 m^2). Le réseau des écoles publiques et celui des écoles catholiques présentent en général des moyennes de superficie plus conformes aux dimensions habituelles de salles de classe[17].

Si les salles sont en général bien équipées en tables-bancs et dans un état passable ou correct dans plus de 88% des écoles, les salles de professeurs sont inexistantes dans près de 60%, les toilettes sont en mauvais état dans un quart des écoles et manquent de portes dans 22% des cas, les points de lavage des mains avec de l'eau et du savon ne sont disponibles que dans 27.8% des écoles, et l'eau potable n'est disponible que dans 56% des écoles.[18]

[17] Rapports de carte scolaire d'octobre 2017, exploités pour 5 communes.

[18] Rapport de l'évaluation de base EGRA, Projet Haïti Gagne, Écrire et Réussir, Octobre 2017.

L'encadrement des élèves

L'encadrement des élèves de l'enseignement préscolaire et fondamental parait satisfaisant sur le plan quantitatif avec des moyennes de nombre d'élèves par classe en dessous de 30 pour l'ensemble des écoles.

Il en est tout autrement s'agissant de la qualité de cet encadrement. Moins de 50% des enseignants des deux premiers cycles du fondamental sont considérés comme qualifiés, mais les données sont manquantes pour la moitié des enseignants (annuaire statistique 2015-16).

Tableau 11 – Nombre d'élèves par enseignant au préscolaire et au fondamental

	Préscolaire		Fondamental	
	Écoles publiques	Écoles non-publiques	Écoles publiques	Écoles non-publiques
Urbain	37.8	23.1	40.5	29.4
Rural	38.5	29.2	32.1	27.6
Ensemble	38.2	26.0	34.6	28.3
	26.6		29.5	

Source : Calculs d'après données DPCE, 2015-2016

Le taux de qualification est d'environ 27% au préscolaire et 46% au fondamental 1 et 2, et on constate peu d'écarts entre les réseaux publics et non publics. Le poids des recrutés est particulièrement fort au préscolaire. La profession enseignante est largement plus féminisée au préscolaire qu'au fondamental. A ces deux niveaux, les enseignantes sont plutôt qualifiées et sont minoritaires parmi les recrutés.

Les conditions de travail sont souvent précaires. Un peu plus de la moitié des enseignants (52.4%) bénéficient d'un contrat à durée indéterminée. Plus de 22% des contrats sont verbaux, et leur rémunération est souvent inférieure au salaire minimum. La quasi-totalité des enseignants interviewés se disent insatisfaits de leurs conditions économiques et 73.2% de leurs conditions de travail. Plus de 60% des enseignants affirment qu'ils ne sont pas toujours réguliers, c'est-à-dire qu'il leur arrive de ne pas se présenter en salle de classe[19].

Seulement 44% des classes observées ont commencé à fonctionner à l'heure, avec un retard moyen de 21 minutes à l'ouverture. 13.8% des professeurs observés ont commencé les cours plus de 60 minutes après l'heure d'ouverture prévue[11].

Pour toutes les classes considérées, moins de 20% des écoles disposaient de **manuels** disponibles dans les classes et moins de 10% ont des cahiers disponibles[20]. Une seule des 36 écoles observées possédait une bibliothèque et aucune ne disposait de clubs de lecture. Dans plus de 85% des écoles, les observations ont montré que les enfants suivent généralement les cours en partageant un même ouvrage.

[19] Rapport de l'évaluation de base EGRA, Projet Haïti Gagne, Écrire et Réussir, Octobre 2017.

[20] Le ministère ne dispose pas de statistiques sur les manuels scolaires disponibles dans les écoles.

I.2.6 Les sortants et l'efficacité externe

Les estimations des nombres de jeunes quittant le système éducatif à chaque niveau résultent d'un recoupement des informations sur les abandons scolaires, l'accès aux différents niveaux et les statistiques d'admis aux examens officiels, en reconstituant la scolarité de la cohorte entrant en 1AF en 2005-06, qui atteint la 6AF en 2010-11, la 9AF en 2013-2014 et la classe de Philo en 2017-18.

- 5,000 jeunes (2%) ne se sont jamais inscrits à l'école
- 99,000 jeunes (41% de la cohorte) ont quitté le système scolaire en n'ayant fréquenté que les cycles 1 ou 2. Parmi eux, 24,000 ont quitté l'école avec le certificat de 6AF sans poursuivre au cycle 3 et 14,000 n'ont pas atteint la 6ème AF.
- 38,000 jeunes sont sortis du système éducatif au cours ou à la fin du cycle 3 fondamental, soit 16% de la cohorte.
- 48,000 jeunes sont sortis au cours ou à la fin du cycle secondaire, soit 20% de la cohorte.
- 49,000 jeunes ont obtenu le baccalauréat et une partie d'entre eux a continué dans l'enseignement supérieur et pu obtenir un diplôme de niveau supérieur au baccalauréat.

Tableaux 12 – Caractéristiques des enseignants du préscolaire et du fondamental 1 et 2

Préscolaire	**Public**		**Non public**	
	Total	% femmes	Total	% femmes
Nombre d'enseignants	1,144	84%	22,041	91%
Niveau de qualification[21]	% par qualification	% de femmes	% par qualification	% de femmes
Jardinière	7%	94%	9%	95%
Aide-jardinière	2%	83%	1%	89%
Capiste	18%	83%	16%	92%
Recruté	46%	82%	55%	91%
Pas de réponse	27%	86%	20%	89%

Source : annuaire 2013-2014 – DPCE/MENFP

Fondamental 1 et 2	**Public**		**Non public**	
	Total	% femmes	Total	% femmes
Nombre d'enseignants	16,469	43%	68,099	43%
Niveau de qualification	% par qualification	% de femmes	% par qualification	% de femmes
Normalien	25%	59%	13%	67%
Capiste	18%	42%	23%	43%
Licence sc. Education	3%	35%	2%	40%
Recruté	13%	40%	14%	40%
Pas de réponse	41%	36%	48%	38%

Source : annuaire 2013-2014 – DPCE/MENFP

[21] Normalien : reçus à l'examen d'état suite à leurs années de formation ; Capiste : non reçus à l'examen d'état mais titulaires d'un certificat d'aptitude pédagogique ; Recruté : recrutés sans avoir automatiquement de qualification professionnelle ni de formation académique.

Tableau 13 – Reconstitution du niveau de sortie du système éducatif, cohorte entrant en 2005 en 1AF

	2005-06	2010-11	2011-12	2013-14	2014-15	2017-18	Niveau de sortie	Nombre	%
Population 6 ans en 2005	238,482	233,923	234,727	230,193	231,095	226,123	Jamais inscrit	4,770	2%
Nouveaux en 1ère AF	233,712						Avant 6AF	14,773	6%
Nouveaux en 6ème AF		218,939					6AF sans examen	59,986	25%
Admis examen 6AF		158,953					6AF avec examen	24,377	10%
Nouveaux en 7ème AF			134,576				Avant 9AF	25,958	11%
Nouveaux en 9ème AF				108,618			9AF sans examen	12,124	5%
Admis examen 9AF				131,492			9AF avec examen		
Nouveaux Troisième					96,494		Avant Philo	21,028	9%
Nouveaux en Philo						75,467	Philo sans examen	26,596	11%
Admis examen Philo						48,871	Examen Philo et plus	48,871	20%

Cette analyse longitudinale ne représente pas tout à fait la structure des jeunes quittant le système éducatif une année donnée, qui mélange des résultats scolaires de plusieurs cohortes, notamment plus récentes et avec une réussite scolaire légèrement améliorée. Le niveau de réussite des deux derniers examens de 6AF, organisés en 2013 et 2014, montre que les élèves quittant le système scolaire sans le certificat de 6AF pourraient représenter 11% ou 13% de leur génération contre 31% pour la génération entrée en 2005.

La majorité (55%) des jeunes ont quitté le système scolaire sans avoir atteint la fin du cycle 3 fondamental, rendant plus difficile leur insertion professionnelle. Les flux de sortie au niveau du cycle 3 fondamental comprennent des flux vers l'enseignement technique et professionnel.

Ces résultats peuvent être mis en regard de la situation de l'emploi. L'étude de l'IHSI sur l'évolution des conditions de vie en Haïti entre 2007 et 2012, la réplique sociale du séisme[22], évalue à près de six personnes sur dix (56,9%) le taux d'activité des personnes (ayant un emploi ou au chômage). Si l'on se restreint à la population âgée de 15 ans et plus (6 985 200 personnes), le taux d'activité gagne plus de six points en passant à 63,5 %. Les femmes sont nettement moins présentes sur le marché du travail que les hommes (48,4% contre 66%).

En 2012, parmi les 4,008,700 personnes exerçant un emploi, l'immense majorité est soit dans l'agriculture (47%) ou dans le secteur informel non-agricole (45,1%). Le secteur privé formel (4,5%) et le secteur public (3,4%) n'occupent qu'une place très résiduelle (à peine 8% des emplois à eux deux). C'est évidemment dans les zones rurales que l'agriculture est dominante avec plus des deux tiers des emplois (70,9%). Mais le fait que près de 30% des emplois ruraux soient non agricoles (essentiellement dans le secteur informel) est un indicateur d'une certaine diversification des activités économiques.

[22] IHSI, L'évolution des conditions de vie en Haïti entre 2007 et 2012. La réplique sociale du séisme, juin 2014.

En zone urbaine, le secteur informel domine avec 69,5% des emplois dans les villes secondaires, et même 77,1% dans l'Aire métropolitaine. C'est aussi dans l'Aire métropolitaine que le secteur privé formel est le plus développé (14%).

La part du secteur privé formel a doublé, mais se maintient à un niveau tout à fait marginal (alors qu'il était quasiment inexistant en 2007). Cette embellie s'explique en partie par le fait qu'on y trouve les ONG et autres programmes de création d'emplois, qui se sont multipliés suite au séisme. On n'observe en revanche aucun changement substantiel en termes de part de l'emploi public, autour de 3% du total des emplois.

Cette situation de l'emploi doit permettre d'orienter les formations pour prendre en compte une préparation à l'auto-emploi du plus grand nombre de jeunes quittant le système scolaire au niveau du fondamental.

I.2.7 Les enfants en dehors de l'école et l'éducation non-formelle

Les enfants en situation d'exclusion scolaire regroupent trois catégories[23].

- 50,274 enfants de 5 ans qui ne sont scolarisés ni dans le préscolaire ni le fondamental, 25% des filles et 15% des garçons du groupe d'âge, et qui vivent surtout en milieu rural.
- 257,884 enfants de 6 à 11 ans qui ne sont pas scolarisés, soit l'équivalent d'une classe d'âge, 19% des garçons et 17% des filles. Ce groupe comprend beaucoup d'enfants non encore inscrits à l'école mais qui entreront plus tardivement ; 43% correspondent à des situations d'abandon scolaire.
- 64,064 enfants de 12 à 14 ans qui ne sont pas scolarisés, 12% des garçons du groupe d'âge et 6% des filles.

Les barrières à la scolarisation sont d'abord économiques avec une offre scolaire essentiellement payante et un risque d'exclusion scolaire d'autant plus élevé que le niveau économique des parents est bas. La prise en charge des enfants particulièrement vulnérables, orphelins, enfants des rues, enfants à besoins spécifiques et travailleurs domestiques, ne reçoit qu'une réponse faible des pouvoirs publics, particulièrement pour les enfants souffrant d'un handicap et pour les enfants travailleurs domestiques, estimés à 286 000. L'étude sur les enfants hors de l'école mentionne aussi la mauvaise qualité des services éducatifs, en particulier l'hétérogénéité des classes, le nombre insuffisant d'enseignants qualifiés, les méthodes d'apprentissage inappropriées et désuètes, le conflit linguistique créole-français, les mauvais traitements à l'école et la faiblesse du temps scolaire effectif[24].

L'**éducation non-formelle** apporte une réponse très partielle au décrochage scolaire et cette offre est très limitée au regard du nombre des enfants concernés.

[23] UNICEF/Cambridge Education, Étude sur les enfants hors de l'école en Haïti, rapport final, 14 novembre 2018.

[24] UNICEF/Cambridge Education, Étude sur les enfants hors de l'école en Haïti, rapport final, 14 novembre 2018.

I.3 LES COUTS ET LE FINANCEMENT DE L'EDUCATION

Le financement du système d'enseignement repose principalement sur les familles, qui payent les frais de scolarité dans les établissements privés et supportent les coûts liés à la fréquentation scolaire comme les fournitures scolaires ou les coûts de transport, et sur l'État qui finance les institutions publiques et assure le pilotage du système. L'État est appuyé par des contributions de ses partenaires au développement. Les écoles peuvent aussi recevoir des aides d'ONG ou d'origine locale qui ne sont pas décrites dans cette section, faute d'information disponible.

I.3.1 Les dépenses de l'État pour l'éducation

Le MENFP est en charge de la politique éducative nationale et du pilotage du système d'enseignement. Il gère le réseau des écoles publiques. Le budget du MENF pour l'année 2017-2018 s'est élevé à 23 milliards de gourdes, 12,6 milliards pour les dépenses de fonctionnement et 10,4 milliards pour le budget d'investissement. Le budget d'investissement est principalement financé par des appuis des partenaires. Le projet de budget préparé pour l'année 2018-2019 n'a pas été voté et les administrations travaillent sur la base de la reconduction des crédits de 2017-2018.

Le budget d'investissement de l'État n'est que partiellement exécuté, environ 49 % pour l'ensemble des secteurs en 2016-17 et très faiblement pour l'éducation (20%). En revanche, le budget de fonctionnement est en totalité exécuté. Les dépenses réelles sont ainsi sensiblement inférieures aux budgets prévisionnels.

En dépenses réelles, les dépenses pour le secteur de l'éducation se sont élevées à 16.4 milliards de gourdes en 2017-2018, 14.3 pour les dépenses de fonctionnement et 2.1 milliards pour les dépenses en capital. Les dépenses courantes d'éducation représentent 19,5% des dépenses courantes de l'État, hors dette, en 2016-17 et 18.3% en 2017-18.

Tableau 14 – Dépenses d'éducation de l'Etat

Millions de Gourdes

	2016-2017		2017-2018		2018-2019
	Budget	Exécuté	Budget	Exécuté	Estimation
Dépenses d'Éducation de l'État					
Dépenses courantes	**12,621.3**	**12,524.0**	**14,406.1**	**14,347.8**	**14,347.8**
MENFP	11,170.7	11,075.5	12,763.2	12,705.8	12,705.8
Université d'État d'Haïti	1,143.0	1,143.0	1,303.0	1,303.0	1,303.0
Institutions autres ministères	307.6	305.5	339.9	339.0	339.0
Dépenses en capital	**10,017.9**	**2,081.3**	**10,500.5**	**2,095.9**	**2,095.9**
MENFP	9,989.2	2,067.4	10,394.4	2,003.8	2,003.8
Université d'État d'Haïti	6.7	2.0	74.1	64.2	64.2
Institutions autres ministères	22.0	11.9	32.0	27.9	27.9
Dépenses totales	**22,639.2**	**14,605.3**	**24,906.6**	**16,443.6**	**16,443.6**
MENFP	21,159.9	13,143.0	23,157.6	14,709.6	14,709.6
Université d'État d'Haïti	1,149.7	1,145.0	1,377.1	1,367.2	1,367.2
Institutions autres ministères	329.6	317.3	371.9	366.9	366.9
Dépenses totales de l'État hors dette					
Dépenses totales de l'État		**83,498.6**		**104,114.8**	**104,114.8**
Dépenses courantes hors dette		64,084.7		78,544.6	78,544.6
Dépenses en capital		19,413.9		25,570.1	25,570.1
Dépense d'éducation en % des dépenses de l'État					
% dépenses courantes		19.5%		18.3%	18.3%
% dépenses en capital		10.7%		8.2%	8.2%
% dépenses totales		17.5%		15.8%	15.8%
Dépense d'éducation et PIB					
PIB		551,911		631,829	639,599
Dépenses d'éducation de l'État en % du PIB	4.1%	2.6%	3.9%	2.6%	2.6%

**Centre de Techniques de Planification et d'Économie Appliquée (CTPEA) ; École Nationale d'Administration Financière (ENAF) ; École Hôtelière ; École de la Magistrature ; Appui à la Formation (Primature) ; Centre de Formation et de Perfectionnement des Agents de la Fonction Publique (CEFOPAFOP) ; École Nationale des Arts (ENARTS) ; Secrétariat de l'Académie du Créole Haïtien*

Source : lois de finances et lois de règlement

Rapportées au PIB, les dépenses exécutées représentent 2.6% du PIB, bien en deçà des moyennes constatées dans la plupart des pays. Ce niveau faible de dépenses résulte de la faiblesse du budget de l'État qui ne représente que 16% à 17% du PIB (budget exécuté), montrant la difficulté pour l'État de générer des ressources fiscales, et de la plus faible allocation budgétaire pour le secteur de l'éducation.

Le Fonds National pour l'Éducation (FNE) a été créé en 2011 afin de financer le Programme de Scolarisation Universel Gratuit et Obligatoire (PSUGO), alimenté notamment par un surplus tarifaire

appliqué aux appels entrants dans le pays (0,5 cent US$ par appel) et des frais prélevés sur les transferts entrants et sortants perçus par la Banque Centrale (1.5 US$). Ce fonds représente environ 2,3 milliards de gourdes. La loi portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de l'Éducation a été votée en 2017. À côté des infrastructures scolaires, des achats de matériel, de la cantine scolaire, du programme visant la gratuité de l'éducation à travers le Programme spécial de gratuité de l'éducation (PROSGATE) qui a remplacé le programme PSUGO, et des dépenses nécessaires au fonctionnement du fond, la loi prévoit que le FNE peut engager des dépenses dans le but de contribuer au financement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

L'évolution à long terme du budget du MENFP montre une oscillation entre 13% et 21% des dépenses de l'État (hors service de la dette). Le niveau le plus élevé a été atteint en 2014-15 en raison d'un niveau élevé des dépenses d'investissement. Les dépenses courantes seules ont une évolution plus régulière, entre 16% et 21%. Le graphique ci-dessous est construit sur la base des budgets prévisionnels.

Graphique 5 – Part du MENFFP dans les dépenses de l'Etat hors dette

Source : exploitation des bases de données BOOST

Tableau 15 – Dépenses du MENFP par nature, 2015-2016

	Millions HTG	%
1 Dépenses de personnel	8,876.7	40.4%
2 Services et charges diverses	4,528.7	20.6%
3 Achats de biens et petit matériel	3,316.5	15.1%
4 Immobilisation corporelle	384.5	1.8%
5 Immobilisation incorporelle	0.6	0.0%
7 Subventions, Quotes-Parts et contributions, indemnisations	596.1	2.7%
8 Autres dépenses	4,246.2	19.3%
Total général	**21,949.4**	**100.0%**

Source : Étude ECOSOF

Tableau 16 – Personnels du MENFP par fonction				
	Pilotage	**Admin-istration scolaire**	**Enseign-ement**	**Total**
Total pilotage	3,534			3,534
Préscolaire		766	2,263	3,029
Enseignement fondamental		1,632	15,070	16,702
Enseignement secondaire		2,185	9,660	11,845
Autres structures		1,397	146	1,543
Total	**3,534**	**5,980**	**27,139**	**36,653**
Source : exploitation des bases de données BOOST				

Les dépenses du MENFP sont surtout des dépenses de personnel, 40.4% des dépenses totales en 2015-16 (tableau 27). Les 36,553 personnels rémunérés par le MENFP sont surtout des personnels enseignants en fonction dans les écoles de l'enseignement préscolaire, fondamental et secondaire, au nombre de 27,139 (tableau 16).

Le poids des salaires et des dépenses d'enseignement peut paraître faible. Il reflète la faiblesse du réseau des écoles publiques et donc des dépenses directes de l'État pour l'enseignement, entrainant un poids relatif plus important des dépenses de pilotage et d'administration.

L'étude sur le financement de l'éducation réalisée en 2018 par ECOSOF pour le compte de l'ONAPE[25] propose des évaluations des dépenses par niveau et des dépenses par élève (tableau 17). L'Enquête de suivi des dépenses publiques (PETS), financée par l'Union européenne, a mis en évidence des défaillances relatives à la gouvernance financière et administrative. En effet, « Les résultats de l'enquête PETS ont confirmé que (i) d'une part non seulement les allocations budgétaires destinées aux principaux intrants scolaires en dehors des salaires restaient insuffisants et que d'autre part (ii) des déperditions existaient dans la chaine d'acheminement de ces ressources du niveau central vers les établissements scolaires.[26]»

Tableau 17 – Dépenses du MENFP par élève 2016-2017	
Préscolaire et Fondamental	
Dépenses totales, HTG	3,152,948,565
Dépense par enseignant, HTG	239,768
Dépense par élève, HTG	5,229
3ème cycle et secondaire	
Dépenses totales, HTG	2,875,537,052
Dépense par enseignant, HTG	248,357
Dépense par élève, HTG	12,392
Sources : Etude ECOSOF, calculs de ECOSOF	

Le coût moyen pour le MENFP d'un élève du préscolaire ou de l'enseignement fondamental s'élève à 5,229 gourdes et celui d'un élève du 3ème cycle fondamental ou de l'enseignement secondaire à 12,392 gourdes, 2.4 fois plus élevé.

[25] Étude de la capacité nationale de financement de l'éducation en Haïti, réalisée pour le compte de l'OFFICE NATIONAL DE PARTENARIAT EN EDUCATION, août 2018.

[26]Associés en Management public et Développement/ IHFOSED, Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'enquête PETS Education-Haïti, août 2019, p.4.

I.3.2 Les appuis des partenaires extérieurs

Les organisations de coopération partenaires de l'état et membres du Groupe Sectoriel de l'éducation (GSE) ont contribué pour 587 millions de dollar pour la période 2010-2015, soit 98 millions de dollar en moyenne par an[27], un équivalent annuel d'environ 5 milliards de gourdes au taux de change de 2015.

Les Banques de développement, Banque Mondiale et BID, et le Programme Alimentaire Mondial représentent 65% de l'apport total pendant la période. Les activités visant au renforcement de la qualité de l'éducation représentent 56% de l'apport total et celles visant à l'augmentation de l'accès 25%.

Tableau 18 – Synthèse des contributions financières des PTF membres du GSE (2010-2015), *US$*

	Appui à la gouvernance	Augmentation de l'accès	Amélioration de la qualité	Appui à la Formation professionnelle	Appui à l'enseignement supérieur	Total financement PTF/GSE
Total Financement 2010-2015 (*), US$	**69,920,852**	**149,791,542**	**329,644,484**	**24,974,682**	**13,136,500**	**587,468,060**
%	11,9%	25,5%	56,1%	4,3%	2,2%	100%

(*) AECID, AFD, Ambassade France, Ambassade Japon, Ambassade de suisse, AUF, BDC, BID, BM, Canada, Coop Belge, FNUAP, JCI, MAERCD, Mexique, OIF, PAM, UE, UNESCO, UNICEF, USAID

I.3.3 Les dépenses des familles

Les frais d'éducation recouvrent les frais scolaires d'inscription, les frais de scolarité payables au mois ou au trimestre, l'acquisition des manuels scolaires, les frais d'uniforme, les frais de transport, les frais pour le lunch[28] et d'autres frais divers réclamés par l'institution scolaire. À ceux-ci peuvent s'ajouter parfois des frais à payer à un répétiteur qui aide l'enfant à faire les devoirs après l'école.

Les frais scolaires sont encadrés par une loi faisant l'objet d'un texte d'application de janvier 2017[29]. Ce texte fait la différence entre les frais d'inscription perçus une seule fois, les frais scolaires perçus mensuellement ou trimestriellement, et les frais annuels perçus en fonction des services additionnels rendus par l'école. Il fixe également les pratiques de dépôt de garantie et la périodicité des échéances de paiement.

[27] GSE, Cartographie des interventions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dans le secteur éducatif en Haïti 2010-15, Novembre 2015.

[28] « Suivant un effet de mode de plus en plus répandu, les enfants vont dorénavant chaque jour à l'école avec une boite pour le lunch, ce qui constitue une source non négligeable de dépenses pour les parents » (note de l'étude).

[29] MENFP, Inspection Générale, texte d'application de la loi sur les frais scolaires, janvier 2017.

Les études menées pour la préparation du PDEF évaluent à 25 milliards de gourdes les dépenses des ménages pour l'éducation en 2016-17, soit environ deux fois les dépenses réelles sur le budget du MENFP[30]. Cette estimation est basée sur une enquête de 2012, actualisée des taux d'inflation.

Les documents de carte scolaire (octobre 2016) donnent une information sur les dépenses des parents dans les écoles fondamentales publiques et non-publiques de quelques communes. Les moyennes de dépense par élève, comprenant les frais scolaires, les achats de fournitures, d'uniforme et les services de cantine, représentent entre 7,000 et 11,000 gourdes par an dans une école non-publique et entre 5,500 et 8,000 gourdes dans une école publique. Ils apportent aussi une vision de la répartition entre les frais scolaires, les matériels et fournitures scolaires et les dépenses de cantine et d'habillement scolaires. Ces dernières dépenses représentent souvent plus de la moitié des dépenses. Les dépenses moyennes varient selon les années d'études, dans une proportion en général inférieure à 10%.

Les deux sources apparaissent concordantes. Avec les effectifs d'inscrits réels de l'ordre de 2.6 millions d'élèves dans les trois cycles du fondamental dont 20% dans les écoles publiques, et une dépense moyenne de 9,000 gourdes dans le non-public et 6,500 dans le public, on peut estimer à 20 milliards de gourdes la dépense des familles pour les trois cycles de l'enseignement fondamental.

Il faut souligner le caractère très hétérogène des écoles non-publiques. Les responsables des réseaux non-publics considèrent que les frais scolaires mensuels demandés en 2018-19 peuvent varier de 250 gourdes par mois pour les écoles les moins chères à 6,000 gourdes pour les plus onéreuses.

Selon un rapport du PNUD de 2015, les coûts de l'éducation représentaient en 2008 jusqu'à 15 à 25 % par enfant du revenu annuel des ménages les plus défavorisés[31].

Le modèle économique des petites écoles non-publiques

Cet état des lieux des dépenses des parents pose la question du modèle économique des écoles percevant de faibles frais de scolarité. Avec des frais de scolarité mensuels de 250 gourdes, une classe de 28 élèves (la moyenne des écoles non-publiques, basée sur les effectifs inscrits et donc supérieur au nombre des élèves effectivement présents et à jour du paiement) génère un revenu de 7,000 gourdes par mois.

Dans ces conditions, il est impossible de rémunérer correctement un enseignant. Selon les responsables du réseau non-public, un très grand nombre d'enseignants sont rémunérés à un niveau nettement inférieur au salaire minimum de 6,000 gourdes par mois. A titre de comparaison, un enseignant d'une école publique reçoit un salaire de 13,000 gourdes. Avec ce niveau de ressource, les écoles à bas coût ne peuvent pas recruter des enseignants qualifiés ni même avec un niveau éducatif suffisant.

Ce constat sur le coût d'une classe, et le nombre important de petites structures scolaires avec moins de 50 élèves posent la question de la rationalisation du réseau des écoles construit en réponse à des

[30] Études et analyses de la composante Coûts et Financements du Plan Décennal d'Éducation et de Formation 2018-2027 du secteur de l'Éducation, Rapport Final de la mission MCT 43, Mai - octobre 2017.
[31] www.ht.undp.org/Haïti/2015/rapport sur le développement humain, p. 89.

besoins locaux et communautaires ou à la segmentation économique des familles, au détriment des normes de qualité.

Les politiques d'atténuation des dépenses des familles

Plusieurs mesures ont été prises par l'État pour limiter les frais d'éducation des familles, dont le Programme de Scolarisation Universelle Gratuite Obligatoire (PSUGO) mis en place en 2011 pour rendre effective la gratuité scolaire. La subvention, calculée en fonction des effectifs, avec un maximum de 45 élèves par classe, est limitée à six classes et 270 élèves par école. Les montants s'élevaient à 250 gourdes par élève du public et à 4 500 gourdes par élève du non public.

Cependant, la mise en œuvre du PSUGO a entrainé des abus dans les déclarations d'effectifs d'élèves et dans sa gestion. En 2013, l'unité anti-corruption du gouvernement (Unité de Lutte Contre la Corruption - ULCC) a publié les résultats d'un audit sur environ 30% des écoles répertoriées en tant que participants au PSUGO. Le rapport indique que, dans toutes les écoles, il y a 25% d'étudiants inscrits en plus que dans la réalité et que dans 11% des écoles, l'écart entre chiffres déclarés et effectifs est d'au moins 50 élèves (ULCC, 2013). Le programme a été recentré sur les seules écoles publiques à travers le FNE, Fonds National pour l'Éducation[32].

L'État a également mis en place un programme de subvention pour les manuels visant à diminuer le coût d'achat des manuels pour les familles. Le programme est doté d'un budget annuel de 500 à 600 millions de gourdes ; 30% est utilisé pour doter les écoles publiques identifiées comme défavorisées et 70% sous forme de subvention auprès d'éditeurs privés qui doivent commercialiser les manuels à un taux réduit.

Le programme parait souffrir d'un manque de planification pluriannuelle pour couvrir progressivement toutes les matières et toutes les années d'études et de ciblage vers les écoles les plus défavorisées. La coexistence sur le marché des mêmes manuels à coût réel ou à coût subventionné rend plus difficile l'assurance que l'ensemble de la subvention correspond aux livres vendus aux prix subventionnés.

I.4 LA GOUVERNANCE

I.4.1 Le pilotage du système

Le MENFP couvre l'ensemble des niveaux et des types d'enseignement (général, technique et professionnel, non formel) ***formant le système éducatif haïtien*** et assume toutes les fonctions et attributions relatives à la planification et au pilotage du système dans ses composantes publiques aussi bien que privées.

Au niveau de l'administration centrale, quatre coordinations générales regroupent les grandes directions organisées autour des niveaux d'enseignement et des grandes thématiques comme la qualité, des services d'appui[33], de la supervision de l'administration déconcentrée et de l'administration et des

[32] Il s'agit de la mesure n°7 parmi les 12 mesures prises en 2014.

[33] Tels que les statistiques et les études, les examens, la supervision du privé, les infrastructures.

ressources. Organisme autonome, l'ONAPE a pour mandats de structurer et de promouvoir un partenariat actif avec les acteurs du secteur, dont les promoteurs privés, et de participer à l'élaboration des politiques d'éducation et de formation.

L'administration déconcentrée est déployée au niveau des dix départements (directions départementales d'éducation : DDE), des districts scolaires (bureaux de districts scolaires : 73 BDS) et des zones (bureaux d'inspection de zone : BIZ). Les inspecteurs principaux (au fondamental) ou coordonnateurs (au secondaire) sont rattachés aux BDS. Des comités de gestion et de parents sont également présents directement au sein des écoles.

Un groupe sectoriel éducation (GSE) est actuellement actif, il réunit les différents partenaires techniques et financiers du secteur dans l'objectif de soutenir la mise en œuvre des politiques nationales de manière coordonnée. Un groupe local des partenaires en éducation (GLPE), visant à réunir autorités administratives et partenaires, est en préparation, sous le leadership du MENFP.

Les différents audits institutionnels et organisationnels récents, ainsi que les documents stratégiques sectoriels, pointent de manière convergente les problèmes de gouvernance du système éducatif : décalage entre les textes et les structures, manque de connaissance des textes existants et de leur application, faiblesse de l'écrit administratif et de l'encadrement du fonctionnement courant des services, centralisation excessive et manque de circulation de l'information, manque de culture de la planification stratégique au niveau central et déconcentré. La faiblesse de la coordination entre partenaires du secteur, dont les ONG et les PTF, est également soulignée par ces analyses.

Le système d'information statistique repose pour les niveaux préscolaire, fondamental et secondaire sur une collecte de données conduite lors de la Journée Nationale des Statistiques Scolaires (JNSS). Cependant, seuls deux annuaires complets ont été publiés depuis 2010, pour les années scolaires 2010-2011 et 2013-2014. Pour l'année 2015-2016, un rapport et un dépliant présentant les principaux résultats de la collecte ont été produits.

Il en résulte que le ministère ne dispose pas de séries statistiques continues, ce qui rend difficile le calcul de nombreux indicateurs qui décrivent les parcours scolaires des enfants. Par ailleurs, les outils usuels de la collecte statistique ne paraissent pas bien adaptés aux parcours scolaires « en pointillés » que connaissent les jeunes Haïtiens au début de leur scolarité.

Dans les autres sous-secteurs que sont la formation technique et professionnelle, le supérieur et l'éducation non formelle, les données disponibles reposent exclusivement sur des enquêtes ponctuelles, dont la couverture est par ailleurs partielle.

Le MENFP manque donc d'informations chiffrées régulières et fiables pour décrire le système éducatif, son évolution et nourrir l'élaboration des orientations politiques.

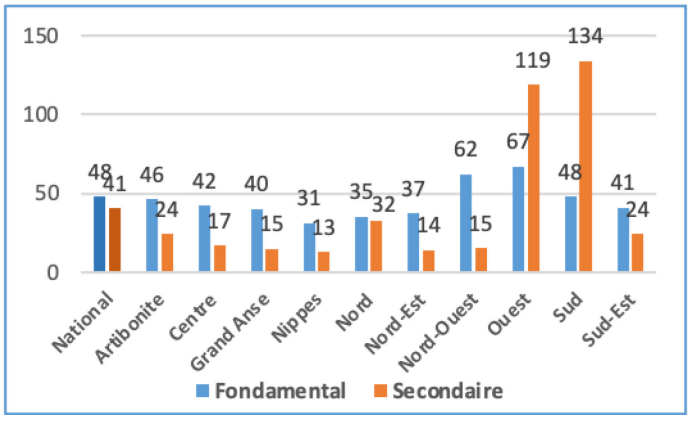
I.4.2 La gestion des personnels enseignants et l'encadrement administratif et pédagogique

Le récent document de ***politique nationale de formation des enseignants et des personnels d'encadrement***[34] dresse un bilan mitigé du fonctionnement du système de formation initiale et continue : (i) régulation insuffisante des instances de formation publiques et non publiques (variabilité des programmes de formation et des certifications) ; (ii) grande hétérogénéité des dispositifs de formation continue et manque de suivi de la cohérence d'ensemble.

Ce même document souligne les limites actuelles de la politique de recrutement et de gestion des enseignants, limites qui ont été analysées en détail dans l'audit de la GRH conduit en 2011[35]. Sans que ces phénomènes ne soient précisément quantifiés, l'audit avait également mis en lumière la fréquence de l'absentéisme et de la pratique de la sous-traitance.

L'encadrement administratif et pédagogique des écoles et des enseignants relève de plusieurs niveaux : le directeur de l'établissement, le conseiller pédagogique et l'inspecteur.

Graphique 6 – Ratio moyen inspecteurs de zone par établissements au fondamental et au secondaire



La structure administrative de l'encadrement et de la supervision suit le découpage de l'administration déconcentrée. Selon les dernières estimations connues, 355 inspecteurs de zone et 70 inspecteurs principaux couvraient les niveaux préscolaire et fondamental en 2013-2014[36] et 97 inspecteurs et 15 coordonnateurs travaillent au secondaire en 2018[37]. Les principales difficultés constatées sont les suivantes :

- L'insuffisance des personnels se conjugue à leur inégale répartition sur le territoire.
- Au fondamental, au-delà des départements, les écarts peuvent aller de moins de 15 à 100 écoles à superviser par inspecteur.
- Au secondaire, les variations sont très importantes par département. L'Ouest et le Sud présentent deux situations différentes. Le département de l'Ouest est le plus doté en inspecteurs (18) mais concentre 55% des établissements secondaires du pays ; le département du Sud ne compte que 7% des établissements secondaires mais aussi le plus faible nombre d'inspecteurs (2).

[34] PNF/EPE - janvier 2018 – MENFP.

[35] L'audit avait souligné une administration plutôt qu'une véritable gestion des personnels, avec des difficultés de procédures, un manque de régulation des réseaux non publics et des retards de paiement réguliers, tous facteurs alimentant la démotivation des personnels. Audit de la GRH du MENFP au niveaux central et déconcentrés, I&D, avril 2011.

[36] Diagnostic de supervision de l'enseignement fondamental en Haïti -CIEP-Banque Mondiale-MENFP, avril 2016.

[37] Diagnostic de la supervision scolaire – Rapport IHFOSED, octobre 2018.

Par ailleurs, les faiblesses du pilotage de l'inspection existent à tous les niveaux, et particulièrement entre DDE et coordination de l'inspection. Elles sont notamment dues à un manque de cadrage règlementaire et technique de la fonction, il en résulte un rapportage peu fréquent et non standardisé.

Enfin, la fonction d'inspecteur souffre d'un manque récurrent de moyens matériels et de perspective de carrière. Par conséquent, les écoles et les enseignants sont peu accompagnés et suivis sur le moyen et long terme.

I.4.3 La gestion des crises

Haïti est régulièrement exposée à des risques de diverses natures et dispose pour y répondre d'un dispositif global. Ce plan réunit le gouvernement, les partenaires financiers et humanitaires autour d'un plan de réponse humanitaire (HPR) dont la dernière version couvre la période janvier 2019-décembre 2020. Il est articulé autour de quatre objectifs stratégiques[38] et de 10 plans de réponse opérationnels, dont un dédié à l'éducation : ses objectifs sont centrés sur l'accès à une éducation inclusive et le renforcement de capacités du personnel du MENFP.

Le secteur ou groupe sectoriel GRD (gestion des risques et des désastres) en éducation, sous le leadership conjoint de la cellule d'urgence du MENFP et de l'UNICEF, a produit un plan de contingence nationale pour le secteur de l'éducation, pour gérer et prévenir les catastrophes naturelles. Ce plan est articulé autour (i) de la sensibilisation et la formation des différents acteurs, (ii) de la coordination des interventions des partenaires et (iii) de la gestion des écoles comme abris et de l'établissement d'abris temporaires d'apprentissage. Mais l'origine des crises est diverse (socio-économique, politique, climatique et sanitaire). La pandémie de la Covid-19 est l'exemple le plus probant sur la nécessité pour que les institutions puissent s'adapter de manière flexible aux situations imprévisibles et de crise. Cela implique une nouvelle planification, de nouvelles modalités de gestion de crise ainsi que le développement de nouvelles compétences pour les dirigeants, entre autres, celles d'un « *leadership transformationnel* » et d'un « *leadership contingent* » qui démontrent leur capacité d'adaptation au contexte changeant dans lequel ils opèrent, ou « *leadershifting* » (Maxwell, J.C., 2019). L'incertain et son corollaire, la crise n'apparaissent plus comme une exception mais comme plutôt une composante essentielle de la vie en société.

I.5 Conclusion : Les principaux défis

Le système éducatif fait face à de nombreux défis pour assurer un service de qualité au bénéfice des jeunes Haïtiens et de l'économie nationale, avec des apprentissages mal maitrisés par la majorité des enfants, des conditions matérielles insuffisantes, des enseignants peu qualifiés, souvent faiblement rémunérés et aux conditions d'emploi et de travail précaires.

L'offre de formation professionnelle est probablement insuffisante et inégalement répartie sur le territoire ; elle doit être mieux structurée (filières, dispositifs et certification, partenariat avec le secteur

[38] Couvrir les besoins vitaux nés d'une crise humanitaire occasionnant une perte d'accès aux services de base ; renforcer la préparation aux désastres naturels ; lutter contre les épidémies ; renforcer la protection des plus vulnérables.

privé et les organisations professionnelles). Les programmes d'ENF sont sous-calibrés pour faire face aux besoins des enfants hors de l'école. Il est nécessaire de développer de façon stratégique et cohérente le sous-secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique afin qu'il puisse répondre aux besoins et attentes de la population dans tous les domaines.

L'accès à l'école est difficile pour un très grand nombre de familles. Si la quasi-totalité des enfants s'inscrivent à l'école, plusieurs années d'inscription peuvent être nécessaires pour finaliser une seule année d'étude, entrainant un cumul des retards scolaires et un décalage entre le niveau d'étude et l'âge qui s'accentue au fur et à mesure de l'avancement dans la scolarité.

L'entrée dans la première année fondamentale, normalement à 6 ans, est retardée par la pratique des acteurs, écoles et parents, de considérer le préscolaire comme le niveau d'entrée dans le système et d'y inscrire préalablement tout nouvel enfant scolarisé.

Les causes de plusieurs de ces dysfonctionnements sont liées à la prépondérance d'une offre payante à la charge des familles, entrainant ainsi de grandes perturbations sur les processus d'inscription et de participation effective.

À côté du réseau des écoles de l'État, l'offre scolaire s'est construite autour d'écoles non-publiques, répondant à des besoins locaux, souvent sur une base religieuse ou communautaire. Il en résulte une offre composée de nombreuses écoles de petite taille fonctionnant avec un modèle économique s'ajustant sur la capacité économique souvent faible des familles, mais ne permettant pas une éducation de qualité, avec des équipements impropres ou insuffisants et des conditions d'emploi et de travail précaires pour des enseignants sous-rémunérés.

Face à cette situation, les moyens financiers de l'État sont globalement faibles et limitent ses possibilités d'intervention pour développer l'offre publique ou subventionner l'offre non-publique. Cette faible capacité financière influe aussi sur ses moyens à modifier le fonctionnement réel du système. Si l'État doit renforcer son financement du système, il doit aussi s'appuyer sur ses fonctions régulatrices et de pilotage pour mettre en œuvre un véritable pilotage stratégique, administratif et pédagogique.

La mise en œuvre du bilinguisme dans les apprentissages de base est une question encore problématique, mettant en exergue les problèmes liés à la formation des enseignants, aux matériels pédagogiques et de méthodes. L'Etat a défini une stratégie mais peine à la diffuser et l'imposer dans les pratiques quotidiennes des écoles et des enseignants qui ne constituent pas un corps professionnel homogène et suffisamment encadré.

Certains éléments sont toutefois favorables, avec une pression démographique amoindrie en raison de la baisse continue de la fécondité, une demande d'éducation des familles forte comme l'attestent les efforts d'inscription dans un contexte de non-gratuité, une égalité genre acquise jusqu'au cycle secondaire, des classes à faible effectif et des ratios d'encadrement quantitativement satisfaisants, mais qui ont une contrepartie avec de mauvaises conditions d'emploi et de travail des enseignants.

Autant de défis et d'opportunités qui doivent être pris en compte dans la planification de l'éducation pour les dix (10) prochaines années. Si la situation précaire et instable dans laquelle Haïti se trouve

depuis plus de 30 ans l'éloigne de plus en plus des perspectives des Objectifs de développement durable (ODD), c'est parce que les menaces (*Threats*) et les faiblesses (*Weaknesses*) produisent un déséquilibre nettement défavorable par rapports aux opportunités (*Opportunities*) et forces (*Strengths*) non exploitées et non-explorées (*SWOT*). Ainsi, une bonne planification de l'éducation doit opérer, via une mise en œuvre pertinente, un changement de *mentalité* en produisant de nouvelles pratiques (sociales et professionnelles) au sein de l'administration, dans les salles de classe et la vie courante (une *culture de résultats*) qui inverseraient le déséquilibre, néfaste au développement, entre les menaces /faiblesses (internes et externes) au profit des forces/opportunités.

Telles sont les raisons pour lesquelles nous devons tout faire durant les 10 prochaines années pour mettre en œuvre le PDEF en créant un environnement global favorable. Car il s'agit d'un plan stratégique ambitieux et réaliste dont les effets transformationnels de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique pour la préparation des ressources humaines spécialisées, le développement des sciences et technologies, et le progrès scientifique seront avérés.

CHAPITRE II : Le Plan décennal d'éducation et de formation 2020-2030. Les grandes priorités et les programmes prioritaires

Le rôle de l'éducation dans le développement socio-économique du pays

La vision du système éducatif haïtien présentée dans le Plan Décennal pour l'Éducation et la Formation 2020-2030 (PDEF) se réfère à la vision du développement socio-économique du pays décrite dans le Plan Stratégique de Développement d'Haïti (PSDH). Celle-ci s'articule autour de quatre grands chantiers ciblant respectivement la refondation territoriale, la refondation économique, la refondation sociale et la refondation institutionnelle du pays, visant à faire d'Haïti un pays émergent à l'horizon 2030. Les grands chantiers en matière d'éducation s'inscrivent ainsi dans le projet de refondation sociale du pays. Il s'agit de contribuer à l'émergence d'*« une société apprenante dans laquelle l'accès universel à l'éducation de base, la maîtrise des qualifications dérivant d'un système de formation professionnelle pertinent, la capacité d'innovation scientifique et technique nourrie par un système universitaire moderne et efficace façonnent le nouveau type de citoyen dont le pays a besoin pour sa refondation* ». Cette stratégie repose ainsi sur deux objectifs majeurs : renforcer l'enseignement supérieur et la formation professionnelle et technique d'une part, et accroître l'accès à l'éducation préscolaire, fondamentale et secondaire, d'autre part.

En outre, dans la continuité des Objectifs du Millénaire pour le Développement et de la Conférence de Dakar, Haïti s'est engagé sur la voie des Objectifs de Développement Durable (ODD). Le pays a notamment décidé de cibler neuf des dix-sept indicateurs, parmi lesquels figure l'ODD 4 : « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

Malgré des avancées significatives, en particulier dans le domaine de l'accès à l'éducation de base, Haïti demeure confronté à des défis importants, décrits en détail dans l'analyse sectorielle, dont le résumé se trouve dans le chapitre précédent. Ces défis de taille sont un frein à la formation de citoyens à même de contribuer au développement économique et social du pays.

C'est dans ce cadre que le PDEF a été élaboré. Conscient des défis auxquels le pays est confronté, mais aussi déterminé à refonder la société haïtienne en profondeur afin de l'inscrire dans une trajectoire de développement durable et inclusif, le Ministère a conçu ce plan sectoriel selon le cadre méthodologique approprié pour répondre à ces objectifs. Il met ainsi très fortement l'accent sur trois dimensions cruciales et interdépendantes que sont : l'accès, l'équité et la qualité, et ce à tous les niveaux du système éducatif. Ainsi, plutôt que de bâtir un plan cloisonné traitant chaque niveau et chaque dimension séparément, le PDEF se veut plus global et systémique et traite chacun de ces aspects dans sa relation aux autres. En outre, il est une autre dimension, transversale elle aussi, sans laquelle aucune stratégie ne saurait aboutir : il s'agit de la gouvernance. Les dysfonctionnements institutionnels du système éducatif demeurent un frein majeur à son développement. Le faible encadrement administratif et institutionnel et un niveau de centralisation encore important empêchent une gouvernance adaptée et ajustée du système éducatif.

Le PDEF se veut une réponse à ces obstacles. Construit autour de quatre grandes priorités, il vise d'ici 2030 à transformer le système éducatif haïtien en profondeur, afin de le rendre plus accessible, plus équitable et plus performant, en construisant ainsi un élément clé de la refondation sociale du pays. Ces quatre grandes priorités sont les suivantes :

(1) transformer la gouvernance du système éducatif à tous les niveaux,

(2) offrir un service efficace d'éducation continue de qualité à la portée de tous les citoyens,

(3) assurer que les sortants du système aient acquis les compétences et valeurs pour contribuer au développement de l'État Haïtien (du pays ?) et pour être des citoyens productifs, performants tant au niveau national qu'au niveau international,

(4) assurer que les groupes les plus désavantagés soient les premiers bénéficiaires des efforts de l'État dans le domaine éducatif.

Cet engagement de l'État pour l'éducation devra se traduire également par un effort financier conséquent. En effet, le scénario choisi (décrit plus loin dans ce chapitre) implique que les dépenses annuelles doivent progresser de 24,9 milliards HTG en 2019-2020 à 33,1 milliards en 2029-2030, soit une progression annuelle moyenne de près de 3%, ou 0,8 milliards HTG. En termes d'effort budgétaire, cela implique que les dépenses courantes d'éducation progressent continuellement pour passer de 18,4% du budget de l'État aujourd'hui à 20% en 2030. Le PDEF constituera donc un outil essentiel à la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan, en donnant une orientation claire à leur affectation.

Ces grands axes prioritaires ainsi que leurs objectifs spécifiques et les indicateurs de suivi correspondants sont décrits ci-dessous. Ces objectifs sont alignés sur le scénario quantitatif présenté sur le schéma 1, à la suite de cette description.

II.1 LES GRANDES PRIORITÉS

1. Priorité n°1 : Transformer la gouvernance du système éducatif à tous les niveaux

Une gouvernance solide et adaptée aux besoins locaux étant un élément essentiel à la conduite de réformes éducatives d'envergure, il est apparu indispensable de faire de la gouvernance un point central du PDEF. A l'heure actuelle, la gouvernance du système éducatif haïtien souffre de déficits importants, mis en lumière dans l'Analyse Sectorielle, entre autres : manque de textes réglementaires précis pour encadrer la gestion du système dans son ensemble, insuffisance de la coordination et de la communication entre les différentes entités administratives et, de manière générale, absence d'une culture de la planification stratégique. Sans cadrage clair, le pilotage du système éducatif a tendance à se faire à vue, au gré des successions de gouvernements, et de manière très centralisée. Le PDEF vise à renforcer la gouvernance du système éducatif dans son ensemble, à tous les niveaux, par la poursuite de quatre objectifs distincts.

Objectif 1.1** : **Adopter un modèle certifié de bonne gouvernance éducative qui réponde aux attentes et aux besoins des parties prenantes et des bénéficiaires pour la définition et le respect des normes.

Afin de parvenir à cet objectif, le PDEF prévoit d'identifier un modèle approprié de bonne gouvernance (i), de guider les personnels pour qu'ils s'approprient et appliquent les bonnes pratiques de gouvernance administrative (ii), et d'actualiser régulièrement les bonnes pratiques de gouvernance dans le secteur éducatif.

Objectif 1.2** : **Mettre en place une structure et culture organisationnelle dynamique et innovante, capable de gérer des moments d'incertitude.

Afin de réaliser cet objectif, il est prévu d'actualiser le cadre légal, institutionnel et normatif pour qu'il soit approprié (i), de mettre en place les nouvelles structures identifiées du MENFP (ii) et de renforcer les compétences professionnelles des personnels (iii).

Indicateur de suivi
• Le MENFP est doté d'un cadre légal et réglementaire

Objectif 1.3** : **Instituer une gestion rationnelle, équitable et transparente des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières du MENFP.

La réalisation de cet objectif se fera à travers l'adoption d' une politique d'acquisition et de valorisation des ressources efficace et efficiente (i), l'adoption et l'application de politiques de recrutement et de valorisation des ressources humaines (ii), une répartition équitable des ressources publiques en éducation au profit des bénéficiaires ultimes (iii), la création d'un fonds dédié pour financer les activités de recherche scientifique (iv), la dynamisation du système de collecte et d'exploitation des informations sur le secteur éducatif (v) et enfin la mise en place d'un système de communication facilitant la circulation des informations et des prises de décisions du MENFP (vi).

Indicateur de suivi
• La gestion du MENFP est basée sur le GAR

Objectif 1.4** : **Adopter un système de régulation, de contrôle, suivi-évaluation et des mécanismes de redevabilité et de transparence.

Cet objectif nécessite de coordonner et d'articuler les différents sous-secteurs et les différentes entités du MENFP (i), de réguler le réseau privé d'éducation (ii), de réformer l'inspectorat (iii), d'harmoniser les interventions des partenaires conformément aux priorités du MENFP (iv), de renforcer le système de suivi et d'évaluation du MENFP, notamment par l'adoption de mécanismes d'évaluation des performances des cadres du MENFP (v), et de mettre en place des mécanismes de redevabilité (vi).

Indicateur de suivi
• Un système national d'accréditation, de suivi et de contrôle de qualité, à tous les niveaux, est effectivement mis en place,

2. Priorité n°2 : Offrir un service efficace d'éducation continue de qualité à la portée de tous les citoyens

L'accès à une éducation de qualité représente un défi majeur pour la société haïtienne. Si la demande sociale d'éducation est forte, avec des taux élevés de scolarisation dès le niveau préscolaire, l'offre reste majoritairement dominée par le secteur non-public. L'enquête statistique de 2015-2016 révèle ainsi que près de 80% des effectifs scolarisés le sont dans une structure non-publique au niveau fondamental et au niveau secondaire (la proportion s'élève même à 93% au niveau préscolaire). En outre, beaucoup d'élèves sont encore non-scolarisés ou sortent précocement du système scolaire, du fait des difficultés d'accès et des problèmes de qualité de l'enseignement délivré. Ceci se répercute sur les opportunités d'insertion des jeunes, et, partant, sur le développement économique et social du pays. Ainsi, le PDEF cherche à répondre à cette situation par un ensemble de mesures visant à renforcer drastiquement l'offre de formation à tous les niveaux d'une part, du préscolaire au supérieur, en passant par l'éducation non-formelle et la formation technologique et professionnelle, et à assurer la qualité de l'éducation délivrée d'autre part. Cette priorité se décline donc en deux objectifs distincts.

Objectif 2.1 : Garantir l'accès à une éducation de qualité à tous les segments du système éducatif haïtien

Afin de garantir l'accès à une éducation de qualité pour tous et à tous les niveaux, le PDEF prévoit de réhabiliter et de reconstruire les écoles publiques, ainsi que de réorganiser l'offre scolaire à l'échelle nationale (i). En outre, il est également envisagé de mettre en place des mesures incitatives telles que le financement des coûts de scolarisation dans l'enseignement fondamental pour 70% des élèves (ii) et la mise en place d'un programme de santé et de nutrition pour 70% des élèves également (iii).

Sous-objectifs	Indicateurs de suivi
2.1.1 Permettre à tous les enfants âgés de 3 à 5 ans de fréquenter l'école préscolaire	• Taux brut de scolarisation dans l'enseignement préscolaire : 100 % • Taux brut de scolarisation dans l'enseignement préscolaire public : 15 %
2.1.2 Garantir la scolarisation gratuite et obligatoire de tous les enfants de 6-14 ans.	• Taux brut de scolarisation dans l'enseignement fondamental : 100 % • Taux brut de scolarisation dans l'enseignement fondamental public : 55 % • Financement des coûts de scolarisation : 70 % des

	élèves • 100% des écoles fondamentales offrent les trois cycles
2.1.3 Renforcer l'accès à l'enseignement secondaire	• 60% des sortants de l'école fondamentale accèdent à l'enseignement secondaire • 25% d'entre eux sont accueillis dans des établissements publics.
2.1.4 Alphabétiser les jeunes et les adultes	• L'offre de l'ENFA est accrue de 40%. • 90 % de la population ciblée est alphabétisée
2.1.5 Développer la formation professionnelle pour la rendre accessible et équitable	• Différents programmes modulaires sont offerts aux sortants du fondamental et du secondaire
2.1.6 Renforcer l'accès à l'enseignement supérieur et la recherche	• 25% des sortants du secondaire sont admis à l'enseignement supérieur. • 20% de ces élèves sont accueillis dans le réseau public

Objectif 2.2** : **Renforcer la qualité de l'offre d'éducation et de formation

L'amélioration de la qualité de l'éducation passera quant à elle par une amélioration de la formation initiale et continue des enseignants et des directeurs d'écoles d'établissements publics (i), ainsi que par la couverture des besoins en matériel pédagogique adéquat dans les établissements publics (ii).

Sous-objectifs	Indicateurs de suivi
2.2.1 Doter toutes les institutions d'enseignement public de ressources humaines compétentes	• 100% des enseignants et des directeurs (du fondamental au secondaire), formateurs FTP sont certifiés par le ministère.
2.2.2 Doter toutes les institutions d'enseignement public d'infrastructures adéquates et de matériel pédagogique adéquat	• 100% des établissements publics (du préscolaire à l'enseignement supérieur) sont dotés d'infrastructures et de matériels pédagogiques adéquats • 100% des centres FTP non publics sont accrédités par l'État.

3. Priorité n°3 : S'Assurer que les sortants du système aient acquis les compétences et valeurs pour contribuer au développement de l'État Haïtien et pour être des citoyens productifs, performants tant au niveau national qu'au niveau international

La finalité de l'éducation est de former des citoyens responsables et productifs capables de se construire un avenir, de répondre à leurs besoins et aux besoins de développement de leur pays, de contribuer à construire une société plus juste et former le capital humain nécessaire. Le système d'éducation et de formation haïtien doit renforcer le lien entre l'éducation et la formation, d'une part, et les secteurs productifs de l'économie et la société haïtienne, de l'autre. La faiblesse actuelle de ce lien ne permet pas en retour au système d'éducation et de formation de mieux s'ajuster pour répondre aux besoins et attentes de la société et de l'économie. Par une plus grande adaptation des programmes et des techniques d'enseignement aux besoins économiques et sociaux du pays, le PDEF vise à corriger en profondeur cette situation. Les objectifs poursuivis sont triples.

Objectif 3.1 Assurer que les sortants du système aient des compétences disciplinaires et sociales

Afin de s'assurer que les sortants du système éducatif possèdent les compétences en termes de savoirs et de savoir-être nécessaire à leur intégration dans la vie économique et sociale du pays, le PDEF prévoit de réformer les curricula en y intégrant les compétences sociales indispensables, pour tous les secteurs éducatifs (formel et non-formel), du préscolaire au secondaire (i), d'harmoniser les curricula entre les différents niveaux et secteurs afin de renforcer la cohérence d'ensemble du système (ii), et enfin de vérifier la bonne application de ces curricula (iii).

Indicateur de suivi
• Les curricula sont revisitées et appliquées à tous les niveaux.

Objectif 3.2 : Renforcer les techniques d'enseignement et d'apprentissage

Pour accompagner cette réforme des curricula, il sera également nécessaire de modifier les techniques d'apprentissage et d'enseignement afin que celles-ci favorisent la maîtrise des compétences recherchées par les apprenants. Pour ce faire, le plan prévoit d'évaluer les modèles d'enseignement et d'apprentissages existants (i), de former et d'appuyer les enseignants pour qu'ils mettent en place de nouvelles pratiques pédagogiques (ii), et de mettre en place un système d'inspection qui promeuve ces nouvelles pratiques (iii).

Indicateurs de suivi
• 100% des écoles fondamentales, lycées et collèges, et centres d'ENFA appliquent des méthodes actives d'enseignement et d'apprentissage
• Des dispositifs de production de matériels didactiques sont créés

Objectif 3.3 : Assurer que les sortants aient une maitrise de la science et de la technologie

Le MENFP souhaite mettre l'accent sur l'apprentissage des sciences et de la technologie, compte tenu de la place prépondérante occupée par ce domaine dans nos sociétés. Pour favoriser cet apprentissage, il est envisagé de doter les établissements publics en infrastructures et ressources adaptées à l'enseignement de la science et de la technologie (i), de développer des actions de promotion de l'innovation et de la créativité (ii) et d'intégrer les nouveaux outils technologiques pour l'apprentissage de la science et de la technologie dans les pratiques d'enseignement (iii).

Indicateur de suivi
• La valorisation de la science et de la technologie est améliorée à tous les niveaux de formation. • Les liens entre la FTP et les secteurs productifs sont renforcés.

4. Priorité n°4 : S'Assurer que les groupes les plus désavantagés soient les premiers bénéficiaires des efforts de l'État dans le domaine éducatif

La société haïtienne est marquée par des disparités importantes en termes d'accès à l'éducation. En particulier, les jeunes issus de milieux défavorisés et/ou ayant des besoins spéciaux sont trop peu pris en charge à l'heure actuelle par le système éducatif, ce qui amène à une exacerbation des inégalités sociales déjà existantes. De telles inégalités ne sont pas compatibles avec un développement inclusif et durable. C'est pourquoi il est essentiel de cibler les populations qui ont un besoin fort d'éducation. Le PDEF fait de la résolution de ce problème l'une de ses priorités. Par des mesures ciblant directement les jeunes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux, le PDEF cherche à favoriser l'intégration de tous dans la société. Cela passe par la poursuite de deux objectifs distincts.

Objectif 4.1* : *Garantir l'accès et le maintien à l'école des enfants et jeunes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux

Afin de favoriser l'accès à une éducation de qualité et le maintien dans le système éducatif des jeunes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux, il est prévu au cours des dix prochaines années de mettre en place et de renforcer les infrastructures adaptées aux enfants à besoins spéciaux (i), d'augmenter les subventions accordées aux institutions de prise en charge des enfants à besoins spéciaux (ii), et de créer des classes de formation pour les sur-âgés et les enfants restés hors du système (iii).

Indicateurs de suivi
• 30% des écoles et établissements d'enseignement et de formation accueillent des enfants en

situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux • 100% des écoles spécialisées existantes sont renforcées • 100% des enfants et jeunes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux ont accès au programme de santé et de nutrition financé par l'État

Objectif 4.2 : Améliorer la qualité de l'offre éducative et l'épanouissement des enfants et jeunes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux.

Outre l'accès et le maintien dans le système éducatif des jeunes les plus vulnérables et à besoins spéciaux, il est essentiel de s'assurer que ces derniers reçoivent des services d'éducation de qualité. Il est ainsi envisagé dans le PDEF de développer des programmes d'accompagnement et d'encadrement (i) et de doter les institutions de prise en charge des enfants à besoins spéciaux de matériel pédagogique adéquate (ii).

Indicateurs de suivi
• 100% des enseignants et formateurs bénéficient d'un programme de formation complémentaire • Les programmes destinés aux enfants et personnes en situation de vulnérabilité et à besoins spéciaux sont revisités et appliqués • 100% des écoles et établissements publics sont dotés des équipements et matériels adéquats

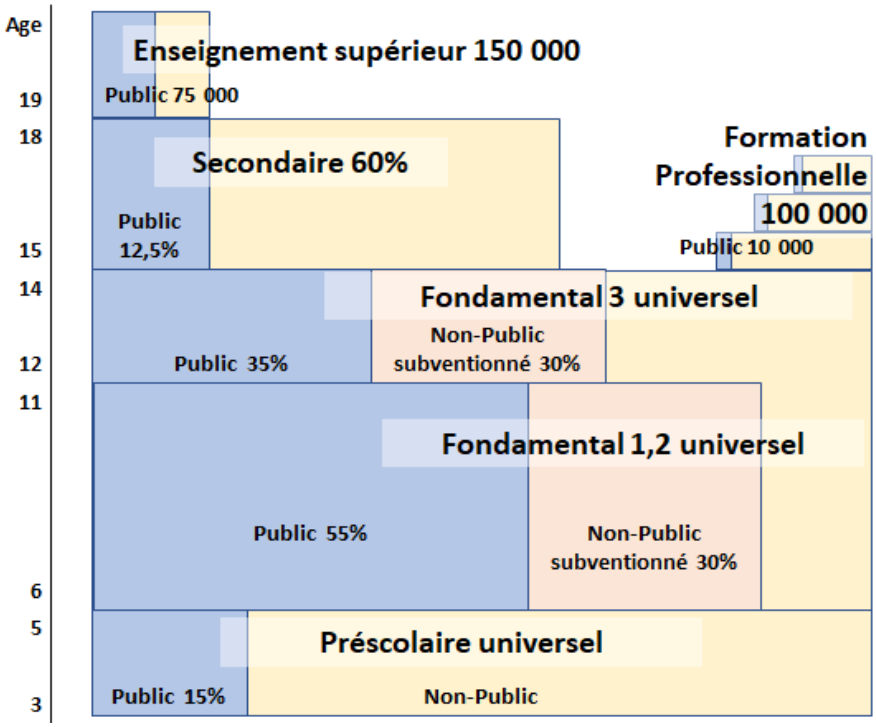
Ainsi, bien que ce plan cherche à renforcer le système éducatif dans son ensemble en s'attaquant à tous ses pans, l'effort de l'État sera surtout concentré sur la scolarisation de base. Le scénario[39] retenu pour le plan prévoit qu'en 2030 l'accès à l'enseignement préscolaire et fondamental sera universel, (avec l'État prenant en charge), d'ici 2030 20 % du groupe d'âge du préscolaire et 50 % du groupe d'âge du fondamental. L'État subventionnera également 20 % de ce groupe d'âge inscrit dans le réseau privé. Il est prévu que, d'ici 2030, 60 % du groupe d'âge du secondaire sera scolarisé, dont un quart dans le réseau public. La formation professionnelle, organisée après le fondamental, sera d'une durée d'un, deux, ou trois ans, et aura un effectif total de 100.000 apprenants, dont 10.000 dans le réseau public. Au niveau de l'enseignement supérieur, le nombre total des étudiants atteindra 150.000, avec 75 mille dans le public.

Ce scénario est inspiré, d'une part, par la reconnaissance que l'éducation fondamentale est un droit et doit donc être universelle, et, d'autre part, par le lien entre l'éducation post-fondamentale et les besoins et opportunités de l'économie.

Schéma 1 résume le scénario de développement du système de l'éducation et de la formation.

[39] Ces projections résultent de la connaissance statistique de la population apportée par le recensement de la population réalisé en 2003 par l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHIS), et des hypothèses de ralentissement de la fécondité, confirmées par les enquêtes démographiques et de santé, notamment l'Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services (EMMUS-VI) de 2016-17.

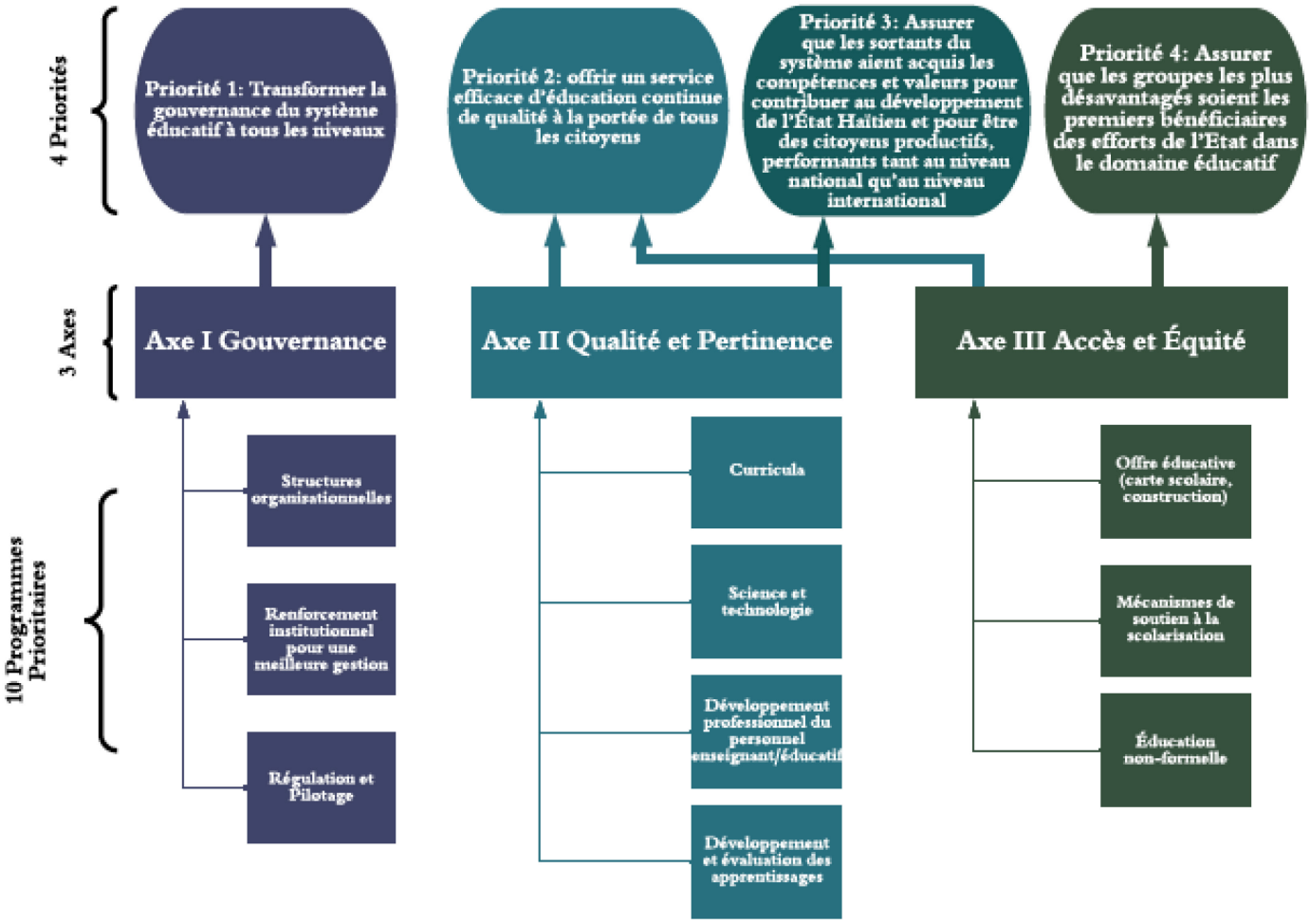
Schéma 1 – Scénario retenu pour le PDEF



Lien avec les programmes prioritaires

Pour atteindre des objectifs fixés pour les dix prochaines années, les grandes interventions prioritaires du PDEF sont déclinées en trois axes : I. Gouvernance, II. Accès et Équité, III. Qualité et Pertinence. Le Plan 2020-2030 se fonde donc sur une double approche systémique, par le fait de toucher tous les segments du système scolaire, et stratégique par le choix des axes prioritaires d'intervention établis pour orienter ses actions. Pour chacun de ces axes, des programmes spécifiques sont identifiés de manière à couvrir les sept segments clés du système éducatif haïtien à savoir : la petite enfance, le préscolaire, le fondamental, le secondaire, la formation technique et professionnelle, l'enseignement supérieur et la recherche, l'éducation non formelle et l'alphabétisation. De plus, ces programmes sont conçus de façon telle que toutes les actions programmées soient inscrites dans une perspective inclusive, c'est-à-dire qui prenne systématiquement en compte les besoins spéciaux des personnes en situations vulnérables. Les programmes sont eux-mêmes décomposés en sous-programmes. Au total, ce sont dix programmes et trente-trois sous programmes qui sont prévus dans le PDEF (voir schéma 2 ci-dessous).

Schéma 2 – Structure d'ensemble du PDEF



Les programmes sont conçus de telle sorte qu'ils répondent à une, voire plusieurs priorités du plan en même temps. Ainsi, les trois programmes prioritaires inscrits sous l'axe I – Gouvernance – répondent tous à la nécessité de transformer la gouvernance du système éducatif à tous les niveaux (priorité 1). Les programmes visant une réforme des curricula et une meilleure intégration des sciences et de la technologie, tous deux inclus sous l'axe II « Qualité et Pertinence », concourent à la priorité 3 sur l'adéquation entre le système d'éducation et les besoins de la société haïtienne, de même qu'ils contribuent à rendre l'éducation de meilleure qualité. Le programme ayant trait au développement professionnel des personnels (axe II) doit à la fois permettre d'offrir un service d'éducation de meilleure qualité (priorité 2) mais aussi favoriser la bonne transmission des compétences et des valeurs recherchées (priorité 3). Enfin, les programmes inscrits sous l'axe III doivent non seulement conduire à élargir l'accès aux services d'éducation à davantage d'enfants et de jeunes à travers le pays, mais aussi à une meilleure qualité des services offerts de manière générale. Des établissements réhabilités ou fraîchement construits par exemple, participent à ce que les enseignements se déroulent dans des

conditions favorisant les apprentissages. On voit ainsi ici la logique d'interdépendance qui sous-tend l'élaboration de ce plan stratégique. Les programmes ainsi que les sous-programmes, les résultats attendus, les activités, les indicateurs et leurs cibles sont décrits dans la section suivante.

II.2 LES PROGRAMMES ET SOUS-PROGRAMMES PRIORITAIRES DU PDEF

✓ 1. Axe I : La gouvernance

PROGRAMME PRIORITAIRE 1 : STRUCTURES ORGANISATIONNELLES **Objectif global :** Adopter une structure organisationnelle dynamique et innovante	
Sous-programme 1.1 : Cadre légal et normatif **Objectif intermédiaire :** Redéfinir et actualiser le cadre juridico-légal et normatif du MENFP	
Résultat 1.1	Une nouvelle loi organique est adoptée (création des structures et leur mission)
Résultat 1.2	Les documents normatifs sont validés et disponibles
Sous-programme 1.2 : Réorganisation des structures **Objectif intermédiaire :** Réorganiser et renforcer les structures centrales et déconcentrées	
Résultat 2.1	La structure comme définie dans la loi organique est mise en place et fonctionnelle
Résultat 2.2	Les structures centrales et déconcentrées remplissent leur mission selon le nouveau cadre juridico-légal et normatif
Résultat 2.3	Les services éducatifs fournis par les structures sont déconcentrés selon le cadre organique
Sous-programme 1.3 : Partenariat et Coopération externe **Objectif intermédiaire :** Définir un cadre de coopération externe et partenarial en éducation	
Résultat 3.1	Le cadre de relation entre le MENFP et les PTF/PS est normalisé et renforcé
Résultat 3.2	Le cadre de relation interministérielle en éducation est défini et mis en œuvre

PROGRAMME PRIORITAIRE 1 : STRUCTURES ORGANISATIONNELLES **Objectif global :** Adopter une structure organisationnelle dynamique et innovante		
Sous-programme 1.1 : Cadre légal et normatif **Objectif intermédiaire :** Redéfinir et actualiser le cadre juridico-légal et normatif du MENFP **Indicateur :** Documents redéfinissant et actualisant le cadre juridico-légal disponibles		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 1.1.1 Une nouvelle loi organique est adoptée (création des structures et leur	✓ La nouvelle loi organique du MENFP promulguée et disponible	➢ Élaboration du projet de Loi organique du MENFP ➢ Dépôt du projet de Loi organique du MENFP au Parlement ➢ Vote et adoption de la Loi organique du

mission)		MENFP par le Parlement ➢ Promulgation de la nouvelle Loi organique du MENFP par le Président ➢ Diffusion de la nouvelle Loi organique du MENFP
Résultat 1.1.2 Les documents normatifs sont validés et disponibles	✓ Nombre de documents normatifs du MENFP validés et disponible	➢ Inventaire des documents normatifs règlementaires existant ➢ Actualisation (révision) et élaboration de nouveaux documents normatifs et règlementaires pour le MENFP ➢ Validation des nouveaux cadres réglementaires et normatifs actualisés et élaborés ➢ Décision ministérielles instituant les nouveaux cadres réglementaires et normatifs validés ➢ Diffusion et communication des nouveaux cadres réglementaires et normatifs
Sous-programme 1.2 : Réorganisation des structures **Objectif intermédiaire :** Réorganiser et renforcer les structures centrales et déconcentrées **Indicateur :** Niveau de réorganisation et de renforcement des structures centrales et déconcentrées		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 1.2.1 La structure comme définie dans la loi organique est mise en place et fonctionnelle	✓ Le nouvel organigramme du MENFP disponible et en application ✓ Nombre de structures définies mises en place et fonctionnelles	➢ Évaluation des structures existantes ➢ Réorganisation et renforcement (réingénierie organisationnelle) des structures existantes ➢ Mise en place des nouvelles structures identifiées ➢ Dotation des structures en ressources adéquates pour l'accomplissement de leur mission
Résultat 1.2.2 Les structures centrales et déconcentrées remplissent leur mission selon le nouveau cadre juridico- légal et normatif	✓ Rapport d'audit organisationnel disponible	➢ Évaluation des structures centrales et déconcentrées en vertu de leur mission par rapport au nouveau cadre juridico-légal et normatif (Évaluation des capacités institutionnelles/ audit organisationnel) ➢ Mise en place d'un dispositif de renforcement des capacités organisationnelles
Résultat 1.2.3 Les services éducatifs fournis par les structures sont déconcentrés selon le cadre organique	✓ Niveau de déconcentration des services éducatifs (ou : Services passés sous la responsabilité des structures	➢ Dotation des structures déconcentrées en ressources adéquates (RH ; Matériels ; Équipements) pour fournir le service éducatif déconcentré ➢ Sensibilisation des usagers sur la disponibilité des services au niveau déconcentré

	déconcentrées) ✓ Niveau de déconcentration des structures offrant les services éducatifs ✓ Pourcentage d'usagers ayant accès aux services éducatifs déconcentrés	➢ Mise en ligne des services
Sous-programme 1.3: Partenariat et Coopération externe **Objectif intermédiaire :** Définir un cadre de coopération externe et partenarial en éducation **Indicateur :** Disponibilité d'un cadre de coopération externe et partenarial en éducation		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 1.3.1 Le cadre de relation entre le MENFP et les PTF/PS est normalisé et renforcé	✓ Documents de normalisation des relations entre MENFP et PTF/PS disponibles	➢ Élaboration, validation et signature des documents cadres de normalisation des relations entre MENFP et PTF/PS ➢ Décision ministérielle instituant les documents cadres de normalisation des relations entre MENFP et PTF/PS validés ➢ Diffusion des documents cadres de normalisation des relations entre MENFP et PTF/PS validés
Résultat 1.3.2 Le cadre de relation interministérielle en éducation est défini et mis en œuvre	✓ Disponibilité d'un cadre de relation interministérielle en éducation	➢ Élaboration et validation d'un cadre de relation interministérielle en éducation ➢ Décision de la Primature consacrant le cadre de relation interministérielle en éducation ➢ Diffusion du cadre de relation interministérielle en éducation

PROGRAMME PRIORITAIRE 2 : RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL POUR UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE **Objectif global :** Améliorer le fonctionnement global du MENFP pour répondre à sa mission	
Sous-programme 2.1 : Renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats **Objectif intermédiaire :** Mettre en place des mécanismes efficaces de planification, de mise en œuvre et de suivi	
Résultat 2.1.1	Les compétences des personnels du MENFP dans la gestion axée sur les résultats sont renforcées
Résultat 2.1.2	La coordination et l'accompagnement des entités techniques et des DDE sont assurés
Sous-programme 2.2: Modèle de gouvernance et d'efficience	

Objectif intermédiaire : Mettre en place les éléments essentiels à la gestion efficace du système éducatif	
Résultat 2.2.1	Le MENFP applique de nouveaux outils de gestion des ressources
Résultat 2.2.2	Les espaces de travail sont réorganisés pour améliorer l'environnement de travail et la motivation
Résultat 2.2.3	L'organigramme du MENFP est remanié pour faciliter la coordination et le pilotage
Résultat 2.2.4	Les mécanismes de reddition des comptes et des résultats sont fonctionnels
Sous-programme 2.3 : Gestion des Ressources (humaines, matérielles et financières) **Objectif intermédiaire :** Rationaliser la gestion des ressources du secteur	
Résultat 2.3.1	Toutes les entités/structures du MENFP ont accès et utilisent la plateforme d'informations et de gestion des ressources (USI)
Résultat 2.3.2	Une nouvelle politique de gestion des RH est appliquée
Résultat 2.3.3	Le MENFP applique de nouveaux mécanismes participatifs de planification et de gestion des ressources budgétaires
Résultat 2.3.4	Un système de répartition et gestion rationnelles des ressources matérielles est fonctionnel
Résultat 2.3.5	Un concours national annuel de recrutement des enseignants est institutionnalisé

PROGRAMME PRIORITAIRE 2 : RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL POUR UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE **Objectif global :** Améliorer le fonctionnement global du MENFP pour répondre à sa mission		
Sous-programme 2.1 : Renforcement des capacités de gestion axée sur les résultats (GAR) **Objectif intermédiaire :** Mettre en place des mécanismes efficaces de planification, de mise en œuvre et de suivi **Indicateur :** 100% du personnel d'encadrement et administratif bénéficie d'une formation sur la GAR		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 2.1.1 Les compétences des personnels du MENFP dans la gestion axée sur les résultats sont renforcées	✓ Document-cadre de référence pour la GAR disponible ✓ 100% du personnel d'encadrement et administratif bénéficie d'une formation sur la GAR.	➢ Mise en place d'un dispositif de formation sur la GAR
Résultat 2.1.2 La coordination et l'accompagnement des entités techniques et des DDE sont assurés	✓ Mise en place des décisions issues des rencontres de planification. ✓ Rapport global de l'équipe de suivi disponible	➢ Création d'un dispositif dédié à la coordination, l'animation et l'accompagnement des entités techniques ➢ Organisation de deux rencontres annuelles de planification organisées entre les structures stratégiques et les entités techniques ➢ Application du principe d'évaluation et de suivi des activités de tout plan, programme et projet du MENFP ➢ Mise en place d'un mécanisme facilitant la communication entre les instances dirigeantes et le personnel du MENFP.
Sous-programme 2.2 : Modèle de gouvernance et d'efficience **Objectif intermédiaire :** Mettre en place les éléments essentiels à la gestion efficace du système éducatif **Indicateur :** Note évaluative du rapport d'audit interne		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 2.2.1 Le MENFP applique de nouveaux outils de gestion des ressources	✓ Nouveaux outils de gestion disponibles ✓ % du personnel indiquant sa compétence avec les nouveaux outils	➢ Élaboration des nouveaux outils de gestion des ressources ➢ Formation du personnel à l'utilisation de nouveaux outils de gestion ➢ Mise en application de ces nouveaux outils
Résultat 2.2.2 Les espaces de travail sont réorganisés pour améliorer l'environnement de	✓ Espace de travail rénové	➢ Élaboration d'un plan de mise aux normes des espaces de travail ➢ Restructuration/Réaménagement des espaces de travail ➢ Acquisition et disposition de matériel adéquat

travail et la motivation		dans l'environnement de tous les espaces de travail
Résultat 2.2.3 L'organigramme du MENFP est remanié pour faciliter la coordination et le pilotage	✓ Organigramme du MENFP remanié	➢ Élaboration d'un nouvel organigramme reflétant le schéma réel de l'institution ➢ Validation et diffusion du nouvel organigramme
Résultat 2.2.4 Les mécanismes de reddition des comptes et des résultats sont fonctionnels	✓ Rapport d'audit interne	➢ Développement d'un modèle d'audit interne pour le MENFP ➢ Application du modèle d'audit interne ➢ Suivi et application des recommandations des rapports d'audit
Sous-programme 2.3 : Gestion des Ressources (humaines, matérielles et financières) **Objectif intermédiaire :** Rationaliser la gestion des ressources du secteur **Indicateur :** Modèle rationnel de gestion des ressources du secteur		
Résultat 2.3.1 Toutes les entités et/ou structures du MENFP ont accès et utilisent la plateforme d'information et de gestion des ressources	✓ Plateforme alimentée en données et accessible en temps réel	➢ Alimentation de la plateforme en données pertinentes venant de toutes les structures du MENFP. ➢ Généralisation de l'utilisation de la plateforme de données de l'USI au niveau déconcentré.
Résultat 2.3.2 Une nouvelle politique de gestion des RH est appliquée	✓ Document de politique RH disponible	➢ Élaboration d'une politique sectorielle de gestion des RH. ➢ Mise en application de la politique une fois validée.
Résultat 2.3.3 Le MENFP applique de nouveaux mécanismes participatifs de planification et de gestion des ressources budgétaires	✓ Nombre de divisions/départements participant dans les séances de travail sur l'élaboration du budget ✓ Document de méthodologie d'élaboration du budget sectoriel disponible	➢ Élaboration et appropriation d'une nouvelle méthodologie d'élaboration participative du budget du secteur. ➢ Présentation détaillée du budget du MENFP aux entités techniques après adoption de la loi de finances au parlement.
Résultat 2.3.4 Un nouveau système de répartition et de gestion rationnelle des ressources matérielles est fonctionnel	✓ Degré de satisfaction du personnel sur l'affectation et l'utilisation des ressources matérielles ✓ Nouveau modèle de gestion disponible	➢ Évaluation du degré de satisfaction du personnel sur l'affectation et l'utilisation des ressources matérielles du MENFP ➢ Élaboration d'un nouveau modèle d'affectation et d'utilisation des ressources matérielles ➢ Mise en application du nouveau modèle de

		gestion des ressources matérielles
Résultat 2.3.5 Un concours national annuel de recrutement des enseignants est institutionnalisé	✓ 100% des nouveaux enseignants des écoles publiques sont recrutés sur concours	➢ Création d'un dispositif dédié au recrutement des enseignants des écoles publiques (Cf : Article 236-2 de la constitution de 1987 amendée) ➢ Élaboration et implémentation d'un référentiel de compétences en Pédagogie, Didactique, contenu disciplinaire et déontologie pour l'évaluation des postulants à l'enseignement.

PROGRAMME PRIORITAIRE 3 : RÉGULATION ET PILOTAGE **Objectif global :** Renforcer les mécanismes de régulation et de pilotage du système éducatif		
Sous-programme 3.1 : Procédures **Objectif intermédiaire :** Renforcer les processus techniques, administratifs et financiers à tous les niveaux **Indicateur :** Définition, validation et mise en œuvre du mécanisme de régulation et de pilotage		
Résultat 3.1.1	Des manuels d'organisation, de gestion et de procédures sont revisités ou mis en place et validés pour toutes les structures du ministère sur tous les aspects de la gestion	
Résultat 3.1.2	Tous les membres des structures (directions et des services) du ministère sont informés et formés aux nouvelles procédures	
Résultat 3.1.3	Une structure d'audit interne est mise en place en vue de renforcer la coordination quotidienne de la mise en œuvre du plan et des autres activités et opérations du ministère	
Résultat 3.1.4	Un audit externe indépendant est mis en route à la fin de chaque plan triennal en vue de vérifier la bonne coordination de la mise en œuvre	
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 3.1.1 Des manuels d'organisation, de gestion et de procédures sont revisités ou mis en place et validés pour toutes les structures du ministère sur tous les aspects de la gestion	✓ Nombre de documents validés et disponibles : manuels, d'organisation de gestion et de procédures	➢ Mise en place d'un comité ministériel en charge de la production des manuels d'organisation, de gestion et de procédures ➢ Inventaire et évaluation des procédures existantes ➢ Indentification des besoins (nouveaux et révisions) ➢ Élaboration des nouvelles procédures ➢ Organisation des réunions de validation ➢ Prise d'une note de service circulaire instituant manuels d'organisation, de gestion et de procédures et les modalités de leur évolution
Résultat 3.1.2 Tous les membres des structures (directions	✓ Proportion de personnels formés sur ces procédures	➢ Formation des cadres et agents directement concernés par l'application des procédures ➢ Organisation de séances d'information des

et des services) du ministère sont informés et formés aux nouvelles procédures		personnels indirectement concernés par la mise en œuvre, mais pouvant la faciliter
Résultat 3.1.3 Une structure d'audit interne est mise en place en vue de renforcer la coordination quotidienne de la mise en œuvre du plan et des autres activités et opérations du ministère	✓ Un texte officiel crée la structure d'audit interne	➢ Proposition d'un projet de texte du Premier Ministre créant la structure d'audit interne dans l'organigramme du ministère ➢ Validation du projet et publication du texte ➢ Mobilisation des ressources pour le fonctionnement de la structure d'audit interne
Résultat 3.1.4 Un audit externe indépendant est mis en route à la fin de chaque plan triennal en vue de vérifier la bonne coordination de la mise en œuvre	✓ Le rapport d'audit externe est disponible	➢ Identification d'institutions d'audit externe ➢ Préparation de TDR et sélection d'une firme ➢ Passation de contrat
Sous-programme 3.2 : Collecte et utilisation de l'information **Objectif intermédiaire :** Renforcer les processus de collecte, de traitement et d'utilisation de l'information **Indicateur :** Mise en œuvre du mécanisme de renforcement de collecte, de traitement et d'utilisation de l'information à tous les niveaux		
Résultat 3.2.1	Les besoins en information sont mis à jour pour toutes les structures du ministère	
Résultat 3.2.2	Un cadre de génération et de collecte de l'information (secteurs public et privé) est mis au point, et institutionnalisé	
Résultat 3.2.3	Un cadre et un programme de diffusion et d'utilisation de l'information sont mis au point, et institutionnalisés	
Résultat 3.2.4	Les personnels des Directions et des Services sont informés et formés sur les nouvelles dispositions	
Résultat 3.2.5	Un plan pluriannuel est mis au point pour l'organisation de la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, et l'exploitation de l'information	
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 3.2.1 Les besoins en information sont mis à jour pour toutes les structures du ministère	✓ Rapports de l'analyse des besoins disponibles	➢ Réalisation d'une étude d'évaluation et d'identification des besoins ➢ Validation des rapports par le ministère

Résultat 3.2.2 Un cadre de génération et de collecte de l'information (secteurs public et privé) est mis au point, et institutionnalisé	✓ Texte officiel	➢ Préparation du texte officiel ➢ Approbation du projet de texte par le Ministre ➢ Diffusion du texte officiel auprès des concernés (secteurs public et privé)
Résultat 3.2.3 Un cadre et un programme de diffusion et d'utilisation de l'information sont mis au point, et institutionnalisés	✓ Texte officiel	➢ Préparation du texte officiel ➢ Approbation du projet de texte par le Ministre ➢ Diffusion du texte officiel auprès des concernés
Résultat 3.2.4 Les personnels des Directions et des Services sont informés et formés sur les nouvelles dispositions	✓ Proportion de personnels formés sur les nouvelles dispositions	➢ Organisation de séances de formation des personnels responsables de la mise en œuvre ➢ Organisation de séances d'information des personnels indirectement concerné
Résultat 3.2.5 Un plan pluriannuel est mis au point pour l'organisation de la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, et l'exploitation de l'information	✓ Publication régulière de l'information, sous différentes formes	➢ Élaboration d'un projet de plan ➢ Validation du plan par le ministère ➢ Organisation annuelle de la collecte ➢ Traitement de l'information ➢ Publication annuelle de l'information, sous différentes formes, utiles à son exploitation

Sous-programme 3.3 : Coordination **Objectif intermédiaire :** Revitaliser le système de coordination des actions du MENFP **Indicateur :** Niveau de coordination des actions des Entités, Structures et Sous-secteur du MENFP		
Résultat 3.3.1	Un Cadre d'harmonisation et de coordination des différentes Entités, Structures et Sous-secteurs du MENFP est créé	
Résultat 3.3.2	Les Structures de coordination des différentes Entités et Structures du MENFP à tous les niveaux (central et déconcentré) sont mises en place	
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 3.3.1 Un Cadre d'harmonisation et de coordination des	✓ Un document cadre de coordination disponible	➢ Élaboration d'un cadre de coordination entre les différentes Entités, Structures et Sous-secteurs du MENFP ➢ Validation d'un cadre de coordination entre les

différentes Entités, Structures et Sous-secteurs du MENFP est créé		différentes Entités, Structures et Sous-secteurs du MENFP ➢ Décision ministérielle consacrant le cadre de coordination entre les différentes Entités, Structures et Sous-secteurs du MENFP
Résultat 3.3.2 Les Structures de coordination des différentes Entités et Structures du MENFP à tous les niveaux (central et déconcentré) sont mises en place	✓ Existence des structures ✓ Bon fonctionnement des structures	➢ Mise en place des structures de coordination telles que définies dans le cadre de coordination (niveau stratégique ; niveau décisionnel ; niveau opérationnel) tant aux niveaux central et déconcentré ➢ Mobilisation des ressources pour le fonctionnement des structures de coordination du MENFP ➢ Évaluation périodique des structures de coordination du MENFP
Sous-programme 3.4 : Régulation des écoles privées / du secteur non public **Objectif intermédiaire :** Mettre en place un dispositif de reconnaissance et d'accréditation des écoles privées **Indicateur :** Document cadre définissant les responsabilités des différentes structures chargées de la reconnaissance et de l'accréditation des écoles privées		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 3.4.1 Les documents cadre du dispositif sont validés, disponibles et mis en œuvre	✓ Documents cadre disponibles (Politique, Manuel, guides et outils)	➢ Finalisation des documents ➢ Validation des documents ➢ Diffusion des documents ➢ Mise en œuvre du processus dans les DDE / SAEPP
Résultat 3.4.2 Toutes les écoles privées sont reconnues et ont un niveau d'accréditation	✓ % d'écoles ayant un niveau d'accréditation	➢ Soumission et traitement des dossiers dans les DDE ➢ Validation des dossiers et au niveau de la DAEPP ➢ Octroi des permis de fonctionnement et des certificats d'accréditation
Résultat 3.4.3 Dispositif d'accompagnement en gestion de proximité est mis en place	✓ Nombre d'écoles accompagnées par la gestion de proximité vers l'accréditation	➢ Montage des conseils d'école ➢ Organisation des séances de formation sur différents modules notamment en Plan de développement d'école ➢ Accompagnement technique en élaboration et exécution des projets d'amélioration de l'école

✓ **2. Axe II : Qualité et pertinence**

PROGRAMME PRIORITAIRE 1 : CURRICULA ET REFORME **Objectif global :** S'assurer que les sortants du système éducatif aient acquis les compétences et les valeurs nécessaires à leur intégration à la vie économique, sociale et culturelle.	
Sous-programme 1 : Capacités institutionnelles **Objectif intermédiaire :** Renforcer les capacités institutionnelles et la coordination des structures du ministère (y compris DCQ, INFP, DESRS) chargées de la production des curricula à tous les niveaux **Indicateur :** La stratégie de renforcement de la capacité institutionnelle et la coordination des structures du ministère sont définies, validées et mises en œuvre.	
Résultat.1.1	Les responsabilités des différentes structures sont clairement définies
Résultat 1.2	Les activités des différentes structures sont coordonnées entre elles
Résultat 1.3	Les structures concernées du ministère sont mieux dotées en ressources humaines, matérielles et financières pour accomplir leur travail
Sous-programme 2 : Réforme des curricula **Objectif intermédiaire :** Adapter les curricula en fonction des besoins de développement du pays pour tous les niveaux d'enseignement et tous les sous-secteurs **Indicateur :** Mise en application de la réforme des curricula	
Résultat 2.1	Les compétences-clés et les valeurs permettant le développement du pays sont intégrées dans les curricula
Résultat 2.2	Les curricula des différents niveaux et des différents sous-secteurs sont harmonisés
Résultat 2.3	Les méthodes pédagogiques sont clairement indiquées dans les curricula
Résultat 2.4	Les curricula sont mis en application
Résultat 2.5	Les curricula sont révisés en fonction des évaluations qui en sont faites
Sous-programme 3 : Ressources didactiques et pédagogiques **Objectif intermédiaire :** S'assurer que les établissements éducatifs et de formation disposent de matériel didactique adéquat et adapté à la réforme des curricula et l'utilisent **Indicateur :** Disponibilité des ressources didactiques et pédagogiques relatives à la réforme des curricula	
Résultat 3.1	Les dispositifs de production de ressources didactiques et pédagogiques sont renforcés
Résultat 3.2	Des ressources didactiques et pédagogiques adéquats et adaptées à la réforme des curricula sont produites
Résultat 3.3	Les ressources didactiques et pédagogiques produits par les agences privées sont homologuées par le Ministère
Résultat 3.4	Les établissements éducatifs et de formation sont dotés en ressources didactiques et pédagogiques
Résultat 3.5	Les ressources didactiques et pédagogiques sont utilisées efficacement par le personnel enseignant et les apprenants

PROGRAMME PRIORITAIRE 1 : CURRICULA ET REFORME

Objectif global : S'assurer que les sortants du système éducatif aient acquis les compétences et les valeurs nécessaires à leur intégration à la vie économique, sociale et culturelle.

Indicateur : employabilité des jeunes

Sous-programme 1.1 : Capacités institutionnelles

Objectif intermédiaire : Renforcer les capacités institutionnelles et la coordination des structures du ministère (y compris DCQ, INFP, DESRS) chargées de la production des curricula à tous les niveaux

Indicateur : Développement des curricula dans les échéances prévues

Résultats	Indicateurs	Activités/Stratégies
Résultat 1.1 Les responsabilités des différentes structures sont clairement définies	✓ Connaissance des acteurs des documents réglementaires définissant les responsabilités des différentes structures chargées de la production des curricula	➢ Analyser l'organisation actuelle ➢ Rédiger et valider un document réglementaire définissant les responsabilités des différentes structures ➢ Partager le document avec les acteurs concernés ➢ Revoir les responsabilités en fonction des rapports du comité de coordination
Résultat 1.2 Les activités des différentes structures sont coordonnées entre elles	✓ Nombre de rencontres ✓ % des recommandations mises en œuvre	➢ Mettre en place un comité de coordination ➢ Organiser des rencontres périodiques ➢ Préparer les rapports avec recommandations pour les actions des structures
Résultat 1.3 Les structures sont mieux dotées en ressources humaines et matérielles pour accomplir leur travail	✓ Nombre de cadres et de techniciens ayant reçu une formation adéquate ✓ Niveau des ressources matérielles	➢ Identification des ressources humaines et matérielles indispensables ➢ Former les cadres et les techniciens à la production de curricula ➢ Faire l'inventaire des ressources matérielles pour évaluer les besoins ➢ Doter les différentes structures en ressources matérielles
Sous-programme 2 : Réforme des curricula **Objectif intermédiaire :** adapter les curricula en fonction des besoins de développement du pays **Indicateur :** % d'enseignants utilisant les curricula intégrant les compétences clés et les valeurs		
Résultat 2.1 Les compétences-clés et les valeurs permettant le développement du pays sont intégrées dans les curricula	✓ # curricula intégrant les compétences clés et valeurs	➢ Définir les compétences-clés et valeurs à intégrer dans les curricula ➢ Élaborer des curricula intégrant les compétences-clés et les valeurs, en co-construction avec les acteurs pertinents

Résultat 2.2 Les curricula des différents niveaux et des différents sous-secteurs sont harmonisés	✓ % des enseignants informés des nouveaux curricula	➢ Identifier un socle commun de compétences dans les curricula à tous les niveaux ➢ Identifier les actions à entreprendre pour harmoniser les curricula ➢ Revoir, où nécessaire, les curricula des différents niveaux et sous-secteurs ➢ Diffuser les curricula nouvellement révisés
Résultat 2.3 Les méthodes pédagogiques sont clairement indiquées dans les curricula.	✓ Au moins 80% des programmes d'étude, des manuels et des supports d'enseignement/apprentissage sont montés suivant les méthodes pédagogiques adoptées par le MENFP	➢ Encadrer les producteurs de supports pédagogiques par les structures du MENFP responsables des curricula
Résultat 2.4 Les curricula sont mis en application	✓ % d'établissements et d'enseignants disposant des nouveaux curricula ✓ % d'enseignants appliquant les nouveaux curricula)	➢ Développer un outil d'évaluation de l'application des curricula ➢ Former les acteurs pertinents (inspecteurs, conseillers pédagogiques, directeurs d'école…) à l'utilisation de l'outil ➢ Appliquer l'outil sur des échantillons annuellement
Résultat 2.5 Les curricula sont révisés en fonction des évaluations qui en sont faites	✓ # de révisions effectuées sur une période	➢ Évaluer l'application des curricula ➢ Étudier les besoins ➢ Réviser éventuellement les curricula
Sous-programme 3 : Ressources didactiques et pédagogiques **Objectif intermédiaire :** S'assurer que les établissements éducatifs et de formation disposent de matériel didactique adéquat et adapté à la réforme des curricula, et l'utilisent **Indicateur :** % d'enseignants ayant accès aux ressources didactiques et pédagogiques nécessaires		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 3.1 Les dispositifs de production de ressources didactiques et pédagogiques sont renforcés	✓ Capacité de production des ressources didactiques et pédagogiques	➢ Identifier les besoins de renforcement ➢ Former/Recruter des personnels ➢ Acquérir les ressources matérielles nécessaires

Résultat 3.2 Des ressources didactiques et pédagogiques adéquats et adaptés à la réforme des curricula sont produits	✓ Quantité de ressources didactiques et pédagogiques produite	➢ Faire l'inventaire du matériel didactique disponible au sein des établissements éducatifs ➢ Produire le matériel didactique nécessaires pour répondre à la demande ➢ Subventionner la production de matériel didactique si nécessaire
Résultat 3.3 Les ressources didactiques et pédagogiques produits par les agences privées sont homologuées par le Ministère	✓ Quantité d'homologations effectuées	➢ Évaluer le matériel didactique nouvellement produit en vue de son homologation en conformité à la réforme
Résultat 3.4 Les établissements éducatifs et de formation sont dotés en ressources didactiques et pédagogiques	✓ % d'établissements disposant du matériel didactique adéquat	➢ Identification des besoins des établissements et des normes de distribution établies par le MENFP ➢ Distribuer le matériel didactique en fonction des besoins exprimés par les établissements, et en fonction des normes
Résultat 3.5 Les ressources didactiques et pédagogiques sont utilisées efficacement par le personnel enseignant et les apprenants	✓ % d'enseignants utilisant les matériels didactiques disponibles ✓ % apprenants utilisant les matériels didactiques disponibles	➢ Développer un outil d'évaluation de l'utilisation des ressources ➢ Former les acteurs pertinents (inspecteurs, conseillers pédagogiques, directeurs d'école…) à l'utilisation de l'outil ➢ Vérifier l'utilisation du matériel didactique par le personnel enseignant (par échantillon) ➢ Vérifier l'utilisation du matériel didactique par les apprenants (par échantillon)

PROGRAMME PRIORITAIRE 2 : SCIENCES ET TECHNOLOGIES **Objectif global :** Promouvoir l'apprentissage et l'utilisation de la science et de la technologie dans les espaces éducatifs	
Sous-programme 1 : Promotion de la créativité et de l'innovation en science et technologie dans les espaces éducatifs **Objectif intermédiaire :** Encourager la créativité et l'innovation technologique chez les apprenants	
Résultat 1.1	Les programmes harmonisés d'apprentissage de la science et de la technologie pour tous les niveaux sont développés
Résultat 1.2	La créativité et l'innovation sont mises en valeur dans les pratiques de la science et la technologie dans les espaces éducatifs.
Résultat 1.3	Les innovations en sciences et en technologies sont partagées entre les praticiens des espaces éducatifs.
Résultat 1.4	Les apprenants sont motivés à l'utilisation de la science et de la technologie dans leurs pratiques quotidiennes.
Sous-programme 2 : Renforcement du personnel et des outils pour l'intégration de la science et de la technologie dans l'enseignement-apprentissage **Objectif intermédiaire :** Mettre à disposition le personnel, les mécanismes et les outils nécessaires aux apprentissages de la science et de la technologie	
Résultat 2.1	Les espaces éducatifs sont dotés en infrastructures et ressources adaptées à l'enseignement de la science et de la technologie
Résultat 2.2	Le personnel éducatif est formé et maitrise la manipulation des outils technologiques et scientifiques dans l'enseignement-apprentissage
Résultat 2.3	Les outils pédagogiques pour tous les niveaux sont développés et disponibles pour l'ensemble des acteurs.
Résultat 2.4	Les apprenants appliquent et font bon usage des outils technologiques et scientifiques dans leurs pratiques quotidiennes.
Sous-programme 3 : Développement d'un mécanisme de veille des programmes de promotion de la science et de la technologie **Objectif intermédiaire :** Suivre l'évolution de l'ensemble des programmes de promotion de la science et de la technologie	
Résultat 3.1	Les bonnes pratiques d'utilisation et d'application de la science et de la technologie sont répertoriées.
Résultat 3.2	Un système de réseautage est mis en place pour étendre les bonnes pratiques dans le domaine de la science et de la technologie.
Résultat 3.3	Le processus d'enseignement apprentissage de la science et de la technologie est régulièrement évalué et réajusté.

PROGRAMME PRIORITAIRE 2 : SCIENCES ET TECHNOLOGIES **Objectif global :** Promouvoir l'apprentissage et l'utilisation de la science et de la technologie dans les espaces éducatifs **Indicateur :** % d'apprenants, à différents niveaux, avec maîtrise minimale en sciences et technologies		
Sous-programme 1 : Promotion de la créativité et de l'innovation en science et technologie dans les espaces éducatifs **Objectif intermédiaire :** Encourager la créativité et l'innovation technologique chez les apprenants **Indicateur :** % d'apprenants, à différents niveaux, avec maîtrise minimale en sciences et/ou technologie		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 1.1 Les programmes harmonisés d'apprentissage de la science et de la technologie pour tous les niveaux sont développés	✓ Existence de programmes à différents niveaux	➢ Élaboration des programmes ➢ Validation des programmes ➢ Mise en œuvre des programmes
Résultat 1.2 La créativité et l'innovation sont mises en valeur dans les pratiques de la science et la technologie dans les espaces éducatifs	✓ % d'enseignants appliquant une approche innovante (échantillon)	➢ Formation des enseignants sur les approches pédagogiques innovantes
Résultat 1.3 Les innovations en sciences et en technologies sont partagées entre les praticiens des espaces éducatifs	✓ % d'enseignants qui participent dans des sessions de partage	➢ Vulgarisation des pratiques d'innovation technologique et scientifique dans les espaces éducatifs
Résultat 1.4 Les apprenants sont motivés à l'utilisation de la science et de la technologie dans leurs pratiques quotidiennes.	✓ % d'apprenants qui suivent des programmes de science et de technologie	➢ Promotion de la science et de la technologie dans les activités scolaires et extrascolaires

Sous-programme 2 : Renforcement du personnel et des outils pour l'intégration de la science et de la technologie dans l'enseignement-apprentissage **Objectif intermédiaire :** Mettre à disposition le personnel, les mécanismes et les outils nécessaires aux apprentissages de la science et de la technologie **Indicateur :** % d'apprenants ayant accès à un espace éducatif propice à l'apprentissage en science et technologie		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 2.1 Les espaces éducatifs sont dotés en infrastructures et ressources adaptées à l'enseignement de la science et de la technologie	✓ % d'espaces éducatifs avec les infrastructures et ressources nécessaires ✓ Taux apprenants/atelier	➢ Usage approprié des ressources adaptées à l'enseignement de la science et de la technologie ➢ Évaluation des infrastructures et ressources adaptées à l'enseignement de la science et de la technologie
Résultat 2.2 Le personnel éducatif est formé et maitrise la manipulation des outils technologiques et scientifiques dans l'enseignement-apprentissage	✓ Taux apprenants/enseignant formé dans ce domaine	➢ Usage approprié des outils technologiques et scientifiques dans l'enseignement-apprentissage ➢ Évaluation de l'usage des outils technologique et scientifiques dans l'enseignement-apprentissage
Résultat 2.3 Les outils pédagogiques pour tous les niveaux sont développés et disponibles pour l'ensemble des acteurs	✓ Taux apprenants/outil pédagogique	➢ Évaluation des outils pédagogiques développés et disponibles, ➢ Évaluation de l'usage des outils pédagogiques développés et disponibles
Résultat 2.4 Les apprenants appliquent et font bon usage des outils technologiques et scientifiques dans leurs pratiques quotidiennes	✓ % d'apprenants qui démontrent une pratique régulière des outils (sur la base des résultats aux évaluations)	➢ Évaluation de l'usage des outils technologiques et scientifiques par les apprenants

Sous-programme 3 : Développement d'un mécanisme de veille des programmes de promotion de la science et de la technologie **Objectif intermédiaire :** Suivre l'évolution de l'ensemble des programmes de promotion de la science et de la technologie **Indicateur :** Promotion des programmes de science et de la technologie		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 3.1 Établissement d'un protocole entre le MENFP et les universités publiques (UEH et UPR) pour la création du mécanisme de veille	✓ Protocole signé entre le MENFP et les universités publiques (UEH et UPR)	➢ Discussions entre le MENFP et les universités publiques pour la mise en place du mécanisme de veille ➢ Création dans les universités publiques de pôles d'excellence scientifique ➢ Création du mécanisme de veille
Résultat 3.2 Les bonnes pratiques d'utilisation et d'application de la science et de la technologie sont répertoriées	✓ Existence d'un inventaire actualisé de bonnes pratiques ✓ Nombre de bonnes pratiques répertoriées	➢ Usage des bonnes pratiques d'utilisation de la science et de la technologie~~ue~~ ➢ Promotion des bonnes pratiques d'utilisation de la science et de la technologie
Résultat 3.3 Un système de réseautage est mis en place pour étendre les bonnes pratiques dans le domaine de la science et de la technologie	✓ Nombre de participants au système de réseautage	➢ Promotion du système de réseautage des bonnes pratiques dans le domaine de la science et de la technologie
Résultat 3.4 Le processus d'enseignement apprentissage de la science et de la technologie est régulièrement évalué et réajusté	✓ Disponibilité des rapports d'évaluation	➢ Amélioration du processus d'enseignement-apprentissage de la science et de la technologie grâce au rapport d'évaluation

PROGRAMME PRIORITAIRE 3 : DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET SOCIAL DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL D'ENCADREMENT[40] **Objectif global :** Développer les compétences professionnelles et personnelles des enseignants et du personnel d'encadrement par la mise en œuvre systématique de programmes de formation initiale et continue adaptés aux curricula rénovés	
Sous-programme 1 : Réingénierie de la formation initiale **Objectif intermédiaire :** Reformer le sous-secteur de la formation initiale pour répondre aux exigences des curricula rénovés	
Résultat 1	Le diagnostic du sous-secteur de la formation initiale est mis à jour afin de préciser les besoins
Résultat 2	Les normes régissant le sous- secteur formation initiale sont redéfinies, en fonction du diagnostic
Résultat 3	Les programmes de formation sont élaborés et/ou réaménagés
Résultat 4	Un dispositif est mis en place en vue de renforcer et d'harmoniser la formation initiale des enseignants et des personnels d'encadrement dans les institutions concernées
Résultat 5	Un plan de formation est élaboré pour adresser les besoins du sous- secteur de la formation initiale
Résultat 6	Les ressources humaines sont mieux outillées pour assurer la mise en œuvre des programmes
Résultat 7	Un dispositif de suivi, d'évaluation et de certification est mis en place
Sous-programme 2 : Renforcement du sous-secteur de la formation continue **Objectif intermédiaire :** Renforcer les compétences professionnelles des enseignants et des personnels d'encadrement intervenant à différents niveaux du système	
Résultat 1	L'évaluation des besoins en formation continue est réalisée et régulièrement actualisée
Résultat 2	Un plan de formation est élaboré et régulièrement actualisé pour adresser les besoins du sous- secteur de la formation continue
Résultat 3	Des stratégies de formation continue et de remise à niveau des enseignants et des personnels d'encadrement sont développées.
Résultat 4	Des outils de formation sont élaborés pour répondre aux besoins identifiés
Résultat 5	Des ressources humaines et matérielles sont mobilisées pour assurer la mise en œuvre de la formation continue
Résultat 6	Un dispositif de suivi, d'évaluation et de certification est mis en place
Sous-programme 3 : Mise en cohérence des formations initiale et continue **Objectif intermédiaire :** Harmoniser les sous- secteurs de la formation initiale et de la formation continue afin de mettre les enseignants et les personnels d'encadrement sur un même continuum d'amélioration des compétences et des valeurs professionnelles	
Résultat 1	Les résultats d'évaluation de la formation initiale servent de profil d'entrée à la formation continue.
Résultat 2	Le dispositif de validation des acquis de l'expérience professionnelle est mis en place.

[40] Le personnel d'encadrement inclut le personnel d'appui et de soutien.

Résultat 3	La formation continue fait partie obligatoirement du plan de carrière des enseignants et personnels d'encadrement.
Sous-programme 4 : Intégration du développement personnel dans les programmes de formation des enseignants et du personnel d'encadrement **Objectif intermédiaire :** Renforcer la volonté des enseignants et du personnel d'encadrement de transformer leurs pratiques en vue de les améliorer	
Résultat 1	Des modules de développement personnel sont intégrés dans les programmes de formation des enseignants et des personnels d'encadrement.
Résultat 2	Les ressources humaines et les supports pédagogiques sont mobilisés.
Résultat 3	Les enseignants et les personnels d'encadrement sont formés sur les modules de formation relatifs au développement personnel.
Résultat 4	L'estimation du niveau de satisfaction des enseignants et des personnels d'encadrement par rapport au module est périodiquement effectuée.
Résultat 5	Une évaluation d'impact des modules sur les comportements des enseignants et des personnels d'encadrement ainsi que sur les résultats des apprenants est réalisée périodiquement.

PROGRAMME PRIORITAIRE 3 : DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET SOCIAL DES ENSEIGNANTS ET DU PERSONNEL D'ENCADREMENT **Objectif global :** Développer les compétences professionnelles et personnelles des enseignants et du personnel d'encadrement par la mise en œuvre systématique de programmes de formation initiale et continue adaptés aux curricula rénovés **Indicateur :** Programmes de formation initiale et continue adaptés aux curricula rénovés mis en place		
Sous-programme I : Réingénierie de la formation initiale **Objectif intermédiaire :** Réformer le sous-secteur de la formation initiale pour répondre aux exigences des curricula rénovés **Indicateur :** Programme de formation mis en place		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 1.1 Le diagnostic du sous-secteur de la formation initiale est mis à jour afin de préciser les besoins	✓ Rapport du diagnostic ✓ Actualisation régulière du diagnostic	➢ Réalisation du diagnostic ➢ Validation du diagnostic et de ses recommandations ➢ Vulgarisation auprès des acteurs concernés du diagnostic
Résultat 1.2 Les normes régissant le sous- secteur de la formation initiale sont redéfinies	✓ Documents relatifs aux normes (infrastructures, profil d'entrée et de sortie, qualification des ressources humaines…) disponibles	➢ Élaboration des normes et critères ➢ Validation des normes et critères ➢ Publication et mise à disposition auprès des acteurs pertinents
Résultat 1.3 Les programmes de	✓ Programmes disponibles	➢ Élaboration et/ou réaménagement des programmes, en co-construction avec les

formation sont élaborés et/ou réaménagés		acteurs pertinents ➢ Expérimentation et réajustement des programmes ➢ Diffusion des programmes auprès des acteurs pertinents ➢ Révision des programmes en fonction des besoins et des résultats des apprenants
Résultat 1.4 Un dispositif est mis en place en vue de renforcer et d'harmoniser la formation initiale des enseignants et des personnels d'encadrement dans les institutions concernées	✓ Mécanismes d'harmonisation mis en place ✓ Institutions de formation renforcées	➢ Aménagement du cadre légal et institutionnel (statuts, textes organisant le recrutement des personnels et le fonctionnement des structures de formation, modalités relationnelles) ➢ Révision des textes organisant le fonctionnement des structures avec les directions techniques du MENFP concernées (définition des modalités de coordination) ➢ Définition des modalités de participation de ces institutions à l'exécution du plan de formation ➢ Définition et adoption des standards de qualité pour la formation des enseignants et des personnels d'encadrement.
Résultat 1.5 Un plan de formation est élaboré et actualisé pour adresser les besoins du sous-secteur de la formation initiale (FI)	✓ Plan de formation élaboré et actualisé	➢ Élaboration du plan de formation, en co-construction avec les acteurs pertinents ➢ Validation et légalisation-publication du plan de formation ➢ Mise à disposition du plan auprès des acteurs concernés
Résultat 1.6 Les ressources humaines sont mieux outillées pour assurer la mise en œuvre des programmes	✓ 80% des enseignants et personnels d'encadrement aptes à appliquer les programmes.	➢ Planification de la formation ➢ Mise en œuvre de la formation
Résultat 1.7 Un dispositif de suivi, d'évaluation et de certification est mis en place	✓ Rapport de suivi et d'évaluation ✓ Nombre d'enseignants diplômés et certifiés	➢ Élaboration de la méthode et des outils de suivi-évaluation ➢ Organisation de la diplômation et de la certification

Sous-programme II : Renforcement du sous-secteur de la formation continue **Objectif intermédiaire :** Renforcer les compétences professionnelles des enseignants et des personnels d'encadrement intervenant à différents niveaux du système **Indicateur :** Pourcentage d'enseignants et des personnels d'encadrement formés		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 2.1 L'évaluation des besoins en formation continue est réalisée et régulièrement actualisée	✓ Rapport d'évaluation des besoins en formation disponible et actualisé	➢ Réalisation du diagnostic ➢ Validation du diagnostic et de ses recommandations ➢ Vulgarisation auprès des acteurs concernés du diagnostic
Résultat 2.2 Un plan de formation est élaboré et régulièrement actualisé pour adresser les besoins du sous-secteur de la formation continue	✓ Plan de formation disponible et actualisé	➢ Élaboration du plan de formation, en co-construction avec les acteurs pertinents ➢ Validation et légalisation-publication du plan de formation ➢ Mise à disposition du plan auprès des acteurs concernés
Résultat 2.3 Des stratégies de formation continue et de remise à niveau des enseignants et des personnels d'encadrement sont développées.	✓ Document de stratégies de formation continue et de remise à niveau des enseignants et des personnels d'encadrement est disponible	➢ Production du document de stratégies, en co-construction avec les acteurs pertinents ➢ Validation du document de stratégies ➢ Publication et mise à disposition du document auprès des acteurs concernés
Résultat 2.4 Des outils de formation sont élaborés pour répondre aux besoins identifiés	✓ Outils de formation disponibles ✓ % d'enseignants et personnel d'encadrement qui utilisent les outils	➢ Élaboration des outils de formation, en co-construction avec les acteurs pertinents ➢ Validation des outils de formation, après expérimentation ➢ Mise à disposition des outils auprès des acteurs concernés ➢ Incitations auprès des personnels à l'utilisation des outils
Résultat 2.5 Des ressources humaines et matérielles sont mobilisées pour assurer la mise en œuvre de la formation continue	✓ Nombre de formateurs recrutés ✓ Disponibilité de ressources matérielles dans les instituts responsables de formation continue ✓ Nombre d'enseignants formés	➢ Recrutement des formateurs selon profil et besoins ➢ Identification de ressources matérielles indispensables et des besoins ➢ Sécurisation des ressources matérielles

Résultat 2.6 Un dispositif de suivi, d'évaluation et de certification est mis en place	✓ Rapports de suivi et d'évaluation disponibles	➢ Élaboration de la méthode et des outils de suivi et d'évaluation ➢ Organisation de la diplomation et de la certification

Sous-programme III : Mise en cohérence des formations initiale et continue

Objectif intermédiaire : Harmoniser les sous- secteurs de la formation initiale et de la formation continue afin de mettre les enseignants et les personnels d'encadrement sur un même continuum d'amélioration des compétences et des valeurs professionnelles

Indicateur : Cadre d'harmonisation défini et adopté

Résultats	Indicateurs	Activités/Stratégies
Résultat 3.1 Les résultats d'évaluation de la formation initiale servent de profil d'entrée à la formation continue.	✓ Document d'évaluation disponible ✓ Respect des critères d'accès à la formation continue	➢ Développement d'un système d'évaluation de la formation initiale et d'accès à la formation continue ➢ Validation du système ➢ Mise à disposition du système auprès des acteurs concernés ➢ Suivi régulier du respect des critères d'accès à la formation continue
Résultat 3.2 Le dispositif de validation des acquis de l'expérience professionnelle est mis en place.	✓ Disponibilité du dispositif de validation des acquis de l'expérience	➢ Élaboration du dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE), en co-construction avec les acteurs pertinents ➢ Validation et publication du dispositif ➢ Mise à disposition du dispositif auprès des acteurs concernés ➢ Suivi du respect des dispositifs ➢ Actualisation du dispositif, en fonction de son utilisation et des besoins
Résultat 3.3 La formation continue fait partie obligatoirement du plan de carrière des enseignants et personnels d'encadrement.	✓ Formation continue intégré au plan de carrière des enseignants et personnels d'encadrement élaboré ✓ Existence de critères des points dans le cadre du plan de carrière	➢ Élaboration du document cadre de plan de carrière de l'enseignant ou de l'agent d'encadrement. ➢ Mise en place du système de promotion ou d'acquisition de points dans le cadre du plan de carrière. ➢ Validation-négociation du document cadre de plan de carrière de l'enseignant et de l'agent d'encadrement ➢ Harmonisation avec la DRH de la gestion des plans de carrière des enseignants et du personnel d'encadrement

Sous-programme IV : Intégration du développement personnel dans les programmes de formation des enseignants et du personnel d'encadrement **Objectif intermédiaire :** Renforcer la volonté des enseignants et du personnel d'encadrement de transformer leurs pratiques en vue de les améliorer **Indicateur :** Pourcentage programmes intégrant le développement personnel dans la formation		
Résultat 4.1 Le module de développement personnel est intégré dans les programmes de formation des enseignants et des personnels d'encadrement	✓ Module élaboré et disponible dans les institutions de formation ✓ Le document de planification de la formation est disponible	➢ Élaboration du module ➢ Expérimentation du module ➢ Validation du module de développement personnel ➢ Transfert aux institutions de formation
Résultat 4.2 Les ressources humaines et les supports pédagogiques sont mobilisés.	✓ Nombre de formateurs experts dans ce module recrutés ✓ Disponibilité de supports pédagogiques	➢ Recrutement des formateurs selon profils et besoins ➢ Identification des supports pédagogiques indispensables ➢ Mise à disposition des acteurs et instituts pertinents des supports pédagogiques
Résultat 4.3 Les enseignants et les personnels d'encadrement sont formés sur le module de formation relative au développement personnel.	✓ Nombre d'enseignants formés	➢ Planification de la formation ➢ Mise en œuvre de la formation
Résultat 4.4 L'estimation du niveau de satisfaction des enseignants et des personnels d'encadrement par rapport au module est périodiquement effectuée.	✓ Taux de satisfaction des concernés mesuré par enquête spécifique	➢ Organisation d'enquête périodique sur l'estimation du niveau de satisfaction des enseignants et des personnels d'encadrement par rapport au module
Résultat 4.5 Une évaluation d'impact du module sur les comportements des enseignants et des personnels d'encadrement ainsi que sur les résultats	✓ Rapports d'évaluation d'impact du module sur les comportements des enseignants et des personnels d'encadrement ✓ Taux d'amélioration de la motivation des élèves	➢ Organisation d'une enquête spécifique sur les comportements des enseignants et des personnels d'encadrement ➢ Organisation d'une enquête spécifique mesurant le niveau de motivation des élèves pour les études

des apprenants est réalisée périodiquement	pour les études	

PROGRAMME PRIORITAIRE 4 : DEVELOPPEMENT ET EVALUATION DES APPRENTISSAGES **Objectif global :** Offrir un environnement pédagogique adéquat favorisant une meilleure évaluation des apprentissages et l'épanouissement des apprenants	
Sous-programme 4.1 : Instauration de modèles d'enseignement - apprentissage innovants et pertinents **Objectif intermédiaire :** Disposer de modèles d'enseignement-apprentissage innovants et pertinents	
Résultat 1.1	Les nouveaux modèles d'enseignement-apprentissage sont disponibles
Résultat 1.2	Les enseignants sont formés, pendant leur formation initiale, sur les modèles d'enseignement-apprentissage.
Résultat 1.3	Les enseignants sont capables d'appliquer dans leurs salles de classe ces modèles d'enseignement-apprentissage.
Résultat 1.4	L'application de ces modèles amène à un meilleur apprentissage de la part des apprenants.
Sous-programme 4.2 : Réforme des pratiques d'évaluation des apprentissages en salle de classe **Objectif intermédiaire :** Mettre en œuvre les nouvelles pratiques évaluatives des enseignants	
Résultat 2.1	Les pratiques d'évaluation des apprentissages sont identifiées et révisées.
Résultat 2.2	Les enseignants sont formés, pendant leur formation initiale, sur les modèles et les techniques d'évaluation.
Résultat 2.3	Les nouvelles pratiques d'évaluation des apprentissages sont effectives dans les salles de classe.
Résultat 2.4	Ces nouvelles pratiques évaluatives impactent positivement les résultats des apprenants.
Sous-programme 4.3 : Réforme des structures chargées de l'évaluation des apprentissages **Objectif intermédiaire :** Repenser les structures chargées de l'évaluation des apprentissages	
Résultat 3.1	Les structures actuelles d'évaluation des apprentissages sont auditées.
Résultat 3.2	De nouvelles structures sont mises en place (direction d'évaluation des apprentissages).
Sous-programme 4.4 : Utilisation des résultats d'évaluation au niveau du système et dans les espaces éducatives **Objectif intermédiaire :** Améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage par l'utilisation des résultats d'évaluation	
Résultat 4.1	Les résultats aux différentes évaluations sont analysés en vue d'identifier les forces et faiblesses, ainsi que leurs causes
Résultat 4.2	Des conseils et orientations sont rédigés, sur la base de ces analyses, pour guider la pratique des enseignants ainsi que leurs formateurs
Résultat 4.3	Les analyses sont utilisées pour informer les choix de politique éducative.

PROGRAMME PRIORITAIRE 4 : DEVELOPPEMENT ET EVALUATION DES APPRENTISSAGES

Objectif global : Offrir un environnement pédagogique adéquat favorisant une meilleure évaluation des apprentissages et l'épanouissement des apprenants

Indicateurs : 100% des enseignant.e.s sont capables de créer un environnement pédagogique pour une meilleure évaluation des apprentissages

Résultats des apprenants aux différentes évaluations (examens et tests d'acquis)

Sous-programme 4.1 : Pratiques de modèles d'enseignement - apprentissage innovants et pertinents

Objectif intermédiaire : Implémenter des modèles d'enseignement-apprentissage innovants et pertinents.

Indicateur : 100% des enseignant.e.s utilisent de modèles d'enseignement-apprentissage innovants et pertinents dans leurs salles de classes

Résultats	Indicateurs	Activités/Stratégies
Résultat 1 .1 Les nouveaux modèles d'enseignement-apprentissage sont disponibles.	✓ Disponibilité de modèles d'enseignement-apprentissage innovants et pertinents	➢ Conception de modèles d'enseignement-apprentissage innovants et pertinents ➢ Conception de guides pédagogiques pour la formation et l'orientation des enseignant.e.s ➢ Mise à disposition dans les écoles et espaces éducatives de ces guides
Résultat 1.2 Les enseignants sont formés, pendant leur formation initiale, sur les modèles d'enseignement-apprentissage.	✓ Tous les programmes de formation initiale incluent ces modèles d'enseignement-apprentissage.	➢ Mise en place d'un dispositif de formation initiale (modules, guides, manuels) des enseignant.e.s sur les modèles d'enseignement-apprentissage ➢ Insertion des modèles d'enseignement-apprentissage innovants et pertinents dans les programmes de formation initiale ➢ Implémentation d'un dispositif de suivi de la formation initiale des enseignants
Résultat 1.3 Les enseignants sont capables d'appliquer dans leurs salles de classe ces modèles d'enseignement-apprentissage.	✓ Taux des enseignants qui appliquent ces modèles	➢ Sensibilisation/motivation des acteurs concernés (directions, enseignants, parents…) sur les nouveaux modèles ➢ Formation des responsables de la formation continue sur l'utilisation des guides pédagogiques ➢ Organisation régulière des sessions de formation continue sur les nouveaux modèles ➢ Évaluation des enseignants sur les nouveaux modèles, pour guider leurs opportunités de formation
Résultat 1.4 L'application de ces modèles amène à un	✓ Résultats des apprenants sur des aspects spécifiques des	➢ Implémentation d'un dispositif de suivi des nouvelles pratiques d'évaluation auprès des apprenants

meilleur apprentissage de la part des apprenants.	évaluations, liés à la mise en place des nouveaux modèles	➢ Analyse des résultats des apprenants en vue d'apprécier l'impact des nouveaux modèles
Sous-programme 4.2 : Réforme des pratiques d'évaluation des apprentissages en salle de classe **Objectif intermédiaire :** Mettre en œuvre les nouvelles pratiques évaluatives des enseignants **Indicateur :** 100% des établissements scolaires sont touchés par cette réforme		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 2.1 Les pratiques d'évaluation des apprentissages sont identifiées et révisées.	✓ Disponibilité de documents sur les nouvelles pratiques d'évaluation des apprentissages	➢ Réalisation d'études sur les bonnes pratiques dans les établissements éducatifs ➢ Identification de nouvelles pratiques d'évaluation des apprentissages ➢ Conception de guides pour la formation et l'orientation des enseignant.e.s ➢ Mise à disposition dans les écoles et espaces éducatives de ces guides
Résultat 2.2 Les enseignants sont formés, pendant leur formation initiale, sur les modèles et les techniques d'évaluation.	✓ Tous les programmes de formation initiale incluent ces modèles et techniques.	➢ Mise en place d'un dispositif de formation initiale (modules, guides, manuels) des enseignant.e.s ➢ Insertion des modèles et pratiques d'évaluation dans les programmes de formation initiale ➢ Implémentation d'un dispositif de suivi de la formation initiale des enseignants
Résultat 2.3 Les nouvelles pratiques d'évaluation des apprentissages sont effectives dans les salles de classe.	✓ Taux des enseignants qui appliquent ces modèles et pratiques	➢ Sensibilisation/motivation des acteurs concernés (directions, enseignants, parents…) sur les nouveaux modèles et pratiques ➢ Formation des responsables de la formation continue sur l'utilisation des guides et autres documents ➢ Organisation régulière des sessions de formation continue sur les nouveaux modèles ➢ Évaluation des enseignants sur les nouveaux modèles, pour guider leurs opportunités de formation
Résultat 2.4 Ces nouvelles pratiques évaluatives impactent positivement les résultats des apprenants.	✓ Résultats des apprenants sur des aspects spécifiques des évaluations, liés à la mise en place des nouveaux modèles	➢ Étude d'impact des nouvelles pratiques d'évaluation des apprentissages chez les enseignants ➢ Analyse des résultats des apprenants en vue d'apprécier l'impact des nouveaux modèles

Sous-programme 4.3 : Réforme des structures chargées de l'évaluation des apprentissages **Objectif intermédiaire** : Repenser les systèmes d'évaluation des apprentissages. **Indicateur :** Mise en place des recommandations de l'audit		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 3.1 Les structures actuelles d'évaluation des apprentissages sont auditées.	✓ Disponibilité d'un audit des structures actuelles d'évaluation des apprentissages	➢ Réalisation d'un audit organisationnel des structures actuelles d'évaluation des apprentissages ➢ Validation des recommandations de l'audit
Résultat 3.2 Une nouvelle organisation est mise en place.	✓ Existence d'une nouvelle organisation	➢ Suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit ➢ Implémentation de la nouvelle organisation en fonction de l'audit ➢ Assurer la disponibilité de ressources organisationnelles, humaines et autres pour le bon fonctionnement des structures ➢ Actualisation de l'audit des structure
Sous-programme 4.4 : Utilisation des résultats d'évaluation au niveau du système et dans les espaces éducatifs **Objectif intermédiaire :** Améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage par l'utilisation des résultats d'évaluation **Indicateur :** 100% des données sont utilisées pour améliorer les pratiques d'enseignement-apprentissage		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 4.1 Les résultats aux différentes évaluations sont analysés en vue d'identifier les forces et faiblesses, ainsi que leurs causes	✓ Production annuelle des analyses avec recommandations	➢ Identification des responsabilités de l'analyse des évaluations ➢ Préparation régulière des analyses ➢ Mise à disposition des conclusions principales de l'analyse auprès des responsables nationaux, départementaux et dans les écoles
Résultat 4.2 Des conseils et orientations, rédigés sur la base de ces analyses, guident la pratique des enseignants ainsi que leurs formateurs	✓ Taux des enseignants ayant reçu les conseils et orientations ✓ Taux des formateurs ayant reçu les conseils et orientations	➢ Organisation de réunions statutaires de l'équipe pédagogique ➢ Planification de rencontres régulières de l'équipe pédagogique avec les parents ➢ Les besoins des apprenants sont identifiés. ➢ Les besoins des enseignants en termes de formation sont identifiés. ➢ Prises de décisions sur la mise en place d'activités pédagogiques

Résultat 4.3 Les analyses sont utilisées pour informer les choix de politique éducative	✓ Existence de dialogue politique autour des résultats des analyses	➢ Préparation d'un rapport, avec recommandations de politique éducative ➢ Organisation de dialogues politiques sur la base des résultats des analyses ➢ Suivi de la mise en œuvre des recommandations

✓ **3. Axe III : Accès et équité**

PROGRAMME PRIORITAIRE I : OFFRE EDUCATIVE (CARTE SCOLAIRE, CONSTRUCTION) **Objectif global :** Offrir un environnement propice au processus d'enseignement-apprentissage pour toutes et tous et à tous les niveaux du système éducatif	
Sous-programme I.1 : Réhabilitation, reconstruction, construction d'espaces éducatifs publics du pays **Objectif intermédiaire :** Disposer d'espaces éducatifs suffisants et adéquats pour toutes et tous à travers tout le pays et pour tous les niveaux du système éducatif	
Résultat 1.1	Des espaces éducatifs publics sont réhabilités, équipés et opérationnels
Résultat 1.2	Des espaces éducatifs publics sont reconstruits, équipés et opérationnels
Résultat 1.3	Des enseignants et des personnels d'encadrement sont recrutés en tenant compte du nombre de salles de classes créées
Sous-programme I.2 : Réorganisation de l'offre scolaire publique à l'échelle nationale **Objectif intermédiaire :** Assurer une répartition équitable de l'offre scolaire publique	
Résultat 2.1	Des cartes scolaires à différents niveaux sont élaborées et disponibles
Résultat 2.2	L'implantation de nouvelles infrastructures éducatives se fait en tenant compte de la carte scolaire
Sous-programme I.3 : Réorganisation de l'offre de formation technique et professionnelle à l'échelle nationale **Objectif intermédiaire :** Augmenter rationnellement et équitablement l'offre de la FTP	
Résultat 3.1	Les filières porteuses sur le marché du travail sont identifiées
Résultat 3.2	Des nouvelles filières répondant aux besoins du marché du travail sont créées
Sous-programme I.4 : Création de nouveaux Centres d'appui pédagogique (CAP) **Objectif intermédiaire :** Assurer l'expansion des CAP dans les écoles publiques d'excellence	
Résultat 4.1	Des CAP sont construits, équipés et pourvus en ressources humaines qualifiées

PROGRAMME PRIORITAIRE I : OFFRE EDUCATIVE (CARTE SCOLAIRE, CONSTRUCTION) **Objectif global :** Offrir un environnement propice au processus d'enseignement-apprentissage pour toutes et tous et à tous les niveaux du système éducatif **Indicateur :** 100% des enfants ont accès à un espace éducatif propice à l'apprentissage		
Sous-programme 1 : Réhabilitation, reconstruction, construction d'espaces éducatifs publics du pays **Objectif intermédiaire :** Disposer d'espaces éducatifs suffisants et adéquats à tous et à toutes à travers tout le pays pour tous les segments du système éducatif **Indicateur :** 100% des enfants disposent d'espaces éducatifs suffisants et adéquats		
Résultats	**Indicateurs**	**Stratégies**
Résultat 1.1 Des espaces éducatifs publics sont réhabilités, équipés et opérationnels	✓ 100% des espaces éducatifs publics réhabilités, équipés et opérationnels	➢ Évaluation des espaces publics éducatifs et établissement de la liste des espaces à réhabiliter au niveau national ; ➢ Établissement des cahiers de charges des espaces éducatifs publics à réhabiliter par département et par commune ➢ Identification, dans les cahiers de charges, des stratégies de réponse aux besoins éducatifs des enfants et des jeunes en situations spéciales, sur la base du rapport d'évaluation du parc scolaire public existant
Résultat 1.2 Des espaces éducatifs publics sont reconstruits, équipés et opérationnels	✓ 100% des espaces éducatifs publics reconstruits, équipés et opérationnels	➢ Évaluation des espaces publics éducatifs et établissement de la liste des espaces à reconstruire au niveau national ; ➢ Établissement des cahiers de charges des espaces éducatifs publics à reconstruire par département et par commune ➢ Identification, dans les cahiers de charges, des stratégies de réponse aux besoins éducatifs des enfants et des jeunes en situations spéciales, sur la base du rapport d'évaluation du parc scolaire public existant
Résultat 1.3 Des enseignants et des	✓ Taux élèves/enseignant ✓ Taux enseignant/salle de classe	➢ Recrutement et/ou redéploiement d'enseignants

personnels d'encadrement sont recrutés en tenant compte du nombre de salles de classes créées	✓ Taux enseignants/personnel d'encadrement	qualifiés ➢ Recrutement et/ou redéploiement du personnel d'encadrement
Sous-programme 2 : Réorganisation de l'offre scolaire publique à l'échelle nationale **Objectif intermédiaire :** Assurer une répartition équitable de l'offre scolaire publique **Indicateur :** Degré d'aléa dans l'allocation des enseignants		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 2.1 Des cartes scolaires à différents niveaux sont élaborées et disponibles	✓ Nombre de cartes scolaires et professionnelles sont élaborées et disponibles dans tous les départements.	➢ Préparation et établissement de cartes scolaires prospectives, y compris pour le niveau secondaire et la formation professionnelle pour toutes les communes du pays ➢ Établissement de la liste de toutes les localités par département, commune et section communale où de nouvelles écoles fondamentales publiques doivent être créées et construites ➢ Établissement de la liste de toutes les localités où doivent être implantés de nouveaux lycées et de centres de formation professionnelle et technique ➢ Identification des stratégies de réponse aux besoins éducatifs des enfants et des jeunes en situations spéciales
Résultat 2.2 L'implantation de nouvelles infrastructures éducatives se fait en tenant compte de la carte scolaire	✓ Taux élèves/enseignant ✓ Taux enseignant/salle de classe ✓ Taux enseignants/personnel d'encadrement Par localité	➢ Établissement des cahiers de charges des espaces éducatifs publics à construire par département et par commune ➢ Construction des infrastructures
Sous-programme 3 : Réorganisation de l'offre de formation technique et professionnelle à l'échelle nationale **Objectif intermédiaire :** Augmenter rationnellement et équitablement l'offre de la FTP **Indicateur :** 20% des sortants du fondamental sont accueillis par la FTP		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**

Résultat 3.1 : Les filières porteuses sur le marché du travail sont identifiées	✓ Nombre de filières identifiées dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire de l'économie	Réalisation d'études de marché définissant les besoins réels et potentiels des divers niveaux de qualification
Résultat 3.2 : De nouvelles filières répondant aux besoins du marché du travail sont créées	✓ Nombre de filières créées et fonctionnelles	➢ Construction, équipement et lancement fonctionnel de nouvelles filières dans les établissements existants ➢ Construction, équipement et lancement fonctionnel de nouveaux centres FTP ➢ Mise à jour des manuels de procédures ➢ Expérimentation dans l'Ouest et dans le Nord d'un centre intégré d'éducation-formation-emploi Recrutement de personnels et des apprenants
Sous-programme 4 : Création de nouveaux Centres d'appui pédagogique (CAP) **Objectif intermédiaire :** Assurer l'expansion des CAP dans les écoles publiques d'excellence **Indicateur : Nombre de nouveaux CAP fonctionnels**		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 4.1 : Des CAP sont construits, équipés et pourvus en ressources humaines qualifiées	✓ Nombre de CAP créés et fonctionnels	➢ Réalisation d'études d'identification des nouveaux CAP selon les sites d'installation et les besoins à satisfaire ➢ Construction, équipement et lancement fonctionnel de nouveaux CAP ➢ Mise à jour des manuels de procédures Recrutement du personnel et des apprenants

PROGRAMME PRIORITAIRE 2 : MECANISME DE SOUTIEN À LA SCOLARISATION **Objectif global :** Assurer une meilleure santé scolaire de tous les élèves et leur rétention à l'école.	
Sous-programme 2.1 : Réduction des couts de scolarisation **Objectif intermédiaire :** S'assurer que tous les enfants des familles démunies ont accès et restent à l'école.	
Résultat 2.1.1	Les enfants des familles démunies sont répertoriés
Résultat 2.1.2	Les programmes d'aide aux enfants des familles démunies sont opérationnels
Résultat 2.1.3	Les programmes de subvention de manuels scolaires et de matériels didactiques sont opérationnels
Résultat 2.1.4	Les programmes de transport d'élèves sont opérationnels
Sous-programme 2.2 : Santé et Nutrition **Objectif intermédiaire :** Assurer un environnement sanitaire adéquat et une cantine scolaire de qualité dans les écoles publiques	
Résultat 2.2.1	Les écoles publiques ont un meilleur environnement sanitaire
Résultat 2.2.2	Les écoles publiques sont dotées d'une cantine scolaire de qualité
Résultat 2.2.3	Les écoles publiques sont dans le programme « ami de l'hygiène »
Résultat 2.2.4	Les écoles publiques expérimentent le projet « jardin scolaire »
Résultat 2.2.5	Les écoles disposent de bloc sanitaire et les accessoires nécessaires
Résultat 2.2.6	Les écoles disposent d'un service d'infirmerie
Sous-programme 2.3 : Soutien Scolaire **Objectif intermédiaire :** Garantir dans les écoles un programme de soutien pédagogique	
Résultat 2.3.1	Le staff professoral est renforcé par des personnes formées dans le domaine de la psychologie
Résultat 2.3.2	Des programmes adaptés aux élèves en déficience sont disponibles dans les écoles
Résultat 2.3.3	Des mesures d'accompagnement sont mise en place dans les écoles au profit des élèves en difficulté d'apprentissage
PROGRAMME PRIORITAIRE 2 : MECANISME DE SOUTIEN À LA SCOLARISATION **Objectif Global :** Assurer une meilleure santé scolaire de tous les élèves et leur rétention à l'école.	
Sous-programme 2.1 : Réduction des couts de scolarisation **Objectif intermédiaire :** S'assurer que tous les enfants des familles démunies ont accès et restent à l'école. **Indicateur :** Taux Net de Scolarisation, fondamental et secondaire Taux de survie à la dernière année du cycle fondamental et secondaire	

Résultats	Indicateurs	Activités/Stratégies
Résultat 2.1.1 Les enfants des familles démunies sont répertoriés	✓ Actualisation régulière d'un indicateur fiable sur le % d'enfants démunis parmi tous les enfants	➢ Etablissement des critères d'identification des familles démunies ➢ Préparation des outils d'enquête ➢ Réalisation de l'enquête ➢ Traitement et établissement de la liste des enfants familles démunies
Résultat 2.1.2 Les programmes d'aide aux enfants des familles démunies sont opérationnels	✓ % d'enfants démunis desservis par les programmes d'aide	➢ Inventaire des programmes d'aide existants ➢ Conception et mise en place du nouveau programme d'aide ➢ Mise en place d'une équipe de gestion du programme ➢ Rédaction des rapports périodiques ➢ Evaluation du programme
Résultat 2.1.3 Les programmes de subvention de manuels scolaires et de matériels didactiques sont opérationnels	✓ % d'enfants démunis bénéficiaires de ces programmes de subvention	➢ Diagnostic des programmes de subvention des manuels scolaires ➢ Conception et mise en place du nouveau programme de ➢ Mise en place d'une équipe de gestion du programme ➢ Rédaction des rapports périodiques ➢ Évaluation du programme de subvention des manuels scolaires
Résultat 2.1.4 Les programmes de transport d'élèves sont opérationnels	✓ % d'enfants démunis bénéficiaires de ces programmes	➢ Diagnostic des programmes de transports d'élèves ➢ Conception et mise en place du nouveau programme de transport ➢ Mise en place d'une équipe de gestion du programme ➢ Rédaction des rapports périodiques ➢ Evaluation du programme de transport d'élèves
Sous-programme 2.2 : Santé et Nutrition **Objectif intermédiaire :** Assurer un environnement sanitaire et écologique adéquat et une cantine scolaire de qualité dans les écoles publiques **Indicateur :** % d'apprenants scolarisés dans les écoles publiques ayant un environnement sanitaire et écologique adéquat et une cantine scolaire		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**

Résultat 2.2.1 Les écoles publiques ont un meilleur environnement sanitaire et écologique	✓ % d'apprenants scolarisés dans les écoles publiques ayant un environnement sanitaire et écologique	➢ Diagnostic de l'environnement sanitaire et écologique des écoles publiques ➢ Promotion des normes de respect de l'environnement sanitaire dans les écoles publiques ➢ Mise en place d'une structure de suivi de l'application des normes sanitaires et écologiques ➢ Organisation de concours sur le respect des normes écologiques et de l'environnement sanitaire dans les écoles.
Résultat 2.2.2 Les écoles publiques sont dotées d'une cantine scolaire de qualité	✓ % d'apprenants scolarisés dans les écoles publiques ayant une cantine de qualité	➢ Diagnostic du programme de cantine scolaire ➢ Renforcement du programme de cantine scolaire ➢ Dotation des écoles en cantine scolaire suivant la nouvelle stratégie de cantine scolaire ➢ Rapport périodique sur le programme de cantine scolaire
Résultat 2.2.3 Les écoles publiques sont dans le programme « ami de l'hygiène »	✓ % d'apprenants scolarisés dans les écoles publiques ayant un programme « ami de l'hygiène »	➢ Inventaire des écoles susceptibles de participer au programme ➢ Renforcement des écoles non éligibles au programme et adaptation aux normes ➢ Intégration des écoles publiques au programme
Résultat 2.2.4 Les écoles publiques expérimentent le projet « jardin scolaire »	✓ % d'apprenants scolarisés dans les écoles publiques qui expérimentent le projet « jardin scolaire »	➢ Evaluation du projet jardin scolaire ➢ Inventaire des écoles susceptibles de participer au projet ➢ Renforcement des écoles non éligibles au projet et adaptation aux normes en vigueur ➢ Intégration des écoles publiques au projet Jardin scolaire
Résultat 2.2.5 Les écoles disposent de bloc sanitaire et les accessoires nécessaires	✓ % d'apprenants scolarisés dans les écoles publiques ayant un bloc sanitaire et les	➢ Etat des lieux de la situation sanitaire des écoles ➢ Dotation des écoles en bloc

	accessoires nécessaires	sanitaire et accessoires nécessaires ➢ Elaboration d'un protocole sur l'usage et l'entretien des blocs sanitaires et accessoires nécessaires.
Résultat 2.2.6 Les écoles disposent d'un service d'infirmerie	✓ % d'apprenants scolarisés dans les écoles publiques ayant un service d'infirmerie	➢ Inventaire des écoles disposant d'un service d'infirmerie ➢ Dotation des écoles en service d'infirmerie ➢ Elaboration d'un protocole sur l'usage et l'entretien des services d'infirmerie ➢ Evaluation des services d'infirmerie
Sous-programme 2.3 : Soutien Scolaire **Objectif intermédiaire :** Garantir dans les écoles un programme de soutien pédagogique **Indicateur :** % d'apprenants scolarisés dans les écoles ayant un programme de soutien pédagogique		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 2.3.1 Le staff professoral est doté de compétences nécessaires à un meilleur soutien pédagogique	✓ % de personnel enseignant formé psychopédagogie	➢ Diagnostic psychopédagogique du personnel enseignant ➢ Formation du personnel enseignant dépourvu de compétences nécessaires à un meilleur soutien pédagogique ➢ Adaptation des programmes de formation au nouveau référentiel de compétence des enseignants
Résultat 2.3.2 Des programmes adaptés aux élèves en déficience sont disponibles dans les écoles	✓ % d'écoles avec des programmes adaptés aux élèves en déficience	➢ Evaluation des programmes adaptés aux élèves en situation de déficience ➢ Inventaire des écoles appliquant des programmes adaptés aux élèves en situation de déficience ➢ Renforcement des écoles n'appliquant pas des programmes adaptés aux élèves en situation de déficience
Résultat 2.3.3 Des mesures d'accompagnement sont mises en place dans les écoles au profit des	✓ % d'élèves en difficulté d'apprentissage bénéficiaires des mesures d'accompagnement	➢ Diagnostic des compétences du personnel enseignant nécessaires à l'accompagnement des élèves en difficulté d'apprentissage ➢ Formation du personnel

élèves en difficulté d'apprentissage		enseignant dépourvu de compétences nécessaires à l'accompagnement des élèves en difficulté d'apprentissage ➢ Adaptation des programmes de formation au nouveau référentiel de compétence des enseignants.

Programme prioritaire 3 : Éducation non formelle **Objectif global: Assurer la prise en charge de l éducation des enfants hors de l'école ainsi que celle des adultes**	
Sous-programme 1 : Education des enfants en dehors de l'école **Objectif intermédiaire : Développer un accès équitable à l'éducation à tous les enfants en dehors du système**	
Résultat 1	La politique de l'éducation non formelle est reconnue et appropriée pour tous les acteurs
Résultat 2	Une structure responsable de la mise en œuvre de l'éducation non formelle est mise en place
Résultat 3	Des infrastructures d'accueil de qualité suffisante sont disponibles
Résultat 4	Des moniteurs qualifiés sont recrutés
Résultat 5	Les enfants non-scolarisés ou déscolarisés sont accueillis dans des centres appropriés
Résultat 6	Un système de suivi de la politique non formelle est mis en place
Sous-programme 2 : Éducation et Alphabétisation des adultes **Objectif intermédiaire : Créer des opportunités d'apprentissage tout au long de la vie pour les adultes**	
Résultat 1	Les structures responsables de la mise en œuvre de l'éducation des adultes sont renforcées
Résultat 2	Des espaces d'accueil sont disponibles et adaptés
Résultat 3	Des moniteurs qualifiés sont recrutés

Résultat 4	Les adultes sont accueillis dans des centres appropriés

PROGRAMME PRIORITAIRE 3 : ÉDUCATION NON FORMELLE

Objectif global : Assurer la prise en charge des enfants hors de l'école ainsi que celle des adultes

Indicateur : 100/100 des enfants en dehors de l'école et des adultes sont pris en charge à l'horizon 2030

Sous-programme 1 : Éducation des enfants en dehors de l'école

Objectif intermédiaire : Développer un accès équitable à l'éducation à tous les enfants en dehors du système

Indicateur : 100/100 des enfants en dehors de l'école sont pris en charge à l'horizon 2030

Résultats	Indicateurs	Activités/Stratégies
Résultat 1 La politique de l'éducation non formelle est reconnue et appropriée pour tous les acteurs	✓ 80% des acteurs du non formelle dispose de la documentation nécessaire,	➢ Identification des institutions travaillant dans le secteur non formel ➢ Multiplication et distribution du document de politique d'éducation non formelle ➢ Campagne d'information et d'éducation autour du document de politique non formelle
Résultat 2 Une structure responsable de la mise en œuvre de l'éducation non formelle est mise en place	✓ 80% Personnel administratif disponible	➢ Élaboration du cadre légal de fonctionnement de la structure ➢ Recrutement du personnel de gestion ➢ Allocation de ressources financières pour le fonctionnement de la structure
Résultat 3 Des infrastructures d'accueil de qualité suffisante sont disponibles	✓ 80 % des infrastructures disponibles	➢ Aménagement des infrastructures disponibles ➢ Construction de centres additionnels et réhabilitation de centre existant ➢ Dotation des centres en équipements et ateliers de travaux pratiques
Résultat 4 Des moniteurs qualifiés sont recrutés	✓ 80 % des moniteurs sont disponibles	➢ Recrutement sur concours des moniteurs ➢ Déploiement des moniteurs
Résultat 5 Les enfants non-scolarisés ou déscolarisés sont accueillis dans des centres appropriés	✓ 80 % enfants hors du système scolaire sont accueillis dans des centres appropriés	➢ Recensement des enfants hors du système scolaire ➢ Répartition des enfants dans les centres ➢ Mise en place d'activités

		génératrices de revenu ➢ Mise en place d'un dispositif d'incitation en vue de la rétention des enfants dans les centres ➢ Établissement de passerelles entre le non formel et le formel
Résultat 6 Un système de suivi de la politique non formelle est mis en place	✓ 5 indicateurs de suivi de la politique non formelle sont définis	➢ Élaboration d'un plan de gestion de suivi et d'évaluation ➢ Collecte périodique et analyse de données
Sous-programme 2 : Éducation et alphabétisation des adultes **Objectif intermédiaire :** Créer des opportunités d'apprentissage toute au long de la vie pour les adultes **Indicateur :** 100/100 des adultes ont des opportunités d'apprentissage toute la vie à l'horizon 2030		
Résultats	**Indicateurs**	**Activités/Stratégies**
Résultat 1 Les structures responsables de la mise en œuvre de l'éducation des adultes sont renforcées	✓ Les dispositifs de gestion de l'éducation des adultes et d'alphabétisation sont renforcés	➢ Renforcement structurel des dispositifs existants pour la prise en charge des adultes ➢ Renforcement des dispositifs d'alphabétisation ➢ Mise en place d'un cadre de partenariat multisectoriel pour l'éducation des adultes
Résultat 2 Des espaces d'accueil sont disponibles et adaptés	✓ 100 % des espaces disponibles	➢ Aménagement des espaces disponibles ➢ Dotation des centres en équipements et ateliers de travaux pratiques
Résultat 3 Des moniteurs qualifiés sont recrutés	✓ 100 % des moniteurs sont disponibles	➢ Recrutement sur concours des moniteurs ➢ Déploiement des moniteurs
Résultat 4 Les adultes sont accueillis dans des centres appropriés	✓ 100 % des adultes sont accueillis dans des centres appropriés ✓ % des adultes à alphabétiser sont accueillis selon des conditions appropriées.	➢ Recensement des adultes non encore alphabétisés ➢ Répartition des adultes dans les centres ➢ Mise en place d'activités génératrices de revenu ➢ Mise en place d'un dispositif d'incitation, dont l'apprentissage d'un métier, en vue de la rétention des adultes dans les centres ➢ Établissement de passerelles entre le non formel et le formel

CHAPITRE III : STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET EVALUATION

Le processus de mise en œuvre du plan décennal (PDEF : 2020-2030), incluant les stratégies de coordination, de suivi et d'évaluation, sera très participatif et inclusif. Il se fera suivant la méthodologie systémique d'élaboration du plan dans la mesure du possible. Le PDEF est un plan sectoriel, sa mise en œuvre doit refléter visiblement cette caractéristique nécessitant une compréhension communément partagée et une synergie commune au service de la République. C'est pourquoi toutes les structures du ministère, tant au niveau central qu'au niveau déconcentré, ainsi que ses différents partenaires et acteurs du secteur, seront responsabilisés et mobilisés à cet effet. Ils seront représentés à travers les différents organes mis en place pour décider, orienter, coordonner, gérer et exécuter les différentes actions programmées. Le processus de mise en œuvre doit être perçu comme une chaine de solidarité consciente dont les différents maillons représentent les différentes composantes du secteur. La métaphore de la chaine traduit la fragilité de processus parce qu'il peut être malheureusement rompu pour diverses raisons si l'éthique de responsabilité n'est pas opérationnalisée et l'obligation de résultats n'est pas imprégnée du nouvel esprit de changement structurel. L'efficacité et l'efficience d'une telle approche se fondent sur la rationalité et l'engagement des acteurs en faveur de la transformation du système éducatif. Cette approche aussi exige une coordination harmonieuse à tous les niveaux du secteur et un alignement stratégique de toutes les ressources disponibles au PDEF durant les 10 prochaines années. D'où la nécessité d'opérer des réformes majeures afin de créer les conditions de mise en œuvre du PDEF. Ces réformes doivent porter sur :

- La capacité de gestion institutionnelle,
- L'efficacité administrative,
- La disponibilité des ressources humaines qualifiées et compétentes,
- Le renforcement de l'efficacité de la coordination de l'aide des partenaires techniques et financiers. Cependant, certaines de ces réformes ne concernent pas seulement le secteur éducatif. Mais afin de mieux répondre à ces exigences, la première année sera consacrée prioritairement aux conditions de possibilité d'une mise en œuvre réussie du PDEF.

Ce processus de mise en œuvre du PDEF s'appuiera sur des plans d'actions triennaux (PAT) et des Plans opérationnels annuels (POA). Les plans d'actions triennaux (PAT) seront élaborés sur la base des programmes et sous-programmes du PDEF en suivant la progression définie dans le chronogramme d'actions et indiqueront les activités à mettre en œuvre à moyen terme dans chaque axe d'intervention. Tout se fera dans la perspective de permettre au MENFP d'appliquer efficacement la politique de l'État en matière d'éducation, de formation et de recherche. Quant aux plans opérationnels annuels (POA), ils découleront directement du Plan d'Action Triennal (PAT) de la période sous référence.

III.1. DISPOSITIF ORGANISATIONNEL

Comme dispositif organisationnel de mise en œuvre et de suivi-évaluation du PDEF, il y aura : un comité stratégique et décisionnel (CSD), un comité technique (CT) et des structures d'exécution (SE).

i. Comité stratégique et décisionnel (CSD)

Le Comité stratégique et décisionnel (CSD) sera l'organe de réflexion, d'orientation et de décision du processus de mise en œuvre du PDEF. Il sera constitué à l'image d'un Conseil d'orientation stratégique élargi. Il sera présidé par le Ministre de l'Éducation ou de son représentant et composé d'un représentant du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), d'un représentant du Ministère de la Planification et de la Coopération Externe (MPCE), d'un représentant du Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Territoriales (MICT), d'un représentant du Ministère à la Condition Féminine et aux Droits de la Femme (MCFDF), du Directeur Général du MENFP qui jouera le rôle de Secrétaire, du Directeur Général de l'ONAPE (Secrétaire Adjoint), du Directeur général du FNE, du conseiller en éducation de la présidence de la République, du conseiller en éducation de la Primature, des présidents des commissions d'éducation du Parlement, du Secrétaire d'État à l'Alphabétisation, du Directeur Général de l'INFP, d'un représentant de la société civile organisée de l'éducation, d'un représentant de la CORPUHA et du chef de file des PTF.

Son rôle sera i) de recruter ou affecter les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement du dispositif de mise en œuvre du PDEF, 2) de valider et approuver les plans triennaux et annuels d'opérations et les budgets y relatifs, les rapports semestriels de suivi, les bilans annuels d'activités et les rapports d'évaluation qui lui seront soumis; 2i) d'ajuster au besoin les options stratégiques du PDEF sur la base d'un argumentaire à partager aux différents acteurs du secteur; iv) de veiller à l'alignement des partenaires par rapport aux options retenues; et v) de mener les concertations avec les partenaires nationaux et internationaux lors des réunions de la table sectorielle et la revue sectorielle annuelle en vue du financement du plan.

De plus, à partir des informations générées dans le cadre du suivi et d'évaluation du processus de mise en œuvre du PDEF, le CSD décidera sur les grandes questions récurrentes et transversales comme l'offre et la qualité de l'éducation, l'équité pour tous, l'adéquation formation-emploi, la gestion rationnelle des ressources (matérielles, financières et humaines) et l'instauration de la gestion axée sur les résultats au niveau central et déconcentré du Ministère. Enfin, il analysera et approuvera toutes les propositions d'ajustement de la stratégie de mise en œuvre du PDEF qui lui seront soumises par les autres structures concernées.

Le CSD sera institué par décret présidentiel et se réunira deux fois (2) fois l'an. La Direction Générale (DG) du MENFP assurera, pour le compte du CSD, les rôles de secrétariat, de reportage, d'archivage et de transmission des conclusions de ses travaux.

ii. Comité technique (CT)

Le CT sera l'organe administratif et technique en charge du pilotage du PDEF. Le Directeur Général du MENFP en assurera la présidence et le Directeur de l'UEP, le rôle de secrétaire permanent. Les autres membres seront : un représentant du Secrétaire d'État à l'alphabétisation, un représentant de l'INFP, un représentant de l'ONAPE, de la CORPUHA, des organisations syndicales, des Coordonnateurs de Pôle et des responsables de programme.

Le rôle du CT sera d'assurer la coordination et le suivi de la mise en œuvre de l'ensemble des activités du PDEF. Le CT élabore et gère tous les documents de planification d'activités, de programmation budgétaire. Il rendra compte au CSD sur une base semestrielle et annuelle.

iii. Structures d'exécution (SE)

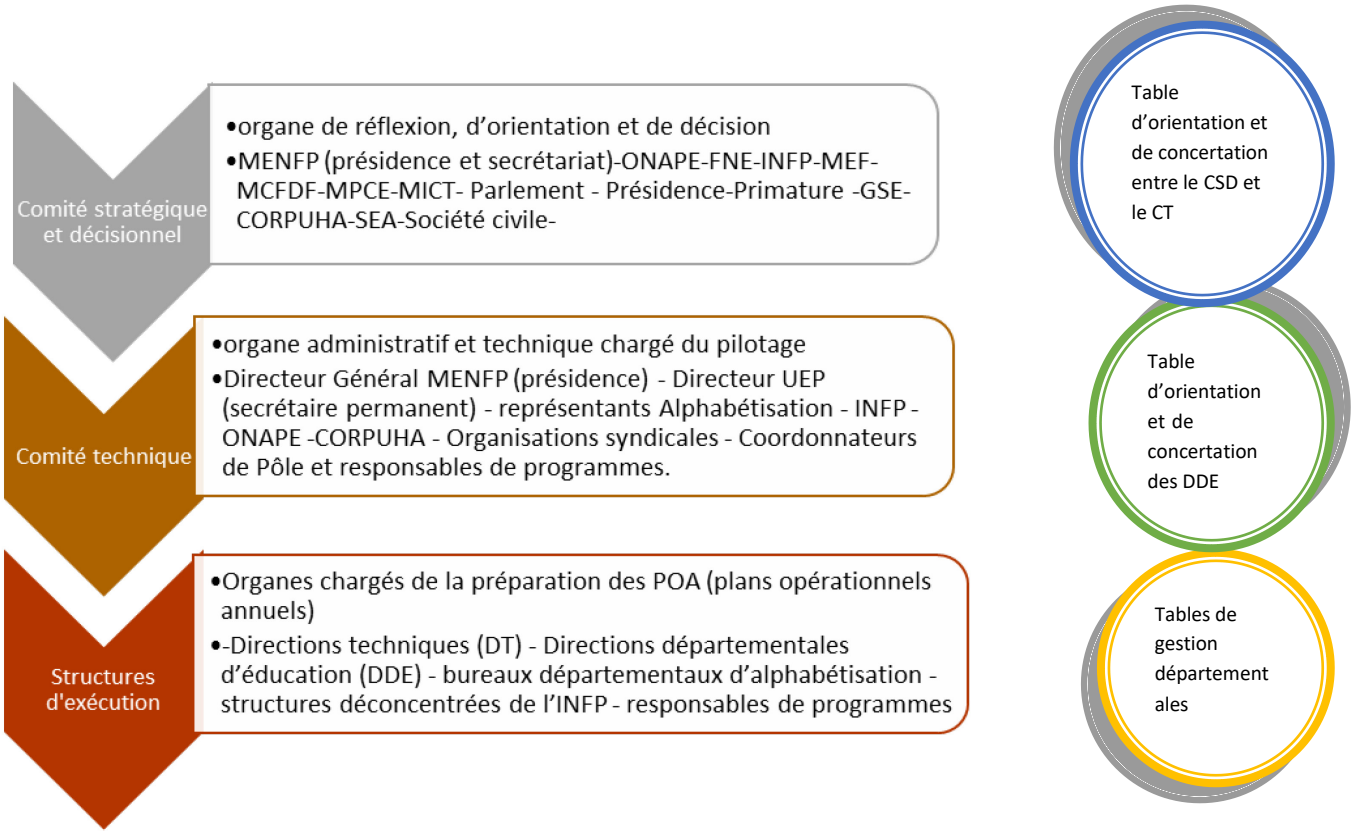
Les responsables de programmes, les directions techniques (DT), les directions départementales d'éducation (DDE), les bureaux départementaux d'alphabétisation et les structures déconcentrées de l'INFP seront les structures d'exécution (SE) des activités du PDEF. Ils prépareront régulièrement leurs plans opérationnels annuels (POA) qu'ils soumettront au CT pour intégration et approbation. Les SE assurent la coordination et l'harmonisation des différents POA conformément au PDEF. Il rendra compte au CT sur une base trimestrielle.

iv. Dispositif d'articulation entre les différents comités et autres parties prenantes

Pour mieux assurer la coordination et l'harmonisation au sein des différents comités ainsi que l'opérationnalisation de la mise en œuvre du PDEF renforçant les capacités des DDE, il est prévu :

- Une table d'orientation et de concertation entre le CSD et le CT, tous les trois mois ;
- Une table d'orientation et de concertation des DDE tous les semestres avec la participation de la Coordination des DDE. L'objectif est de :
    - Faciliter une meilleure compréhension des orientations et décisions sur la mise en œuvre du PDEF au niveau des DDE ;
    - Faciliter l'opérationnalisation de la mise en œuvre du PDEF au niveau des DDE en intensifiant l'implication directe des DDE par l'implémentation des différentes tables de gestion.
- Une table de gestion départementale dans chaque DDE convoquée par le/la Directeur-trice départemental en intégrant toutes les parties prenantes en éducation du département, y compris leurs collectivités territoriales, principalement les mairies et les Commissions municipales d'Éducation. L'objectif est de faciliter une meilleure compréhension décentralisée du processus de mise en œuvre du PDEF au niveau du département ainsi que l'implication des acteurs éducatifs concernés au niveau des collectivités territoriales.

Schéma heuristique du dispositif de mise en œuvre du PDEF



III.2 MODALITÉS DE SUIVI

Le suivi de la mise en œuvre du PDEF se fera également de façon très participative mais sera à la charge conjointement de l'Inspection Générale du ministère et l'UEP. Cela permettra aux différents acteurs impliqués de se concerter régulièrement sur les niveaux de réalisation des différentes actions programmées ainsi que sur leurs résultats. Ce suivi sera fait par programme et sous-programme du PDEF suivant un tableau de bord préalablement établi, avec la participation des partenaires techniques et financiers (PTF). Il s'étendra également sur le fonctionnement du dispositif organisationnel mis en place, la stratégie de mise en œuvre adoptée et appliquée, le respect des normes et procédures établies ainsi que sur le financement du PDEF.

1. Suivi organisationnel

Le suivi organisationnel permettra de voir si les organes prévus par le PDEF sont effectivement en place et fonctionnent de manière efficace. Cela relèvera de la responsabilité de l'Inspection Générale (IG) du ministère qui adressera ses observations et recommandations au président du Conseil Stratégique et Décisionnel.

2. Suivi de la mise en œuvre des programmes

Le suivi de la mise en œuvre des programmes permettra au comité technique (CT) de juger de l'état d'avancement des activités. Cela se fera par le biais de rencontres périodiques avec les différentes structures d'exécution du PDEF.

3. Suivi de la conformité

Ce type de suivi portera principalement sur le respect par les structures d'exécution (SE) des normes et procédures établies notamment en matière de réhabilitation et de construction scolaires, d'acquisition de biens et services et de gestion des ressources. Cela relèvera de la responsabilité de l'UEP en concertation avec le comité technique (CT).

4. Suivi financier

En collaboration avec le Comité Technique, l'UEP et l'IG s'assureront également que les modalités de décaissement prévues par l'État haïtien et les partenaires techniques et financiers (PTF) sont respectées et la mise en œuvre du PDEF se fait en conformité avec le budget et le calendrier préétabli. Elle aura ainsi à collecter et consolider les données financières dans le but de fournir au comité stratégique et décisionnel (CSD) les informations relatives à l'utilisation des fonds alloués en regard des objectifs fixés.

5. Suivi des résultats

Toutes les structures d'exécution (SE) répondront des résultats des différentes activités du PDEF dont elles auront la charge. Elles fourniront périodiquement (semestriellement ou annuellement) des rapports d'activités axés sur des résultats au CT pour les suites nécessaires. Ce dernier déterminera continuellement dans quelle mesure les interventions réalisées ont permis d'atteindre les résultats escomptés. En d'autres termes, il cherchera à déterminer régulièrement si les activités, programmes et sous-programmes sont en voie d'atteindre les résultats planifiés (produits, réalisations et impact) et s'ils ont produit du même coup des effets non recherchés (positifs ou négatifs).

III.3 MODALITES D'EVALUATION

Quatre types d'évaluations sont préconisés dans le cadre de la mise en œuvre du PDEF : des évaluations annuelles (POA), des évaluations triennales (PAT), une évaluation interne et externe à mi-parcours et une évaluation finale externe.

1. Évaluation des POA

L'évaluation annuelle du POA consistera à analyser les résultats obtenus et les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du plan pour une année donnée. Elle aura lieu à la fin du mois d'août au plus tard et sera à la charge du comité technique (CT). Son contenu sera alimenté par les différents rapports de suivi produits par les structures d'exécution (SE) au cours de l'année et sera soumis au CSD pour appréciation.

2. Évaluation des PAT

L'évaluation du PAT vise à réaliser un bilan global des activités conduites au cours des trois années de mise en œuvre du PDEF au regard des objectifs fixés. Elle permettra à tous les acteurs impliqués de se rendre compte, d'une part, s'ils avancent dans la bonne direction et, d'autre part, si le rythme avec lequel ils avancent leur permettra d'atteindre à temps les résultats escomptés. Elle sera commandée par

le comité stratégique et décisionnel (CSD) et réalisée par l'Inspection Générale (IG) avec l'assistance d'un consultant ou d'une firme de consultation recrutée à cet effet.

3. Évaluation à mi-parcours du PDEF

L'évaluation de mi-parcours aura pour objectifs de fournir aux responsables stratégiques des informations nécessaires (faits, analyses et recommandations) pour apprécier le processus de mise en œuvre du PDEF et pour prendre des décisions appropriées sur la poursuite des activités, programmes et sous-programmes. Elle permettra, en outre, de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, de mesurer le chemin parcouru, de capitaliser les acquis, d'évaluer ce qui reste à faire et de proposer des mesures correctives, le cas échéant, pour garantir l'atteinte des objectifs fixés. Commandées par le CSD, elle sera pilotée à l'interne par l'Inspection Générale (IG) en collaboration avec le Comité Technique (CT) et réalisée par un organe externe au processus de mise en œuvre du PDEF.

4. Évaluation finale

L'évaluation finale sera également réalisée par une équipe externe à l'initiative du CSD à la date d'échéance du PDEF. Elle aura pour objectifs i) de faire le bilan de ce qui a été réalisé, 2) de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés et 2i) de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats obtenus. Dans ce sens, elle permettra de disposer des données pour capitaliser les acquis et pour envisager la suite éventuelle à donner aux programmes et sous-programmes du PDEF. En quelques sortes, elle aidera le MENFP à améliorer le pilotage des interventions futures et à partager les connaissances acquises de la mise en œuvre des programmes et sous-programmes entre les différentes parties prenantes et partenaires du Ministère.

En résumé, l'évaluation finale du PDEF aura les objectifs spécifiques suivants :

- ✓ Évaluer dans quelle mesure la stratégie appliquée et les programmes et sous-programmes exécutés ont été pertinents et efficaces ;
- ✓ Établir dans quelle mesure les ressources mobilisées ont été utilisées de façon efficiente ;
- ✓ Évaluer dans quelle mesure les effets produits par les différentes activités du PDEF sont durables et contribuent au bon développement du système éducatif haïtien ;
- ✓ Mesurer la contribution des PTF à la réalisation des objectifs stratégiques du PDEF ;
- ✓ Identifier et documenter les grands enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes et sous-programmes du PDEF.

III.4. STRATÉGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

La stratégie d'information et de communication va se faire autour d'un triptyque : les cibles, les besoins et les messages adéquats. Cela permettra d'avoir une vision globale de la stratégie à implémenter (publics, presse, publicité, site internet, campagnes électroniques, événementiel...) sur la durée et d'en voir la périodicité. Celle-ci permet aussi d'optimiser et de contrôler les dépenses de communication.

1. Stratégie d'information

Le MENFP, à travers l'unité du système d'information (USI) et la direction de la planification et de coopération externe (DPCE), mettra en place un dispositif visant à orienter le développement, l'entretien et l'alignement stratégiques du système d'information pour l'éducation. Ce seront des outils d'orientation et de renforcement des capacités et de la gouvernance du secteur.

Trois éléments essentiels devront guider le processus de mise en place de ce système : disponibilité des informations, intégrité et fiabilité des données et confidentialité. Des passerelles de communication interne et externe seront établies avec les différentes structures d'exécution du PDEF.

2. Stratégie de communication

La stratégie de communication aura pour objectif d'informer le public en général et les parties prenantes en particulier sur la mise en œuvre et les résultats du PDEF. Elle prendra en compte ces trois éléments principaux inter-reliés : les cibles, les besoins et les messages.

S'appuyant sur les structures du ministère (Direction de Communication, Radio Télé Éducative, etc.), le cadre stratégique de communication comprendra deux (2) grands niveaux (interne et externe) à travers un certain nombre de canaux tels que:

- Réunions systématiques
- Pages Web
- SIGE
- Bulletins d'information électroniques
- Réseaux sociaux, etc.

Au niveau interne, la diffusion régulière (trimestrielle, semestrielle et annuelle) des informations se fera entre les différentes structures du MENFP. Au niveau externe, elle se fera entre le MENFP et le Parlement, le conseil de gouvernement, les autorités locales, la société civile et le grand public, les parents et les éducateurs, le secteur privé des affaires et les partenaires techniques et financiers.

CHAPITRE IV : SCENARIO, COÛTS ET FINANCEMENT DE LA STRATEGIE

IV.1 COUT DU PLAN 2020-2030

1. Les effectifs d'élèves et d'étudiants à scolariser

L'anticipation des effectifs d'élèves et d'étudiants à scolariser résulte des évolutions projetées de la population et du niveau de leur scolarisation aux différents niveaux du système d'enseignement.

La connaissance statistique de la population est apportée par le recensement de la population réalisé en 2003 par l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHIS). L'IHIS a effectué en 2007 des projections démographiques par âge détaillé jusqu'en 2020 et par groupes d'âge quinquennaux pour les années 2025 et 2030. Les hypothèses de ralentissement de la fécondité ont été confirmées par les enquêtes démographiques et de santé, notamment l'Enquête Mortalité, Morbidité et Utilisation des Services (EMMUS-VI) de 2016-2017.

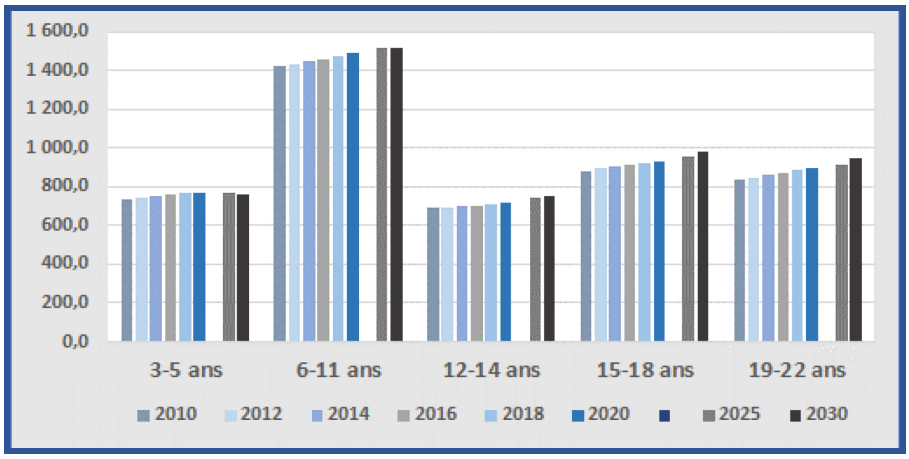
La population âgée de 3 à 18 ans est estimée à 3,9 millions en 2018 et pourrait s'accroitre de 133 000 individus d'ici 2030.

Tableau 1 – Évolution des populations d'âge scolaire

	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2025	2030	% Croissance annuel 2010-2030
Population totale	10 085	10 413	10 746	11 078	11 412	11 743	12 557	13 350	1,4%
3-5 ans	738,9	746,8	755,4	761,8	766,6	769,7	769,3	760,9	0,1%
6-11 ans	1 421,6	1 434,2	1 447,8	1 462,5	1 479,0	1 493,5	1 515,3	1 516,6	0,3%
12-14 ans	689,7	694,5	697,7	703,7	712,2	720,9	740,4	751,5	0,4%
15-18 ans	879,3	893,4	907,6	917,1	921,6	927,7	959,2	983,5	0,6%
19-22 ans	833,9	847,3	860,8	874,1	887,4	899,0	918,0	951,3	0,7%

Source : Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique (IHSI) - projections de population, 2007, basées sur le recensement de la population de 2003. Calcul des auteurs pour les années après 2020, basés sur les projections de l'IHIS par groupe d'âge quinquennaux pour 2025 et 2030

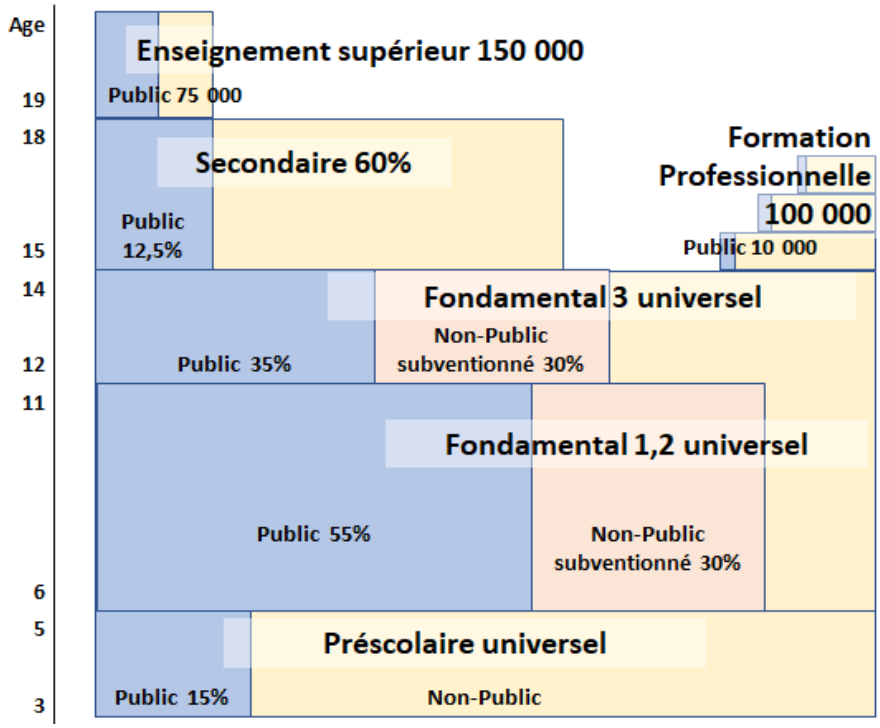
Graphique 1 – Évolution des effectifs scolarisables



Les objectifs de scolarisation fixés dans la stratégie nationale pour 2030 ont été utilisés pour projeter les effectifs d'élèves et d'étudiants de chaque niveau :

- Universalisation de l'éducation préscolaire ; Les centres publics accueilleront 15% de la classe d'âge des 3 à 5 ans (5,4% en 2015-16) ;
- Universalisation des trois cycles de l'enseignement fondamental ; les écoles publiques accueilleront 55% des enfants de la classe d'âge des 6 à 11 ans et 35 % de la classe d'âge des 12-14 ans (40% dans les cycles 1 et 2 en 2015-16 et 23% dans le cycle 3). En plus, l'Etat subventionnera 30% des enfants de la classe d'âge scolarisés dans des écoles non-publiques ;
- L'enseignement secondaire scolarisera l'équivalent de 60% de la classe d'âge des 15 à 18 ans, dont 12,5% dans les écoles publiques (10,5% en 2015-16) ;
- La formation professionnelle scolarisera 100 000 jeunes dont 10 000 dans les établissements publics (34 000 dont 3 200 dans le public en 2015-16) ;
- L'enseignement supérieur scolarisera 150 000 jeunes dont 75 000 dans les établissements publics (100 000 étudiants dont 40 000 dans le public estimé en 2019-20) ;
- Les programmes de l'éducation non-formelle accueilleront 20 000 jeunes dont la moitié dans les centres publics (9 000 dont 5 000 dans les centres publics en 2013-14).

Graphique 2 – Les objectifs de scolarisation pour 2030



Le tableau indique l'évolution projetée des effectifs d'élèves dans les établissements publics pour atteindre les objectifs de scolarisation en 2030.

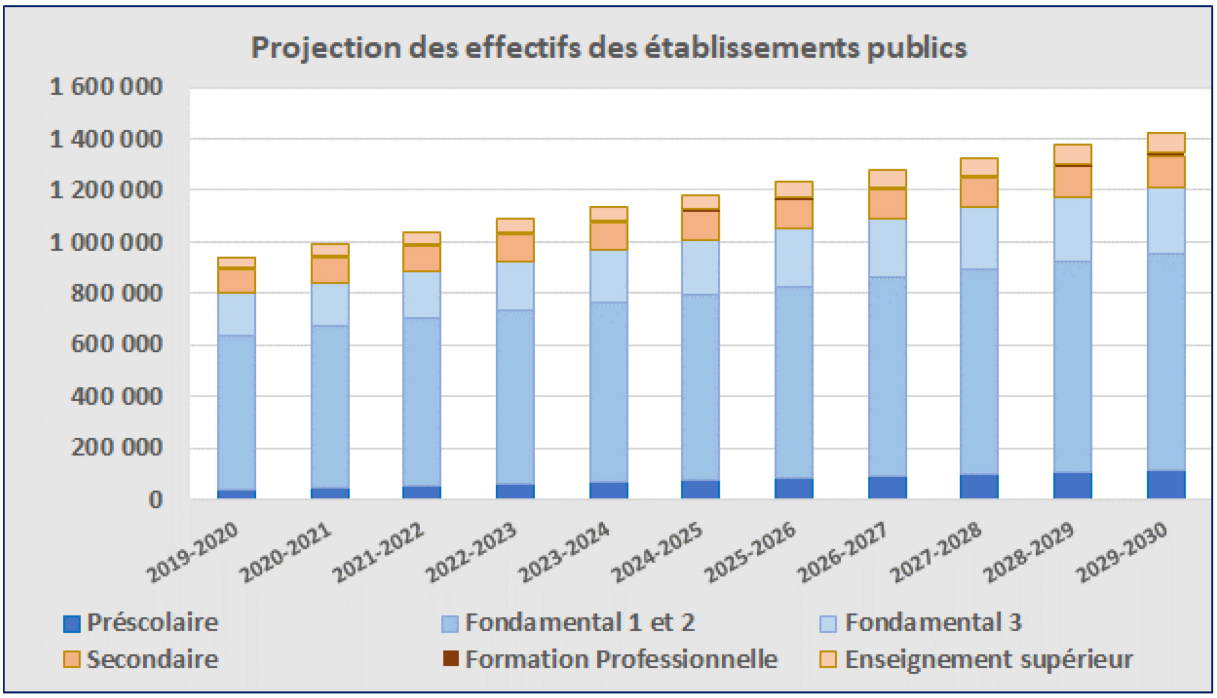
L'effort de l'État sera surtout concentré sur la scolarisation de base. En dix années, de 2020 à 2030, l'État devra créer 250 000 places dans les établissements publics de l'enseignement fondamental 1 et 2 et 105 000 places dans le cycle fondamental 3, plus 75 000 places dans les classes préscolaires, 27 000 places dans les établissements secondaires publics, 6 000 places pour la formation professionnelle, 50 000 dans l'enseignement supérieur et 4 000 dans l'éducation non-formelle.

Tableau 2 – Évolution des effectifs scolarisés dans les établissements publics

	2015-2016	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Préscolaire												
Élèves	41 090	41 602	48 733	55 877	62 944	70 110	77 285	84 628	92 277	99 833	107 274	114 698
Taux de scolarisation	5,4%	5,4%	6,3%	7,2%	8,2%	9,1%	10,0%	11,0%	12,0%	13,0%	14,0%	**15,0%**
Fondamental 1 et 2												
Élèves	583 244	596 021	620 988	645 979	671 093	695 703	719 693	743 031	766 844	790 339	813 298	835 487
Taux de scolarisation	40,1%	40,1%	41,6%	43,1%	44,6%	46,1%	47,5%	49,0%	50,5%	52,0%	53,5%	**55,0%**
Fondamental 3												
Élèves	158 347	162 086	171 971	181 991	192 020	202 085	212 235	222 451	232 537	242 548	252 505	262 448
Taux de scolarisation	22,6%	22,6%	23,9%	25,1%	26,3%	27,6%	28,8%	30,0%	31,3%	32,5%	33,8%	**35,0%**
Secondaire												
Élèves	95 610	96 743	99 012	101 476	104 085	106 765	109 446	112 114	114 693	117 268	119 845	122 411
Taux de scolarisation	10,5%	10,5%	10,7%	10,9%	11,1%	11,3%	11,5%	11,7%	11,9%	12,1%	12,3%	**12,5%**
Formation Professionnelle												
Élèves	3 200	3 200	3 880	4 560	5 240	5 920	6 600	7 280	7 960	8 640	9 320	**10 000**
Enseignement supérieur												
Étudiants	22 732	40 329	43 796	47 263	50 730	54 197	57 665	61 132	64 599	68 066	71 533	**75 000**
Éducation non-Formelle												
Apprenants	5 239	5 239	5 715	6 191	6 667	7 143	7 620	8 096	8 572	9 048	9 524	**10 000**

Source : modèle de simulation de la stratégie, actualisation scénario 3 août 2020

Graphique 3 – Projection des effectifs des établissements publics



2. Les conditions d'accueil des élèves des écoles publiques

En 2015-2016, 1 075 moniteurs du préscolaire et 16 873 enseignants du fondamental 1 et 2 ont la charge des élèves scolarisés à ces niveaux dans les écoles publiques, soit une moyenne de 38,2 élèves par enseignant dans le préscolaire et 34,6 dans le fondamental. La stratégie envisage une rationalisation des effectifs du préscolaire avec un objectif de 40 élèves par enseignant en 2030. Le nombre des enseignants devra augmenter de 1 800 moniteurs et 8 000 enseignants des cycles 1 et 2 du fondamental entre 2019 et 2025.

Pour les autres niveaux d'enseignement, le scénario anticipe un maintien des conditions actuelles d'encadrement des élèves.

Tableau 3 – Conditions d'encadrement

	2015-2016	2018-2019	2024-2025	2029-2030
Préscolaire				
Moniteurs	1 075	1 086	1 976	2 867
Élèves par moniteur	38,2	38,2	39,2	**40,0**
Fondamental 1 et 2				
Enseignants	16 873	17 153	21 896	25 318
Élèves par enseignant	34,6	34,6	33,8	**33,0**

Source : modèle de simulation de la stratégie, actualisation scénario 8 octobre 2020

Le développement du système de formation se traduit aussi par des besoins en infrastructures. L'atteinte des objectifs de la stratégie suppose de construire, en moyenne pour chaque année entre 2020 et 2030, l'équivalent de :

- 61 centres préscolaires de 3 classes ;
- 76 écoles fondamentales de 9 salles ;
- 17 écoles secondaires de 4 salles ;
- 4 centres de formation professionnelle de 160 places.

Tableau 4 – Besoin en Infrastructures pour les écoles publiques

	5 années 2020-2025	5 années 2025-2030
Préscolaire Groupes de 3 salles + équipement	299	314
Fondamental Groupes de 9 salles + équipement	389	372
Secondaire Groupes de 4 salles + équipement	82	85
Formation Professionnelle Nombre de centres 160 places	22	21

Source : modèle de simulation de la stratégie, actualisation scénario 8 octobre 2020

3. Le coût de la stratégie

Les moyens nécessaires pour la réalisation du scénario de la stratégie représentent un besoin financier important. Les dépenses pour la stratégie correspondent au périmètre du secteur de l'éducation dans le budget de l'Etat, comprenant les dépenses sur le budget du MENFP, de l'UEH et pour quelques institutions de formation sous tutelle d'autres ministères.

Le coût de la stratégie est évalué hors inflation, en Gourdes constantes de l'année 2019-20. Les dépenses de fonctionnement augmentent au rythme annuel de +4,8% hors inflation pour atteindre 23 ,9 milliards HTG en 2029-30.

A ce budget de fonctionnement s'ajoute un budget d'investissement quasi équivalent. Il convient de rappeler que le budget d'investissement comprend le soutien aux écoles publiques et non-publiques à travers le Fonds National d'Éducation ainsi que l'ensemble des programmes d'accompagnement de la stratégie. Pour les trois premières années, ces dépenses correspondent au Plan d'Action 2021-2023.

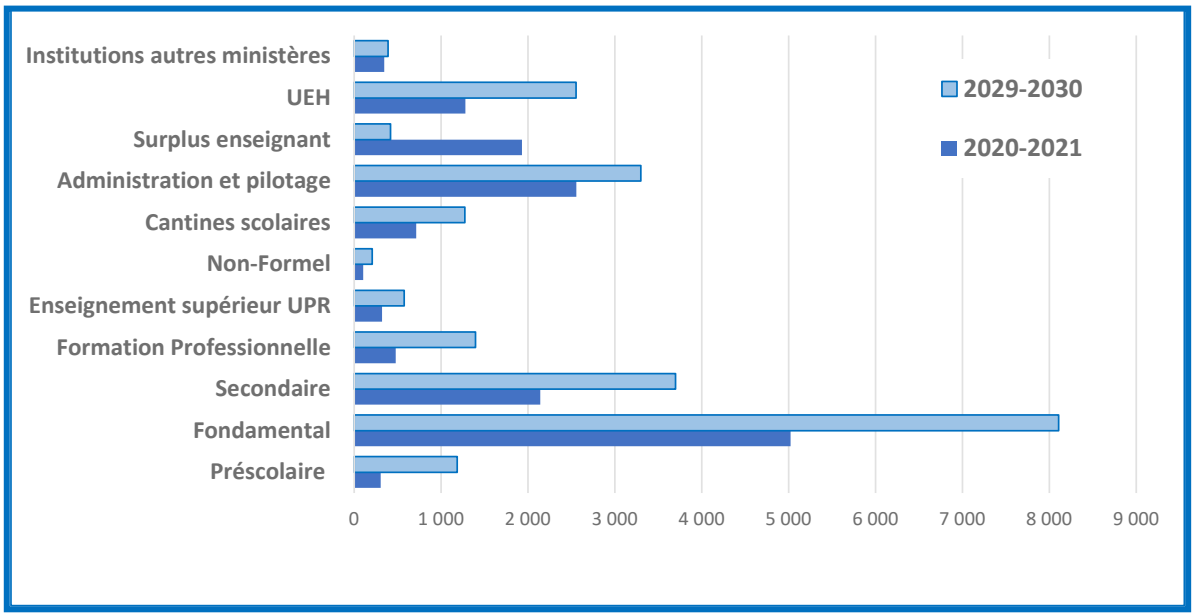
Les coûts sont estimés par niveau d'enseignement pour les dépenses de fonctionnement et par programme pour les dépenses d'investissement. Les dépenses de fonctionnement comprennent aussi la quote-part de la subvention de l'État pour le fonds des pensions civiles, correspondant à la part de la masse salariale des personnels de l'État dans la masse salariale de l'État. La réduction du surplus des enseignants du secondaire conduit à un rééquilibrage des dépenses selon les cycles d'enseignement.

Tableau 5 – Dépenses de l'État pour la stratégie, millions HTG

	Budget	Dépenses Projetées									
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Fonctionnement											
MENFP											
Préscolaire	252	305	366	436	516	574	633	696	760	824	889
Fondamental	4 578	4 969	5 457	6 036	6 696	7 033	7 374	7 734	8 101	8 473	8 847
Secondaire	2 024	2 094	2 195	2 318	2 453	2 552	2 652	2 756	2 862	2 971	3 083
Formation Professionnelle	2 100	1 932	1 764	1 596	1 428	1 260	1 092	924	756	588	420
Enseignement supérieur UPR	394	478	567	661	757	856	957	1 062	1 170	1 281	1 396
Non-Formel	301	323	347	373	400	428	456	485	515	546	577
Cantines scolaires	96	105	115	125	136	147	158	170	183	195	208
Administration et pilotage	613	707	822	963	1 131	1 175	1 219	1 265	1 310	1 356	1 400
Surplus d'enseignants	2 501	2 545	2 612	2 690	2 770	2 849	2 926	3 010	3 094	3 178	3 262
UEH	1 175	1 282	1 402	1 532	1 665	1 802	1 943	2 090	2 240	2 395	2 555
Institutions autres ministères	346	346	349	354	358	363	368	373	379	384	390
Cotisations pour pensions	540	555	574	598	622	647	672	700	728	758	788
Total Fonctionnement Secteur	**14 921**	**15 639**	**16 570**	**17 682**	**18 933**	**19 686**	**20 451**	**21 265**	**22 098**	**22 949**	**23 814**
Investissements & Programmes		**Plan d'Action**									
I.1 : Structures organisationnelles		664	525	541							
I.2 : Renforcement institutionnel		450	446	432							
I.3 : Régulation et Pilotage		170	107	75							
II.1 : Curricula et Réforme		32	80	1 009							
II.2: Sciences et technologies		2 646	2 748	2 848							
II.3 : Dév. professionnel des personnels		543	491	483							
II.4 : Dév & évaluation des apprentissages		61	25	22							
III.1 : Offre éducative		7 940	11 147	11 556							
III.2 : Soutien à la scolarisation		1 475	1 502	1 514							
III.3 : Education non formelle		1 383	616	609							
Total Investissement-Plan d'Action		**15 363**	**17 687**	**19 089**	**19 914**	**20 729**	**21 536**	**22 354**	**23 162**	**23 958**	**24 739**
Appui Écoles Fondamentales du Public		482	505	528	550	572	594	616	638	659	680
Subv. aux Institutions non publiques		1 594	1 869	2 146	2 423	2 701	2 977	3 256	3 534	3 810	4 084
Total Investissements et FNE	**4 793**	**17 440**	**20 061**	**21 762**	**22 887**	**24 002**	**25 108**	**26 226**	**27 334**	**28 427**	**29 503**
Total Général	**19 714**	**33 079**	**36 631**	**39 444**	**41 819**	**43 687**	**45 559**	**47 491**	**49 432**	**51 376**	**53 317**

Source : modèle de simulation de la stratégie, actualisation scénario 8 octobre 2020. Les projections sont effectuées sans inflation, aux prix de 2019-20

Graphique 4 – Évolution des dépenses de fonctionnement



Graphique 5 – Évolution du coût de la stratégie

4. Le financement de la stratégie

Les perspectives budgétaires de l'État sont encore incertaines et dépendantes d'un retour à une croissance économique. Les conséquences de la crise sanitaire ajoutent encore à leur fragilité. Le budget de l'année 2019-2020 vient d'être officialisé, celui de 2018-2019 n'avait pas été approuvé et les ministères ont fonctionné sur la base des allocations budgétaires de l'année précédente.

Dans ce contexte, un cadrage a été effectué sur une base plutôt conservatrice et utilisant les données de l'exécution budgétaire de 2018-2019 et 2019-2020 :

- La croissance économique a été estimée à +0,9% en 2020-2021, puis à +3% pour les années suivantes ; Les projections sont effectuées aux prix de 2019-20, sans hypothèse d'inflation après ;
- Les dépenses totales de l'État sur ressources internes représenteraient 14,5% du PIB en 2030, et leur répartition entre dépenses courantes hors dette, service de la dette et investissement serait un peu plus favorable au budget des investissements.

La croissance économique modérée et le retour du budget total au niveau de 14,5% du PIB permettent toutefois de projeter des dépenses de l'État en hausse de 56% en dix ans, soit 4,5% en moyenne annuelle.

Le budget du secteur de l'éducation (dépenses exécutées) représentait 20,7% des dépenses courantes hors dette de l'État en 2018-19 et 14,8% des dépenses d'investissement. Avec des objectifs de 20% pour ces deux ratios en 2030, le budget pour le secteur pourrait s'accroitre de 80% en dix ans, soit 6,1% de croissance annuelle. Le budget d'investissement (+9,8% par an) augmenterait plus rapidement que le budget de fonctionnement (+4,6% par an).

Tableau 6 – Cadrage macro-économique et budgétaire à l'horizon 2021

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2029-2030
Produit Intérieur Brut								
Croissance économique	-1,2%	**-0,4%**	**0,9%**	**3,0%**	**3,0%**	**3,0%**	**3,0%**	**3,0%**
Déflateur du PIB (prix)	17,3%	**19,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**
croissance PIB par habitant (prix constants)	-2,6%	-1,8%	-0,5%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,7%
Dépenses de l'État								
Dépenses totales sur ressources internes en % du PIB	12,7%	12,3%	12,5%	12,7%	13,0%	13,2%	13,4%	**14,5%**
% courant hors dette	74,7%	78,4%	78,7%	77,8%	77,0%	76,1%	75,3%	**71,1%**
% investissement hors dette	10,2%	7,8%	8,7%	9,5%	10,4%	11,2%	12,1%	**16,3%**
% service de la dette	15,1%	13,8%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%	**12,6%**
Dépenses courantes, hors dette	69 702	83 682	86 293	89 468	92 722	96 054	99 466	117 746
Dépenses d'investissement, hors dette	30 529	30 989	35 827	38 047	40 403	42 902	45 551	61 340
Budget du secteur de l'éducation								
% des dépenses courantes hors dette	20,7%	17,8%	18,4%	18,9%	19,5%	20,0%	20,0%	**20,0%**
% des dépenses d'investissement hors dette	14,8%	15,5%	16,6%	17,7%	18,9%	20,0%	20,0%	**20,0%**
Budget courant Éducation	14 403	14 921	15 854	16 923	18 041	19 211	19 893	23 549
Budget investissement Éducation	4 503	4 793	5 947	6 747	7 623	8 580	9 110	12 268
Dépenses totales Éducation	**18 906**	**19 714**	**21 801**	**23 670**	**25 664**	**27 791**	**29 004**	**35 817**

Source : Modèle de simulation de la stratégie, actualisation scénario 8 octobre 2020

Les allocations budgétaires de l'État comprennent le Fonds National de l'Éducation (FNE). Le montant annuel du fonds est estimé à 2,5 milliards de Gourdes et réévalué chaque année du taux de croissance économique.

Les dépenses de la stratégie peuvent aussi être financées par des appuis des partenaires de l'État. Le Groupe Local des partenaires a estimé à 587 millions USD les financements extérieurs pour l'éducation pour 5 années (2010-2015). Un financement annuel de 100 millions USD a été retenu sur toute la période de la stratégie.

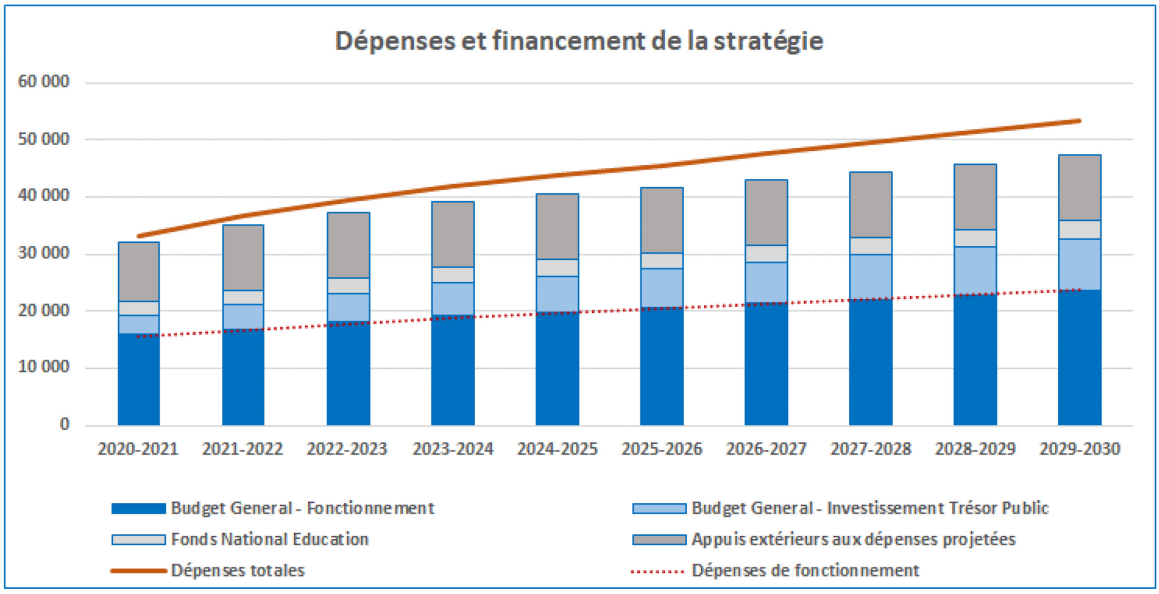
Les dépenses projetées pour atteindre les objectifs de la politique sectorielle peuvent être rapprochées des anticipations effectuées pour le budget de l'État, du FNE et les appuis des partenaires techniques et financiers. L'écart entre les dépenses projetées et les ressources potentielles intérieures ou extérieures constitue un besoin de financement à combler par des allocations supplémentaires de l'État ou de ses partenaires.

Tableau 7 – Financement de la stratégie, *millions HTG*

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Dépenses de la stratégie										
Dépenses de fonctionnement	15 639	16 570	17 682	18 933	19 686	20 451	21 265	22 098	22 949	23 814
Dépenses d'investissement	17 440	20 061	21 762	22 887	24 002	25 108	26 226	27 334	28 427	29 503
Dépenses totales	**33 079**	**36 631**	**39 444**	**41 819**	**43 687**	**45 559**	**47 491**	**49 432**	**51 376**	**53 317**
en % du budget total de l'État	*24,3%*	*25,8%*	*26,6%*	*27,0%*	*27,0%*	*27,0%*	*27,0%*	*26,9%*	*26,8%*	*26,7%*
Financement des dépenses										
Budget General - Fonctionnement	15 854	16 923	18 041	19 211	19 893	20 592	21 307	22 038	22 785	23 549
Budget General - Investissement Trésor Public	3 447	4 172	4 970	5 849	6 297	6 774	7 281	7 822	8 396	9 006
Fonds National Éducation	2 500	2 575	2 652	2 732	2 814	2 898	2 985	3 075	3 167	3 262
Appuis extérieurs aux dépenses projetées	10 179	11 488	11 488	11 488	11 488	11 488	11 488	11 488	11 488	11 488
Ressources totales	**31 981**	**35 158**	**37 153**	**39 280**	**40 492**	**41 752**	**43 062**	**44 422**	**45 836**	**47 306**
Besoin de financement résiduel										
Gap final, millions HTG	**-1 099**	**-1 473**	**-2 292**	**-2 540**	**-3 195**	**-3 807**	**-4 429**	**-5 010**	**-5 539**	**-6 011**
Gap final en millions US$	-10	-13	-20	-22	-28	-33	-39	-44	-48	-52
en % des dépenses projetées	*-3,3%*	*-4,0%*	*-5,8%*	*-6,1%*	*-7,3%*	*-8,4%*	*-9,3%*	*-10,1%*	*-10,8%*	*-11,3%*

Source : modèle de simulation de la stratégie, actualisation scénario 8 octobre 2020

Graphique 6 – Dépenses et financement de la stratégie



ANNEXE I : CADRE DES INDICATEURS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DU PDEF

Indicateurs de Résultats *	Situation de base	Unité de mesure	Valeurs cibles										Fréquence	Source de vérification	Responsable
			Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Année VI	Année VII	Année VIII	Année IX	Année X			
ACCÈS															
% d'enfants de 3-5 ans admis au préscolaire	60	%										100	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% d'enfants de 3-5 ans admis dans le public	5.6 (2015/-16)	%										40	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Taux d'admission des enfants de 6 ans au fondamental	40	%					100	100	100	100	100	100	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Taux Net de Scolarisation des enfants de 6-11 ans aux cycles 1 et 2 du fondamental	88	%					100	100	100	100	100	100	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Taux Brut de Scolarisation au fondamental	143.50	%					100	100	100	100	100	100	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% d'enfants de 6-11 ans scolarisés dans le public	40%	%										40	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% d'enfants de 6-11 ans scolarisés		%					80					80	Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF

Indicateurs de Résultats *	Situation de base	Unité de mesure	Valeurs cibles										Fréquence	Source de vérification	Responsable
			Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Année VI	Année VII	Année VIII	Année IX	Année X			
gratuitement aux 1e et 2e cycles du fondamental															
# nouvelles places assises publiques créées au fondamental	0	Nbre de places assises										500.000	Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
Taux de transition au 3e cycle	30	%										80	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% d'élèves de 11-14 ans scolarisés dans le public	23%	%										40	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Taux Net de scolarisation des enfants de 6-14 ans		%										100	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% d'élèves scolarisés gratuitement au fondamental		%										100	Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
Taux d'admission des jeunes de 15 ans au secondaire		%										60	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Taux Net de Scolarisation des jeunes de 15-18 ans au	15	%										40	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE

Indicateurs de Résultats *	Situation de base	Unité de mesure	Valeurs cibles										Fréquence	Source de vérification	Responsable
			Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Année VI	Année VII	Année VIII	Année IX	Année X			
secondaire															
Taux Brut de Scolarisation au secondaire	44	%										60	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% de jeunes de 15-18 ans scolarisés dans les lycées		%										15	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% de jeunes de 15 ans au professionnel		%										10	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
% de jeunes de 15-18 ans en formation au professionnel		%										20	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
# d'étudiants à l'enseignement supérieur et universitaire en Haïti		Nbre d'étudiants										150 000	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
# de finissants du secondaire boursiers de l'État à l'université		Nbre de boursiers										5000	Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
# de personnes alphabétisés		# d'alphabétisés											Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE

Indicateurs de Résultats *	Situation de base	Unité de mesure	Valeurs cibles										Fréquence	Source de vérification	Responsable
			Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Année VI	Année VII	Année VIII	Année IX	Année X			
QUALITÉ															
# d'enseignants et de formateurs formés par catégorie	0	Nbre											Semestrielle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
# de directeurs évalués par catégorie	0	Nbre											Semestrielle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
# d'élèves et d'apprenants évalués par catégorie		Nbre											Semestrielle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
# d'institutions de formation initiale évaluées	0	Nbre											Semestrielle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
Taux moyen de redoublement au 1e cycle	24	%										0	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Taux moyen de redoublement aux 2e et 3e cycles	24	%										10	Annuelle	Annuaire du MENFP	
Taux de survie en 6e année fondamentale	50	%										80	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Taux d'achèvement au		%										80	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE

Indicateurs de Résultats *	Situation de base	Unité de mesure	Valeurs cibles										Fréquence	Source de vérification	Responsable
			Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Année VI	Année VII	Année VIII	Année IX	Année X			
fondamental		diplômés													
Taux de rétention aux 1e et 2e cycles	60	%										100	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
# de diplômés au secondaire		Nbre de diplômés											Annuelle	Rapport du BUNEXE	BUNEXE
Taux d'achèvement par cycle		% de diplômés										60	Annuelle	Rapport du BUNEXE	BUNEXE
Rendement interne au fondamental		%										90	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Rendement interne au secondaire		%										90	Annuelle	Annuaire du MENFP	DPCE
Gouvernance															
# de nouvelles structures créées et mises en place pour renforcer la gouvernance		Nbre											Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
# de nouvelles normes et procédures élaborées et mises en application	0	%											Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF

Indicateurs de Résultats *	Situation de base	Unité de mesure	Valeurs cibles										Fréquence	Source de vérification	Responsable
			Année I	Année II	Année III	Année IV	Année V	Année VI	Année VII	Année VIII	Année IX	Année X			
# de nouveaux cadres recrutés par catégorie	0	#											Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
# de cadres formés par catégorie	0	#											Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF
# de structures du MENFP équipées en matériels et en budgets	0	#											Annuelle	Bilan annuel du CT	CT du PDEF

*: ***Beaucoup de ces indicateurs seront désagrégés soit par niveau, par secteur, par genre, par milieu selon le département***

DOCUMENTS CONSULTÉS

Analyse sectorielle détaillée de l'éducation, Cambridge Education, MENFP-Haïti, Juin 2019

Associés en Management public et Développement/ IHFOSED, Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'enquête PETS Éducation-Haïti, août 2019

BANQUE MONDIALE (2002). Suivi et Évaluation : quelques outils, méthodes et approches. En ligne à l'adresse : www.worldbank.org.

BROUSSELLE, A ; CHAMPAGNE, F ; CONTANDRIOPOULOS, A et HARTZ, A (2009). L'évaluation : concepts et méthodes, Les Presses de l'Université de Montréal, Québec, 300p.

Burkina Faso, Programme Sectoriel de l'éducation et de la Formation (PSEF) 2012-2021.

BUREAU DE L'ÉVALUATION (2002). Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats [en ligne], Programme des Nations Unies pour le développement http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/French/Fr-M&E-Handbook.pdf (Document consulté en février 2014).

COMMISSION EUROPÉENNE (2000). Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : une méthodologie indicative, document de travail n°3.

CONFEMEN [Conférence des ministres de l'Éducation des pays ayant le français en partage] (Aout 2012). La communication pour une bonne gouvernance des systèmes éducatifs.

Document Cadre de Politique nationale pour le Développement intégré de la Petite Enfance (DIPE), 2012.

DUBOIS, J-L ; JARRET, M-F, et MAHIEU, F-R (2020). Petit Lexique : Le développement socialement soutenable. Paris : L'Harmattan 120p.

Enquête sur la violence contre les enfants en Haïti. Résultats d'une enquête nationale réalisée en 2012.
Centres de Prévention et de Contrôle des Maladies. Institut Interuniversitaire de Recherche et de Développement. Octobre 2014.

FISCCRG (2011). Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes. Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, Suisse.

Grille d'évaluation et de supervision des Institutions d'Enseignement Supérieur (préparée par la DESRS)

Group Croissance ; La Revue des Finances Publiques d'Haïti ; N° 001 ; août 2017.

Groupe de travail sur l'Éducation et la Formation [GTEF] (Août 2010). Pour un Pacte National pour l'Éducation en Haïti : Rapport au Président de la République, Port-au-Prince, Haïti**.**

Guide pour la préparation sectorielle d'éducation, IIPE-UNESCO et GPE, 2011.

Haïti Priorise. Un plan de développement alternatif. www.Haïti-Priorise.com, 2017.

Horizon 2020 : Plan stratégique de l'UEH (2011-2020).

Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) et du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE), avec le soutien de l'UNICEF. Guide pour l'élaboration de plans sectoriels de l'éducation favorisant l'égalité des sexes, janvier 2017.

Institut de statistique de l'Unesco (ISU)/ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)/ Programme sur les indicateurs de l'éducation dans le monde ; Le financement de l'éducation : Investissements et rendements ; Analyse des indicateurs de l'éducation dans le monde. Édition 2002 ; Résumé.

LOGISTE, J. (2016). De la pertinence d'investir dans l'éducation en Haïti : perspectives publique et privée. Edilivre; France.

JEAN, B. J. (1989), Higher education in Haiti, 1958-1988: An analysis of its organization, administration and contributions to national development. ProQuest Dissertations and Theses.

L'éducation en chiffres, Direction de la Planification du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, 2015-2016.

Les principes directeurs pour l'inclusion en éducation, UNESCO, 2009

MAXWELL, J. C. (2019). Leadershift: The 11 essential changes every leader must embrace. USA, HarperCollins Leadership. 265p.

MENFP (1997). Plan National d'Éducation et de Formation (PNEF).

MENFP (2010). Plan Opérationnel 2010-2015, Haïti. (2010). Vers la Refondation du Système Éducatif Haïtien. Plan Opérationnel 2010-2015. Port-au-Prince, Haïti.

MENFP (2013), Mission & organisation interne de l'Unité d'Études et de Programmation (UEP), Port-au-Prince, octobre 2013.

MENFP (2013). Bilan à Mi-Parcours Octobre 2010 - Décembre 2012

MENFP (2015). Bilan de la mise en œuvre du PLAN OPÉRATIONNEL 2010-2015 : revue de la documentation en vue de la préparation d'un bilan à approfondir et d'un nouveau plan post 2015.

MENFP (2016). Actes de la retraite La Gouvernance de la Formation Professionnelle en Haïti : Avancées, Défis et Perspectives, Port-au-Prince, Haïti

MENFP (mars 2017). Étude organisationnelle et institutionnelle de l'Institut national de la formation professionnelle (INFP), et préparation d'un avant-projet de loi portant sur la réorganisation de cet Institut (WERQUIN P.).

MENFP (Mars 2017). Lettre de cadrage du gouvernement au Ministre de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle, Port-au-Prince, Haïti.

MENFP (Novembre 2017). Politique nationale de formation des Personnels d'enseignement et d'encadrement (PNF/PEE) Plan de mise en œuvre, Haïti.

Ministère de l'éducation nationale, de la Recherche, de la Culture et des Arts Chargé de la Jeunesse et Des Sports, Union Des Comores, Plan Intérimaire de l'éducation 2013-2015.

Ministère de l'éducation, de la Jeunesse et des Sports, Royaume Du Cambodge, Plan Stratégique de l'Éducation 2014-2018.

Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle (MENFP) ; République d'Haïti ; Programme d'interventions prioritaires en éducation (PIPE) ; 2013-2016.

Ministères en charge du Secteur de l'éducation, Programme Sectoriel de l'Éducation 2015-2017. République De Guinée, août 2014.

Joint United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS) et Monitoring & Evaluation Reference Group (MERG) (2010). Glossary. Monitoring and Evaluation Terms [en ligne], http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/document/2010/11_ME_Glossary_FinalWorkingDraft.pdf (Document consulté en janvier 2014).

MORREIRA, S. (2015). Steps Towards Decolonial Higher Education in Southern Africa? Epistemic Disobedience in the Humanities. Journal of Asian and African Studies, 1–15, mars 2015.

O'BRIEN, K., et al. (2013). You say you want a revolution? Transforming education and capacity building in response to global change. *Environ. Sci. Policy.* http://dx.doi.org/10.1016/j.envsci.2012.11.011

OCDE (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats [en ligne], http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf (Document consulté en janvier 2014).

TOUSSAINT, P. Plaidoyer pour une éducation à la petite enfance en Haïti. Haïti Perspectives, vol. 2, n° 4. Hiver 2014.

Plan d'actions stratégiques pluriannuel (2017-2022) de l'université publique de la Grand' Anse (UPGA) : Restructurer, Renforcer et Développer ; Projet de loi portant sur l'organisation, le fonctionnement et la modernisation de l'enseignement supérieur.

Plan sectoriel d'éducation de la Guinée 2011-2021.

Plan sectoriel d'éducation du Madagascar 2017-2018.

Planning and Performance Management Unit (2009). Glossary of Evaluation Terms [en ligne], Office of the Director of U.S. Foreign Assistance. http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADO820.pdf (Document consulté en mars 2014)

PRINSLOO, E.H. (2016), The role of the Humanities in decolonising the academy. *Arts & Humanities in Higher Education 15*(1) 164–168.

Projet de budget de fonctionnement des Universités Publiques Régionales (UPR) Exercice 2017-2018.

Projet de loi établissant le service social obligatoire pour les étudiants des universités bénéficiant du financement public.

Projet de loi organisant l'agence nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Projet de restructuration de la Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (DESRS).

République du Burkina-Faso (2013). Politique sectorielle de l'éducation du Burkina-Faso (PSE/BF) 2014-2023.

République du Burundi (juillet 2012). Plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation 2012-2020.

République du Niger (juin 2013). Programme Sectoriel de l'Éducation et de la Formation (2014-2024) : Document de stratégie.

République du Sénégal, Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET), Secteur Éducation Formation 2013-2025.

Résultats de l'enquête sur l'enseignement supérieur (Année de référence : 2012-2013).

RIDDE, V et DAGENAIS, C (2009). Approches et pratiques en évaluation de programme, Les Presses de l'Université de Montréal, Québec, 358p.

SANTOS, B. S. (2012). Public sphere and epistemologies of the South. *Africa Development, 37*(1), 43–67.

Secrétariat du Conseil du trésor (2013). Glossaire des termes usuels en mesure de performance et en évaluation. Pour une gestion saine et performante. Québec, Canada.

Secrétariat du Conseil du trésor (2002). L'évaluation de programme, document destiné aux dirigeants et dirigeantes des ministères et organismes. Québec, Canada.

SMOUTS, M. C. (Ed.). (2007). *La situation postcoloniale : Les postcolonial studies dans le débat français*. Paris : Presses de Sciences Po.

UK Evaluation Society (2008). Glossary of Evaluation Terms [en ligne]. http://www.evaluation.org.uk/resources/glossary.aspx (Page consultée en janvier 2014).

UNESCO (2007). Cadre pour une stratégie de communication en appui à la Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable.

VIVERET, P. (1989). L'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au premier ministre, Paris, La Documentation Française.

WEIDMANN KOOP, M.-C. et VERNETTE, R. (eds), (2009). La France au XXI siècle : Nouvelles perspectives, Birmingham (Alabama) : Summa Publications, Inc.

WHITE, G. et WILES, P. (2008). Monitoring Templates for Humanitarian Organizations. Étude réalisée à la demande du Directeur général de l'aide humanitaire de la Commission européenne (DG ECHO).

GLOSSAIRE DES CONCEPTS

Concept	*Définition adoptée au niveau du document*
Accès équitable	*Disposition d'espaces éducatifs suffisants et de qualité pour tou.te.s les apprenant.e.s*
Bonne pratique	*Une pratique ayant fait ses preuves et permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme modèle. C'est une expérience réussie, testée et validée, au sens large, répétée, qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes se l'approprie.*
Espace éducatif	*Cadre spatio-temporel de qualité où les processus d'enseignement et d'apprentissage mis en place permettent aux enseignant.e.s de réfléchir sur leurs pratiques pédagogiques et aux apprenant.e.s de découvrir d'autres opportunités d'appropriation des savoirs.*
Modèle d'enseignement-apprentissage	*Paradigme centré essentiellement sur les besoins de l'apprenant.e où l'enseignant.e n'est qu'une aide, un motivateur, un guide, un superviseur et un arrangeur d'expériences.*
Modèle	*Ce qui est donné pour servir de référence*
Plan décennal d'éducation et de formation (PDEF)	*Plan stratégique d'actions du secteur de l'éducation pour une période de dix années avec des plans d'actions triennaux*
Processus	*Ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel bien défini.*
Référentiel	*Document de référence résultant de la sélection de documents de référence ou de normes représentant le savoir-faire d'une entreprise*
Référentiel de bonnes pratiques	*Publication émanant d'une profession donnée pouvant, à terme, devenir une norme et se voir ainsi conférer une reconnaissance officielle*
Répartition équitable	*Disposition d'espaces éducatifs suffisants géographiquement/territorialement et de qualité pour tou.te.s les apprenant.e.s*
Soutenabilité	*Disposition de ressources jugées nécessaires au maintien des capacités productives et de la qualité de vie dans une communauté et respectueuses de la personne.*

Standard	*Norme, méthode ou conforme à une norme, à un modèle*
Système d'information	*Ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information, en général grâce à un réseau d'ordinateurs. Il s'agit d'un système sociotechnique composé de deux sous-systèmes, l'un social et l'autre technique. Le sous-système social est composé de la structure organisationnelle et des personnes liées au SI. Le sous-système technique est composé des technologies (hardware, software et équipements de télécommunication) et des processus d'affaires concernés par le SI.*