



CHA-EDU

***Réflexions préliminaires vers une politique
du développement du parc scolaire public
en Haïti basée sur les expériences et les
leçons apprises***

Note pour consultation
25 septembre 2016

Christian Ubertini
Spécialiste en infrastructures scolaires

Nota

Tous les chiffres présentés dans ce document sont des hypothèses de travail tirées de l'interprétation des données du recensement 2013-14 de la DPCE. Ils dressent une tendance qui peut constituer la base d'une vision à moyen terme. Un travail de micro-planification devra préciser les besoins réels et l'organisation de l'offre scolaire au niveau communal.

Résumé

Ce document présente les conditions techniques de base pour lancer un possible programme national sur la construction et la réhabilitation d'infrastructures scolaires dans les dix départements du pays, à meilleur coût-qualité et en tenant compte des expériences et leçons apprises.

Il se base sur une hypothèse qui tend à démontrer comment la mise à niveau, selon les standards 9+2 (9 classes du fondamental complet + 2 classes du préscolaire), des seules écoles et institutions publiques recensées dans le pays, pourrait aboutir au doublement de l'offre publique actuelle et tendre ainsi vers la parité avec le secteur privé. Ceci en conformité avec les engagements pris par le pays en matière de taux de scolarisation (réf. Déclaration d'Incheon, 2015) et en matière de réhabilitation de l'offre publique (Engagement 1, du Pacte National pour une Education de Qualité, MENFP, 2015).

Pour ce faire, il est nécessaire de définir une politique et des stratégies adaptées afin de relever le défi de la mise à l'échelle de la construction d'infrastructures scolaires sur l'ensemble du territoire. D'un point de vue technique, cette stratégie, principalement tournée vers une diversification et une décentralisation/déconcentration de la maîtrise d'ouvrage, peut se résumer en 10 axes basés sur les expériences et leçons apprises, pour lesquels des plans d'actions devront être élaborés et mis-en-œuvre. D'un point de vue financier, des alternatives doivent être trouvées pour définir des mécanismes de financement et des procédures de gestion des fonds adaptés pour permettre un investissement moyen, selon un scénario minimum, de 800'000 USD par département et par année sur une période de 10 ans, qui permettrait un rythme de construction minimal de 400 salles de classes par année dans le pays et 4000 en dix ans.

D'un point de vue politique, le développement et la mise à niveau du parc scolaire public doit encore être mise sur l'agenda des priorités, tant au niveau central du MENFP qu'au niveau des collectivités territoriales, afin d'engager les moyens adéquats et mobiliser l'ensemble des acteurs vers cet objectif.

Le défi de la mise à l'échelle

En termes d'infrastructures, la mise à niveau des écoles existantes dans les standards 9+2, représenterait, pour le seul parc scolaire public, la construction et la réhabilitation d'environ 18'767¹ salles de classes (dont environ 5'420 préscolaires, 6'168 1^{er} et 2^e cycle, et 7'129 3^e cycle) sur l'ensemble du territoire avec les équipements annexes associés. Sur ces 18'767 salles de classes, environ 7'450 (41%) compléteraient les écoles nationales qui fonctionnent déjà dans des bâtiments plus ou moins normalisés. Le reste, sont des classes pour des effectifs logés actuellement dans des bâtiments non normalisés (églises, maisons privées, tonnelles, etc.). Des salles de classe qui devraient être reconstruites et relocalisées en fonction de cartes de micro-planification en cours d'élaboration.

Du côté de la performance du secteur, on estime que les récents programmes de construction d'écoles dites « permanentes », démarrés en 2011-2012 après le tremblement de terre, financés par les bailleurs et mis en œuvre par les partenaires d'exécution (FAES, UTE, Coopération suisse DDC, UNICEF, Croix-Rouge espagnole, Fondation Digicel), ont permis de construire et réhabiliter environ 1'000 salles de classes² en 5 ans (voir tableau ci-dessous). A ce rythme, les besoins actuels seront comblés à l'horizon de l'an 2100 !

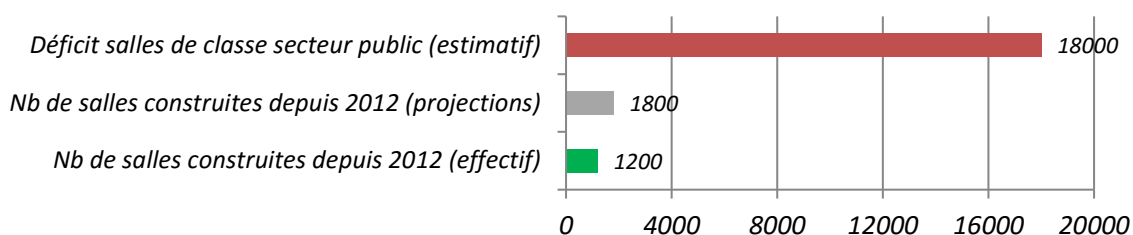


Tableau 1: Panorama 2013-2014 tous secteurs confondus

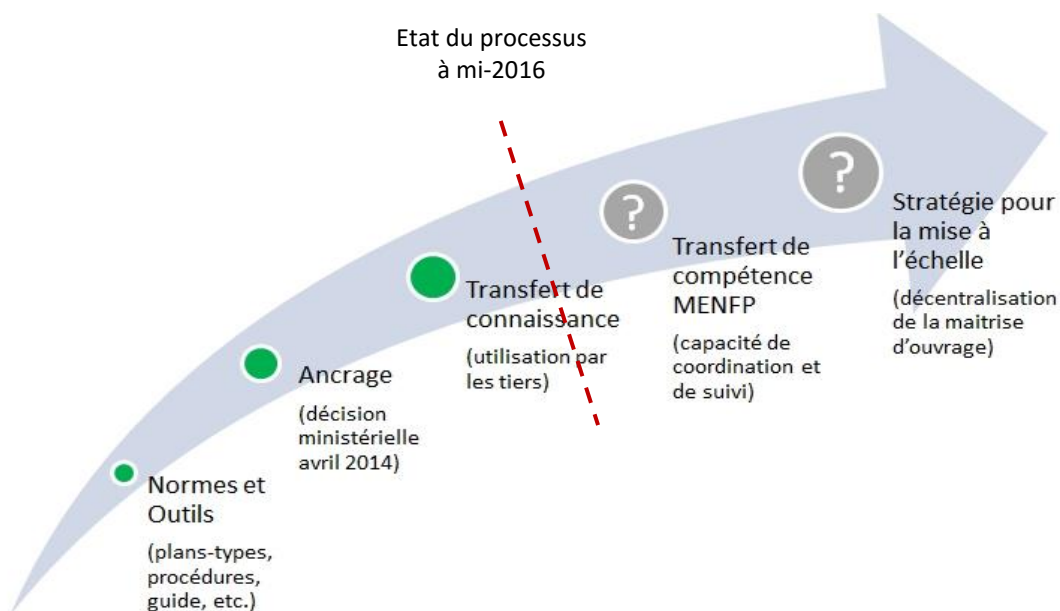
L'écart entre les besoins et les performances du secteur montre clairement **les limites de l'approche actuelle, caractérisée par une maîtrise d'ouvrage et une maîtrise d'œuvre centralisée**. Si cette approche se révèle pertinente pour des projets ponctuels, complexes ou en milieu urbain, elle se révèle en revanche moins performante voire inadaptée pour une construction, d'édifices plus simples, sur l'ensemble du territoire. Une observation large permet de constater que, aujourd'hui, l'obstacle n'est plus tant d'ordre technique – celui-ci, a été en partie comblé à travers la mise à disposition de plans-types, de procédures pour le contrôle qualité et autres formations contextualisées³ – mais d'avantage d'ordre stratégique, et politique aussi.

1 Tous les chiffres sont des hypothèses de travail, tirées de l'interprétation des données du recensement 2013-14 de la DPCE. Voir tableau 3 plus bas.

2 Ces chiffres sont des estimations à partir d'une enquête faite auprès des principaux bailleurs de la construction scolaire en 2015.

3 Documents disponibles sur site du MENFP : http://menfp.gouv.ht/normes_en_matiere_d_infrastructures.html

A ce niveau, **il devient urgent de définir un cadre opérationnel et des plans d'actions pour la construction à l'échelle de la des infrastructures scolaires.** Ceci impliquera des réflexions multiples notamment sur la diversification et la décentralisation de la maîtrise d'ouvrage, la structuration du marché de la construction au niveau des provinces, la participation active des collectivités et communautés locales, les mécanismes et les modalités de financement, et la création d'une réelle capacité de coordination et de pilotage. Il s'agit là également des dernières étapes manquantes à la logique de régulation et de normalisation des infrastructures scolaires qui a démarré en 2011.



Hypothèses sur la mise à niveau du parc scolaire public

Panorama

Selon les données de l'annuaire statistique 2013-2014 de la DPCE, le pays compte environ **2'710** institutions publiques dispensant un enseignement fondamental à environ **690'000** élèves, soit environ **24%** des effectifs scolarisés pour cette catégorie pendant la période du recensement (2'889'557). A cela s'ajoute quelques 815 institutions publiques qui offrent une éducation préscolaire à environ 44'000 pupilles, soit environ 8% de l'offre préscolaire au niveau du pays.

Comme ses consœurs du secteur privé, la majorité de ces 2'710 écoles publiques, env. 88% (2393), fonctionne encore selon le système traditionnel à 2 cycles (6+0). Seule une petite partie, env. 12% (317), offre aujourd'hui un enseignement fondamental complet (9+0) avec les 3 cycles regroupés. Quelque part entre ces deux catégories, figurent les quelques 120 nouvelles écoles construites à travers les récents programmes d'infrastructures scolaires financés par les Bailleurs, qui incluent, en plus des 9 salles du fondamental, 2 salles de préscolaire pour atteindre le standard de base 9+2.

Panorama	Institutions		Elèves	
	Total	Dont public	Total	Dont public
Fondamental à 2 cycles (6+0)	13'281	2'393	2'498'706	569'289
Fondamental à 3 cycles (9+0)	3'755	317	390'851	119'588
Total Fondamental	17'036	2'710 (16%)	2'889'557	688'877 (24%)
Préscolaire	10'836	815 (8%)	617'888	43'725 (7%)
Grand total	17'828*	?	3'508'075	732'602 (21%)

* le total d'institutions n'est pas la somme des niveaux (une institution peut regrouper plusieurs niveaux)

Tableau 2: Panorama 2013-2014 tous secteurs confondus

Parc scolaire public

Parmi les 2'710 écoles publiques (cycle fondamental), un peu plus de la moitié (1'682, 62%) fonctionne dans une infrastructure construite comme école avec des locaux plus ou moins normalisés. Il s'agit là d'un premier groupe qui, en termes d'infrastructure, forme le socle du parc scolaire public. Le reste des écoles publiques (1'028, 38%), fonctionne dans des espaces non normalisés (maisons privées, églises, tonnelles, etc.). Ces institutions font partie d'un deuxième groupe car ces écoles devraient être, en principe, entièrement reconstruites et/ou relocalisées.

Lieux d'accueil (public)	Groupe 1		Groupe 2	
	Construit pour école		Autres*	
Fondamental à 2 cycles (6+0)	1'365		1'028	
Fondamental à 3 cycles (9+0)	317 (?)		0 (?)	
Total Fondamental	1'682	62 %	1'028	38%
Préscolaire	557	68%	258	32%

* Eglises, maisons d'habitation, tonnelles, etc.

Tableau 3 : Lieux d'accueil secteur public

Mise-à-niveau dans le standard 9+2

Le tableau suivant montre le déficit de salles de classe des écoles de ces deux groupes par rapport aux standards 9+2, et le nombre de places-élèves correspondant. Pour les **1'682 écoles du premier groupe**, on estime le déficit de salle de classe à env. 4'095 pour le fondamental auquel il faut ajouter env. 3'364 salles pour les 2 niveaux de préscolaire. La capacité d'accueil des écoles de ce premier groupe serait ainsi augmentée de 204'750 places/élèves pour le fondamental et de 84'100 places/élèves pour le préscolaire à raison respectivement de 50⁴ et 25 places par salle de classe.

Pour les **1'028 écoles du deuxième groupe**, dont la majorité fonctionne dans des espaces en dehors de toutes normes, nous partons du principe qu'elles devront être relocalisées et reconstruites, ce qui représenterait environ 11'308 classes à construire avec les annexes associés. La capacité d'accueil des écoles de ce deuxième groupe serait alors augmentée de 462'600 places/élèves pour le fondamental et de 51'400 places/élèves pour le préscolaire à raison respectivement de 50 et 25 places par salle de classe.

	Groupe 1		Groupe 2		Total	
	Mise à niveau		A reconstruire			
Mise à niveau 9+2	cl. à créer	pl. créées	cl. à créer	pl. créées	cl. à créer	pl. créées
Fond à 2 cycles (6+0)	4'095	204'750	6'168	308'400	10'263	513'150
Fond à 3 cycles (9+0)	-	-	3'084	154'200	3'084	154'200
Préscolaire	3'364	84'100	2'056	51'400	5'420	135'500
Total	7'459	288'850	11'308	514'000	18'767	802'850

Tableau 4 : Mise à niveau dans les standards 9+2 des écoles et institutions du secteur public

Potentiel d'accueil du secteur public

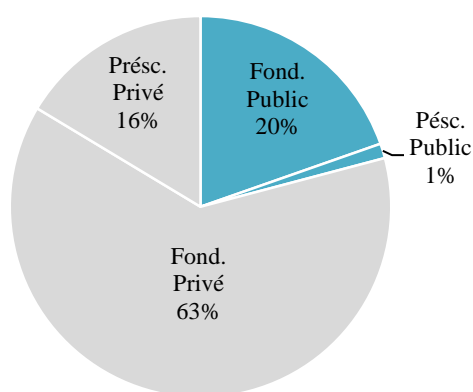
La mise aux normes des écoles de ces deux groupes, permettrait une hausse significative du pourcentage d'accueil au sein du secteur public, estimée à **44%** tous niveaux confondus contre 21% actuellement. Ces projections ambitieuses peuvent également être atteintes progressivement, soit en se concentrant sur les écoles du premier groupe (potentiel d'accueil de 31% contre 21% actuellement), soit en se concentrant sur le niveau fondamental complet (9+0) qui permettrait d'atteindre le 47% des effectifs pays pour ce niveau. Si on compte que certaines de ces écoles en milieu urbain fonctionnerait en double vacation, on pourrait aisément tendre vers la parité avec le secteur privé.

Même s'il s'agit ici de projections macros, par hypothèses de calcul sur des données du recensement, **ce tableau dresse une tendance qui peut constituer la base d'une vision à moyen terme**. Un travail de micro-planification devra préciser les besoins réels et l'organisation de l'offre scolaire au niveau du district scolaire, et une stratégie pays devra fixer les priorités d'intervention.

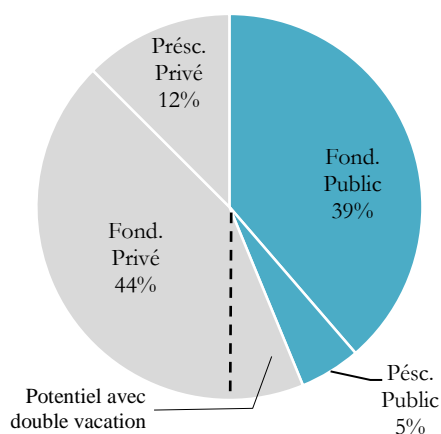
⁴ Il a été choisi ici de conserver un ratio de 50 élèves par salle de classe, contrairement aux 40 places par salle de classe préconisés par la DGS dans la dernière version des normes, juin 2014.

Potentiel d'accueil	Groupe 1		Groupe 2		Total par niveau	
	Mise à niveau		A reconstruire			
	Accueil	% pays	Accueil	% pays	Accueil	% pays
Fondamental complet	893'627	31%	1'151'477	40%	1'356'227	47%
Préscolaire	127'825	21%	95'125	15%	179'225	29%
Total	1'021'452	29%	1'246'602	36%	1'535'452	44%

Tableau 5 : potentiel d'accueil des écoles du secteur public après mise à niveau 9+2



Répartition actuelle des effectifs au niveau pays



Répartition potentielle après réhabilitation du parc scolaire public

Scénario et coûts indicatifs

La mise à niveau des écoles publiques aura un coût. A ce stade, aucune estimation précise ne peut être formulée. En continuant dans la logique des hypothèses émises plus haut, et si l'on prend un coût moyen pondéré de USD 20'000 par salle de classe ajoutée à une école existante (groupe 1 du tableau 2), et environ USD 50'000 pour une école à reconstruire (groupe 2), on peut estimer le coût de la mise à niveau des 2'710 écoles et institutions publiques à au moins 600 Million de USD soit USD 747 par places-élèves créées (802'850). Sur une période de 10 ans, et ventilés par Département, ces chiffres deviennent plus compréhensibles et peuvent constituer une base de discussion pour la mise sur pied d'un futur programme de construction de salle de classe à l'échelle du territoire.

Ainsi, un scénario minimum pourrait concerner les 4000 salles de classes à créer pour compléter les écoles 6+0 du groupe 1. Avec un coût moyen de USD 20'000 par salle de classe, cela reviendrait à **investir en moyenne 1.5 M USD par année et par département sur une période de 10 ans, pour construire environ 750 salles de classe par année sur l'ensemble du pays.**

Ce scénario peut être combiné avec la reconstruction complète de certaines institutions du groupe 2 en fonction des besoins identifiés par les cartes de micro-planification. Cependant, vu le volume de construction que cela représenterait, 9000 salles de classes soit environ 800 écoles, il est illusoire de penser pouvoir reconstruire l'ensemble de ces institutions dans la période en question. **Pour les institutions du groupe 2, des réflexions plus larges devront être menées sur les standards de l'infrastructure** afin de trouver des solutions adéquates permettant aux élèves scolarisés dans ces institutions de bénéficier d'un cadre digne avec un minimum de confort à même de favoriser leurs processus d'apprentissage.

Scénario et coûts indicatifs	Groupe 1		Groupe 2	
	Mise à niveau		A reconstruire	
Nombre de classes à construire	7'500	classes	10'000	classes
Coût estimatif par salle de classe	20'000*	USD	50'000*	USD
Total	150 M	USD	500 M	USD
Ventilation des coûts :				
Par année sur une période de 10 ans	15 M	USD	50 M	USD
Par département et par année	1.5 M	USD	5 M	USD
	= 75	classes	= 100	classes
Coût par place créée	500	USD	950	USD

* base : plan-type MC, construction seul, sur site accessible

Tableau 6 : scénario indicatifs

Un plan d'action en 10 points à définir dans la stratégie

1. Micro-planification (cartes scolaires)

En tout premier lieu, il sera nécessaire de procéder à une analyse précise des besoins au niveau local, traduite dans des cartes de micro-planification scolaire. Ces cartes, basées sur les projections démographiques de la zone proposeront le déploiement de l'offre d'Éducation dans une logique d'optimisation et de continuum entre les différents niveaux du système éducatif.

Des cartes scolaires pilotes sont actuellement en élaboration avec une méthodologie qui servira de modèle à appliquer par les services de planification des DDE sous la coordination de la Direction de la Planification et de Coopération Externe (DPCE) du ministère. Ces cartes scolaires pilotes seront disponibles avant la fin de l'année 2016.

Point 1 : *Systématiser et pérenniser la tâche d'élaboration et de mise-à-jour des cartes scolaire au niveau communal, en formant et équipant les cellules techniques des DDE et en renforçant la capacité de coordination au niveau central par la DPCE.*

2. Evaluation de l'infrastructure et suivi des interventions par les DDE

Il sera d'abord nécessaire d'avoir des données précises sur l'état des infrastructures de chaque école et d'élaborer un plan de mise-à-niveau pour atteindre progressivement les standards 9+2, suivant les cartes de micro-planification scolaire en cours d'élaboration (voir plus bas). Cette évaluation devra permettre de classer les écoles dans des catégories distinctes, comme suit :

- ◆ Catégorie I : Les écoles pouvant être reconstruites et/ou mise-à-niveau sur le site existant
- ◆ Catégorie II : Les écoles pouvant être reconstruites et/ou mise-à-niveau sur le site existant moyennant une extension du terrain
- ◆ Catégorie III : Les écoles devant être entièrement reconstruites et relocalisées
- ◆ Catégorie IV : Les écoles dont la réhabilitation et/ou l'extension requiert des compétences d'exécution et de supervision plus élevées (exemple bâtiment à multi-étages)

Un projet pilote pour l'évaluation de l'infrastructure des écoles publiques dans les départements du Nord et du Nord-Est, est déjà engagé par le MENFP avec un financement de la BID. Ces évaluations seront faites par les ingénieurs des Directions Départementales d'Éducation (DDE) avec un accompagnement technique externe. A terme, les ingénieurs DDE devront être en mesure d'assurer un suivi des constructions dans leur département respectif de manière autonome mais sous la coordination de la DGS.

Point 2 : *Systématiser et pérenniser la tâche d'évaluation et de suivi de l'infrastructure à l'ensemble des DDE, en formant et équipant les ingénieurs des DDE et en renforçant la capacité de coordination au niveau central par la DGS.*

3. La question foncière

La disponibilité et la qualité des terrains est, aujourd'hui, l'un des principaux obstacles qui empêche la mise aux normes des constructions scolaires. Trop d'écoles sont situées sur des terrains inappropriés ou trop petits, hérités d'un cadastre obsolète en décalage avec les besoins actuels et futurs. Cette situation est particulièrement dramatique dans les milieux urbains où la majorité des écoles existantes, déjà surpeuplées, ne peuvent être mises à niveau sans une extension substantielle de leur terrain. Les sites se densifient inexorablement au détriment des circulations, des cours et des espaces extérieurs qui permettent à la fois aux élèves d'accomplir les activités de loisirs, mais qui garantissent avant tout leur sécurité en cas d'évacuation d'urgence.

Il s'agit là surtout d'une question de planification du territoire qui ne relève pas du MENFP et doit être gérée à un niveau interministériel (MICT, MTPTC et MEF en tête). Il ne fait aucun doute que des mesures fortes et contraignantes devront être envisagées pour remédier à ce problème.

Point 3 : Prendre des mesures pour l'extension des terrains des écoles existantes ou la mise à disposition de terrains adéquats pour celles devant être relocalisées. Par exemple, en donnant mandat à la DGI en coordination avec la Mairie de prendre toutes les mesures légales pour sécuriser ces terrains dans une période donnée.

4. Diversification de la maîtrise d'ouvrage et chaîne de responsabilité

Les récentes expériences de constructions scolaires ont mis en évidence les forces et les faiblesses d'une maîtrise d'ouvrage centralisée. Si celle-ci se révèle pertinente pour des projets ponctuels, complexes ou en milieu urbain ou péri-urbain facile d'accès, elle se révèle en revanche moins performante, voire inadaptée, pour une construction à l'échelle, d'édifices plus simples et dans des zones plus difficile d'accès. Pour atteindre les objectifs d'une construction à l'échelle, il est nécessaire de diversifier les approches selon le contexte et la complexité des projets, et favoriser une décentralisation de la maîtrise d'ouvrage dès que possible. A ce titre, les plans-types du MENFP en Maçonnerie Chaînée (MC) et en Ossature Bois (OB), ont spécialement été conçus afin de permettre une approche décentralisée de la maîtrise d'ouvrage.

On distinguerait ainsi deux types de projets :

- a) Les projets en milieux urbains et périurbains avec des sites faciles d'accès, qui utiliseront de préférence le modèle Béton Armé à étages (BA), requérant des moyens, des compétences d'exécution et un niveau de supervision supérieurs. Les projets de cette catégorie continueraient à être réalisés selon l'approche actuelle, en déléguant la maîtrise d'ouvrage à des agences d'exécution nationales et en ciblant des entreprises de construction et de supervision à hautes qualifications.
- b) Les projets de mise à niveau utilisant exclusivement les modèles à 1 niveau, Maçonnerie Chaînée (MC) et Ossature Bois (OB), dont la construction et la supervision pourront être gérées au niveau départemental (voire le cas échéant au niveau communal) et réalisées avec des entreprises locales accréditées (voire des contremaîtres accrédités), avec une supervision de la cellule technique des DDE sous la coordination de la DGS centrale.

Cette dernière approche aura nécessairement des répercussions sur la chaîne de responsabilité, et il sera nécessaire de revoir les mandats des différents organes en charge de la régulation et du suivi des infrastructures. Cette révision doit amener les DDE à prendre plus de responsabilités opérationnelles de suivi pour une appropriation totale des interventions sur le parc scolaire départemental. En conséquence, les mandats des directions techniques centrales (DGS en tête) doivent être recentrés sur des aspects de coordination, de stratégie et d'évaluation.

Dans le détail, la chaîne de responsabilité devra également tenir compte des différences relatives aux deux types d'approche préconisées ci-dessus. Le rôle des collectivités locales (mairies, communauté scolaire, comité d'école, etc.), devra être précisé, en cherchant, là-aussi, une plus grande implication de leur part.

Point 4 : *Révision de la chaîne des responsabilités pour la gestion et supervision de projets pour les deux catégories décrites ci-dessus. Réévaluation des mandats des Directions techniques vers une plus grande implication opérationnelle des DDE et vers un recentrage de la DGS dans une capacité de coordination et d'évaluation (annexe 2).*

5. Organisation du marché vers un registre restreint de firmes

La construction à l'échelle d'infrastructures scolaires passera obligatoirement par la possibilité de faire réaliser les travaux par des petites et moyennes entreprises (PME) locales, formées et accréditées pour la construction de modules de classes du type Maçonnerie Chaînée. Des modalités devront également être mises-en-places pour permettre à ces PME d'accéder à ce marché et gérer des enveloppes entre USD 100'000 et USD 200'000. Ceci permettra également une politique de maîtrise des coûts et une simplification des procédures de passation de marché.

Point 5 : *Mettre en place un système permettant la création d'un réseau restreint de firmes certifiées (pour la construction et pour la supervision) et une politique de maîtrise des coûts. Mettre en place des procédures de gestion et supervision de projets en conséquence.*

6. Mécanismes et sources de financement

Un mécanisme financier devra être mis sur pied selon un modèle innovant, ou ayant fait ses preuves dans un contexte de maîtrise d'ouvrage décentralisée. Il devra favoriser un système avec des modalités de paiements le plus direct possible, en petites quantités, mais réguliers et conditionnés à l'avancement des travaux selon un modèle du type « cash ». La gestion des fonds doit être évaluée et proposée en fonction du contexte. Les sources de financement devront également être proposées avec comme point central, la participation consistante de l'Etat. Le rôle des DDE et des communautés doit être central dans ce processus, comme celui de certains intermédiaires comme les banques locales par exemple.

Point 6 : *Définir une stratégie de financement avec participation substantielle de l'Etat et des mécanismes innovants et adaptés à une maîtrise d'ouvrage décentralisée, impliquant les communautés et sous la supervision technique des DDE.*

7. Capacité de coordination et pilotage

La diversification de la maîtrise d'ouvrage et la décentralisation de certaines compétences au niveau départemental et communal, doivent s'accompagner d'un renforcement de la capacité de coordination et de pilotage au niveau central. La structure en charge de cette coordination devra être placée à un niveau qui lui permette de jouer un rôle de liaison entre les différentes institutions et parties prenantes (MENFP, MICT (Mairies), MTPTC, bailleurs etc.). Elle devra être composée de la DGS et autres institutions compétentes pour, entre autres : gérer les données de suivi des projets d'infrastructure ; analyser et valider les fiches techniques de projets ; et produire des évaluations régulières des processus.

Point 7 : *Mise en place d'une structure centrale interinstitutionnelle en charge de la coordination et du pilotage des interventions sur le parc scolaire public.*

8. Plan de contingence en cas de nouvelles catastrophes

Une des tâches de la stratégie sera également d'élaborer un plan de contingence en cas de nouvelle catastrophe. Car aussi bizarre qu'il puisse paraître, si une nouvelle catastrophe devait toucher demain les infrastructures scolaires comme ce fut le cas lors du séisme de 2010, aucun plan d'intervention n'est aujourd'hui disponible. Les expériences de la mise en place des écoles provisoires de qualité très variable et de la gestion désordonnée de la phase de reconstruction, doivent permettre au MENFP de tirer les leçons apprises afin de mieux préparer une telle éventualité.

Point 8 : *Elaborer un plan de contingence pour la reconstruction des infrastructures en cas de catastrophe basé sur les leçons apprises. Développer un modèle-type qui puisse être utilisé de manière uniforme et dans une logique de faciliter le passage du provisoire au permanent.*

9. Entretien (SAQ)

L'entretien des écoles est une tâche qui incombe à la Direction de l'école. Cette question est actuellement traitée dans le cadre de la mise en place d'un Système d'Assurance Qualité dans les écoles par le MENFP. Ce système évaluera sur la durée les performances de l'école dans plusieurs domaines, dont l'entretien. D'une manière plus générale, l'ensemble de la stratégie devra tenir compte des mécanismes mis en place au niveau de l'école à travers le SAQ.

Point 9 : *La stratégie devra intégrer le protocole d'entretien en tenant compte des mécanismes mis en place par le SAQ qui cible les organes de gestion de l'école (Directeur et comité de parents).*

10. Suivi, évaluation, communication

Enfin, un système de suivi et d'évaluation devra être mis-en-place. Une stratégie de communication envers le public pourrait accompagner un tel programme de mise à niveau du parc scolaire public.

Point 10 : *Définir un système de suivi et d'évaluation du programme et réfléchir à une stratégie de communication envers le public.*

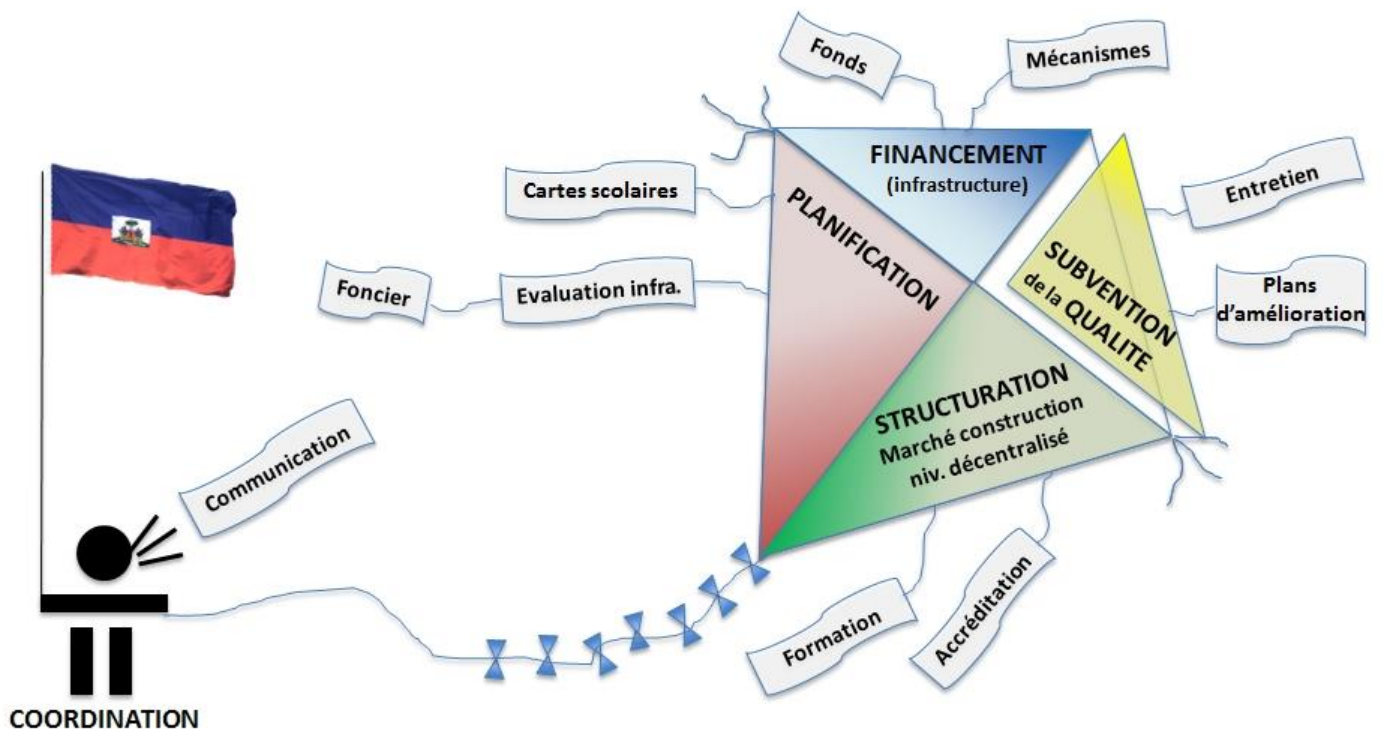
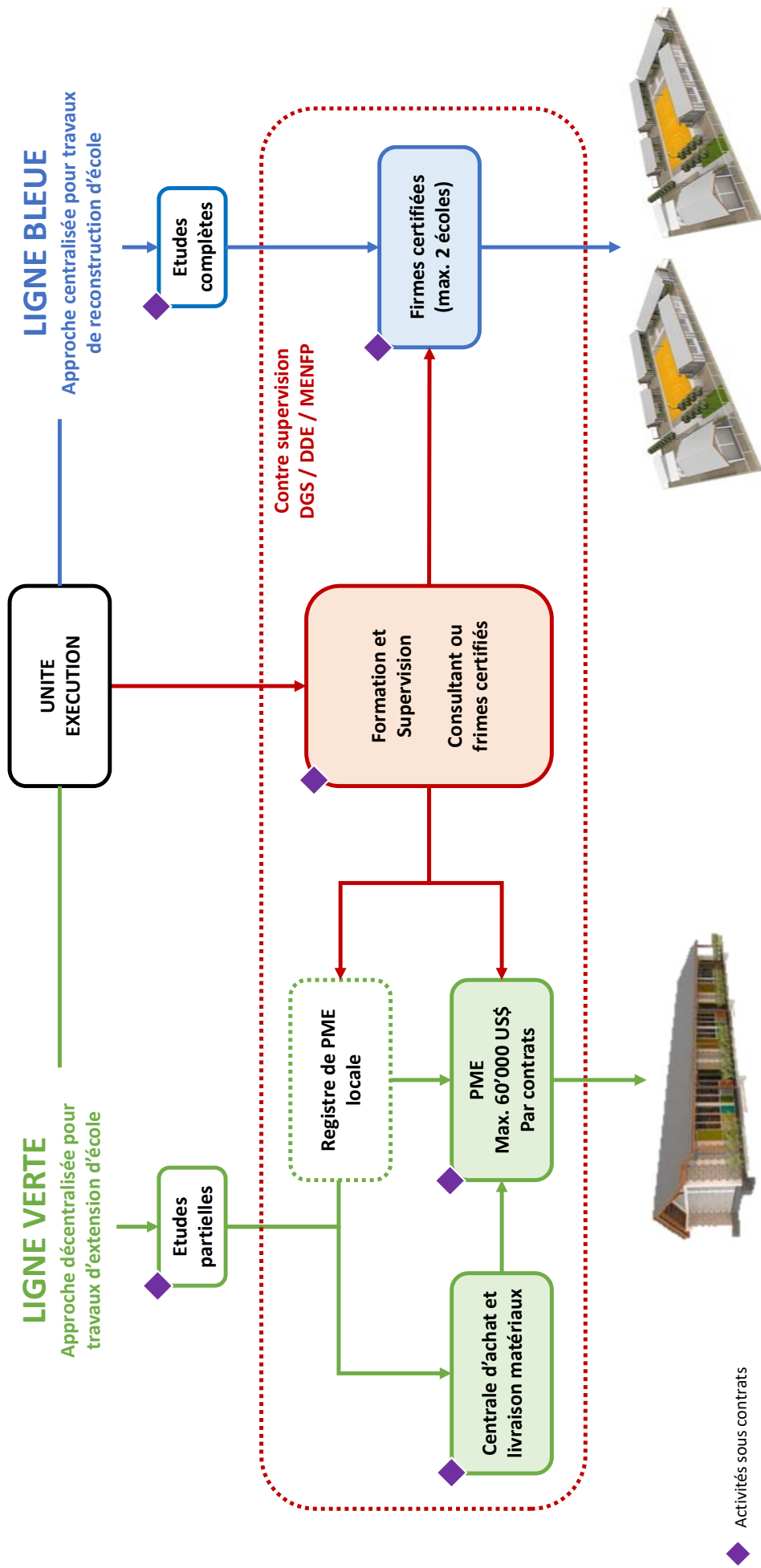


Tableau 7 : illustration des axes principaux de la stratégie

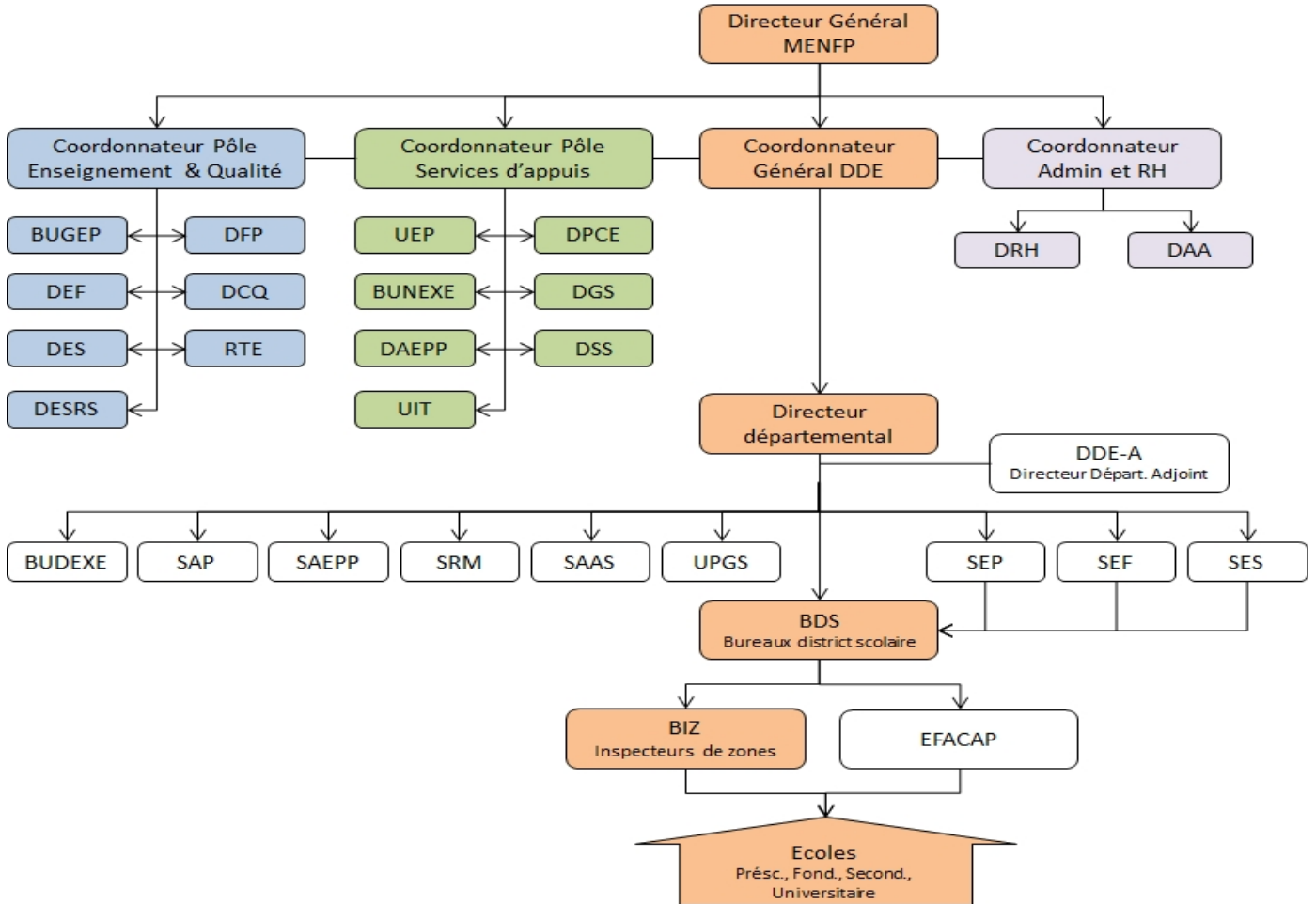
Annexes

Proposition de modalités d'exécution



Annexe 3

Organigramme simplifié du MENFP et des DDEs



Directions techniques centrales		Principaux services départementaux	
BUGEP	Dir. Petite Enfance	SEP	Service de la Petite Enfance
DEF	Dir. Enseignement Fondamental	SEF	Service de l'Enseignement Fondamental
DES	Dir. Enseignement secondaire	SES	Service de l'Enseignement secondaire
DESRS	Dir. Enseignement Supérieur		
DFP	Dir. Formation & Perfectionnement		
DCQ	Dir. Curricula & Qualité		
RTE	Radio Télé Educative		
UEP	Unité d'Etudes et Programmation		
BUNEXE	Bureau national des Examens d'Etat	BUDEXE	Bureau départ. Des Examens d'Etat
DAEPP	Dir. d'Appui au Partenariat	SAEPP	Service d'Appui au Partenariat
UIT	Unité information Technologie		
DPCE	Dir. Planification et Coopération Externe	UPGS	Unité de Planification et de Génie Scolaire
DGS	Dir. Génie Scolaire	SAP	Service d'Appui pédagogique
DSS	Dir. Santé Scolaire	SRM	Service des Ressources Humaine
DRH	Dir. Ressources Humaines	SAAS	Services de Affaires Adminsitratives
DAA	Dir. Affaires Adminsitratives		