



**Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la  
Recherche et de l'Innovation**

-----  
**Direction Générale de l'Enseignement Supérieur, de la  
Recherche et de l'Innovation  
DIRECTION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

**DOCUMENT DE STRATEGIE NATIONALE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA  
RECHERCHE ET DE L'INNOVATION  
- 2021-2025 -**

**PROJET D'APPUI A LA REFORME DU SECTEUR DE L'EDUCATION AU TCHAD**

**N'Djamena, Février 2021**

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : CONTEXTE GENERAL DU TCHAD .....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DIAGNOSTIQUE.....</b>	<b>17</b>
<b>CHAPITRE III : ANALYSE PROSPECTIVE .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE V : PLAN D’ACTIONS PRIORITAIRES ET RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>71</b>
<b>CHAPITRE VI : DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA STRATEGIE .....</b>	<b>82</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>95</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>98</b>

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<i>AFD</i>	<i>Agence Française de Développement</i>
<i>Bac</i>	<i>Baccalauréat</i>
<i>BAD</i>	<i>Banque Africaine de Développement</i>
<i>BADEA</i>	<i>Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique</i>
<i>BID</i>	<i>Banque Islamique pour le Développement</i>
<i>BM</i>	<i>Banque Mondiale</i>
<i>BTS</i>	<i>Brevet de Technicien Supérieur</i>
<i>CAMES</i>	<i>Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur</i>
<i>CCESRS</i>	<i>Comité Consultatif pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique</i>
<i>CDSNRST</i>	<i>Comité Directeur du Système National de la Recherche Scientifique et Technique</i>
<i>CITE</i>	<i>Classification Internationale Type de l'Éducation</i>
<i>CEMAC</i>	<i>Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale</i>
<i>CNAR</i>	<i>Centre National d'Appui à la Recherche</i>
<i>CNCMO-LMD</i>	<i>Comité National Consultatif pour la Mise en Œuvre du Système LMD</i>
<i>CNESP</i>	<i>Commission Nationale pour l'Enseignement Supérieur Privé</i>
<i>CNRD</i>	<i>Centre National de Recherche pour le Développement</i>
<i>CNRST</i>	<i>Comité National de la Recherche Scientifique et Technique</i>
<i>CONFOFOR</i>	<i>Commission Nationale d'Attribution des Bourses sur le Fonds Formation des Formateurs</i>
<i>CRUROR/AC</i>	<i>Conférence des Recteurs des Universités et des Responsables des Organismes de Recherche d'Afrique Centrale</i>
<i>DEA</i>	<i>Diplôme d'Etudes Approfondies</i>
<i>DES</i>	<i>Direction de l'Enseignement Supérieur</i>
<i>DESSI</i>	<i>Direction des Etudes, des Statistiques et des Systèmes d'Information</i>
<i>DGM</i>	<i>Direction Générale du Ministère</i>
<i>DGESRI</i>	<i>Direction Générale Technique de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation</i>
<i>DGPRH</i>	<i>Direction Générale Technique de la Planification et des Ressources Humaines</i>
<i>DRH</i>	<i>Direction des Ressources Humaines</i>
<i>DRI</i>	<i>Direction de la Recherche et de l'Innovation</i>
<i>DSEP</i>	<i>Diplôme Supérieur d'Étude Professionnel</i>
<i>ECOSIT</i>	<i>Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad</i>
<i>EDS-MICS</i>	<i>Enquête Démographique et de Santé-Enquête par grappes à Indicateurs Multiples</i>
<i>ENTP</i>	<i>Ecole Nationale des Travaux Publics</i>
<i>EPES</i>	<i>Etablissement Privé d'Enseignement Supérieur</i>
<i>FDSE</i>	<i>Faculté de Droit et Sciences Economiques</i>
<i>FADSS</i>	<i>Faculté de Droit et Sciences Sociales</i>
<i>FALASH</i>	<i>Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines</i>
<i>FASAPA</i>	<i>Faculté des Sciences Agropastorales et Agroalimentaires</i>
<i>FASEA</i>	<i>Faculté des Sciences Exactes et Appliquées</i>
<i>FASED</i>	<i>Faculté des Sciences de l'Education</i>
<i>FASS</i>	<i>Faculté des Sciences de la Santé</i>
<i>FAST</i>	<i>Faculté des Sciences et Techniques</i>
<i>FASTE</i>	<i>Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise</i>
<i>FASVAT</i>	<i>Faculté des Sciences de la Vie, de la Terre et de l'Aménagement du Territoire</i>
<i>FSEA</i>	<i>Faculté des Sciences Exactes et Appliquées</i>

<i>FLLAC</i>	<i>Faculté des Langues, Lettres, Arts et Communication</i>
<i>FOAD</i>	<i>Formations Ouvertes à Distance</i>
<i>FONAREST</i>	<i>Fond National d'Appui à la Recherche Scientifique et Technique</i>
<i>FASEG</i>	<i>Faculté des Sciences Economiques et de Gestion</i>
<i>FSHS</i>	<i>Faculté des Sciences Humaines et Sociales</i>
<i>FSJP</i>	<i>Faculté des Sciences Juridiques et Politiques</i>
<i>FSSH</i>	<i>Faculté des Sciences et de la Santé Humaine</i>
<i>HCR</i>	<i>Haut-Commissariat pour les Réfugiés</i>
<i>HND</i>	<i>Higher National Diploma</i>
<i>HPD</i>	<i>Higher Professional Diploma</i>
<i>IDH</i>	<i>Indice du Développement Humain</i>
<i>IER</i>	<i>Inspection des Enseignements et de la Recherche</i>
<i>IG</i>	<i>Inspection Générale</i>
<i>INSAMB</i>	<i>Institut National Supérieur des Arts et Métiers de Biltine</i>
<i>INSATAL</i>	<i>Institut National Supérieur des Sciences Agronomiques et de Technologie Agro-alimentaire de Lai</i>
<i>INSEED</i>	<i>Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques</i>
<i>INSEM</i>	<i>Institut National Supérieur de l'Elevage de Moussoro</i>
<i>INSPM</i>	<i>Institut National Supérieur de Pétrole de Mao</i>
<i>INSSSI</i>	<i>Institut National Supérieur du Sahara et du Sahel d'Iriba</i>
<i>INSTA</i>	<i>Institut National Supérieur des Sciences et Techniques d'Abéché</i>
<i>IRED</i>	<i>Institut de Recherche en Elevage pour le Développement</i>
<i>IS</i>	<i>Inspection des Services</i>
<i>ITRAD</i>	<i>Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement</i>
<i>LMD</i>	<i>Licence-Master-Doctorat</i>
<i>MESRI</i>	<i>Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation</i>
<i>OBSEFE</i>	<i>Observatoire de l'Education, de la Formation et de l'Emploi</i>
<i>ODD</i>	<i>Objectif du Développement Durable</i>
<i>OFID</i>	<i>Fonds de l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole pour le Développement International</i>
<i>ODD</i>	<i>Objectifs de Développement Durable</i>
<i>OMD</i>	<i>Objectifs du Millénaire pour le Développement</i>
<i>ONU</i>	<i>Organisation des Nations Unies</i>
<i>PARSET</i>	<i>Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de l'Education au Tchad</i>
<i>PHOLAS</i>	<i>Laboratoire Parole, Homme, Langue, et Société</i>
<i>PIB</i>	<i>Produit National Brut</i>
<i>PIB/hbt</i>	<i>Produit national brut par habitant</i>
<i>PIET</i>	<i>Plan Intérimaire pour l'Education au Tchad</i>
<i>PND</i>	<i>Plan National de Développement</i>
<i>PNEFP</i>	<i>Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</i>
<i>PNUD</i>	<i>Programme des Nations Unies pour le Développement</i>
<i>PTF</i>	<i>Partenaire Technique et Financier</i>
<i>RCA</i>	<i>République Centrafricaine</i>
<i>RESEN</i>	<i>Rapport d'État du Système Éducatif National</i>
<i>RGPH</i>	<i>Recensement Général de la Population et de l'Habitat</i>
<i>RNB</i>	<i>Revenu National Brut</i>
<i>SCVCP</i>	<i>Le Service de Conservation et de Valorisation des Collections Paléontologiques</i>
<i>SIC</i>	<i>Système d'Information et de la Communication</i>

<i>ST</i>	<i>Secrétariat Technique/Secrétaire Technique</i>
<i>TBS</i>	<i>Taux brut de scolarisation</i>
<i>TIC</i>	<i>Technologies de l'Information et de la Communication</i>
<i>U-NDJ</i>	<i>Université de N'Djamena</i>
<i>UNABA</i>	<i>Université Adam Barka d'Abéché</i>
<i>USTA</i>	<i>Université des Sciences et de Technologie d'Ati</i>
<i>UNESCO</i>	<i>Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture</i>

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. Contexte et justification

L'une des missions fondamentales de l'enseignement supérieur et de la recherche, conformément à la Loi N°016/PR/06 du 13 mars 2006 portant orientation du Système Educatif Tchadien (cf. Titre III, Chapitre IV, Section 1), est de former des cadres supérieurs capables de jouer un rôle moteur dans la création et le développement de biens matériels, de fournir à l'Etat et aux secteurs de l'économie des cadres qualifiés pour la conduite de l'encadrement des populations et la création des richesses nationales, et enfin de promouvoir la recherche scientifique et technique. La formation universitaire et la recherche constituent dès lors des leviers du développement durable. C'est pourquoi le Gouvernement ne cesse de réaffirmer l'importance de la recherche comme facteurs de production des connaissances et de création des richesses.

Face aux défis auxquels le pays est confronté en termes de capital humain, l'Axe 4 du Plan National de Développement (PND), relatif à l'Amélioration de la qualité de vie des Tchadiens, met un accent sur l'amélioration de la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique comme l'un des résultats importants à atteindre en 2021. Ainsi « les actions attendues sont les suivantes : (i) améliorer l'équité et l'accès à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique ; (ii) améliorer la qualité de l'offre de formation et les conditions de vie et d'études pour tous les étudiants ; (iii) rendre adéquats les programmes de recherche avec les priorités nationales de développement ; (iv) rendre performant le système de gouvernance ; et (v) valoriser les langues étrangères dans l'enseignement supérieur<sup>1</sup> ». Cet axe stratégique, qui intègre la Vision 2030 « Le Tchad que nous voulons », justifie la place de choix accordée à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Cependant, l'expansion rapide du nombre d'établissements supérieurs observée au Tchad sur la période 2000-2015 n'a pas été suivie de réformes structurelles suffisantes pour assurer un enseignement supérieur et une recherche de qualité. Pourtant, en raison de leur place majeure dans la mission de diffusion de nouvelles connaissances dans la société, les universités ont vocation à jouer un rôle de premier plan dans le dispositif de formation et de recherche. Actuellement, ce rôle est limité par l'insuffisance d'infrastructures, d'équipements et de moyens financiers, mais aussi par la rareté de ressources humaines qualifiées<sup>2</sup>.

Du point de vue qualité, l'on constate en général que les ratios déterminant les conditions de formation ne sont pas favorables. La plupart des institutions d'enseignement supérieur fonctionnent dans des locaux d'emprunt. En ce qui concerne les enseignants, la majorité du corps est constituée d'assistants et de vacataires, ce qui constitue un handicap dans la mise en œuvre effective du système LMD. De même, leurs qualifications ne sont pas forcément en adéquation avec le marché du travail.

---

<sup>1</sup> République du Tchad/Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, *Plan National de Développement (PND) 2017-2021 : Ensemble, œuvrons pour un Tchad toujours fort, solidaire et prospère*, 2017, p.49.

<sup>2</sup> Direction de la Recherche et de l'Innovation, *Etat des lieux et perspectives de la recherche scientifique au Tchad*, 2018, p.2.

Au niveau de la gouvernance du sous-secteur, il existe des faiblesses identifiables que le Gouvernement peine à remédier. Parmi ces faiblesses figurent : i) la forte dépendance des institutions sous tutelle de l'Etat (plus de 80% de ressources proviennent des subventions de l'Etat), faute d'un partenariat public-privé dynamique ; ii) l'absence d'un dispositif de veille en charge de l'assurance qualité pour mesurer la progression des performances ; iii) l'instabilité des compétences et la faiblesse des capacités de planification et de gestion pour mettre en place un cadre stratégique de développement sectoriel ; (iv) le déséquilibre dans la répartition des enseignants permanents dans les établissements( l'Université de N'Djamena, à elle seule, emploie 538 enseignants soit 36,06%<sup>3</sup>) ; v) la non soutenabilité financière des œuvres universitaires (bourse, transport, logement, restauration, soins médicaux) qui absorbent plus de 40% du budget du Ministère et (vi) la non application des textes régissant la promotion professionnelle du corps enseignant entraînant la création des nids de médiocrité et des nœuds de contre-performances à tous les niveaux du système universitaire<sup>4</sup>.

Il ressort d'une étude récente<sup>5</sup>, que la recherche scientifique reste un appendice de l'enseignement supérieur ; ce qui réduit son autonomie et la visibilité inhérente à son importance stratégique dans le cadre du développement du pays. Le rapport de pré-diagnostic de l'enseignement supérieur et de la recherche au Tchad<sup>6</sup> a relevé par ailleurs qu'il y a un décuplement entre l'enseignement et la recherche.

L'enseignement supérieur a connu une évolution remarquable dans le pays à cause des transformations sociodémographiques, économiques, politiques et surtout de l'évolution observée dans ce secteur au niveau régional et international, avec notamment l'arrimage des institutions universitaires au système LMD (Licence, Master, Doctorat). Ainsi, l'enseignement supérieur public est aujourd'hui dispensé dans les universités, les instituts, les grandes écoles et les institutions spécialisées. De 6.000 étudiants dans le public en 1999-2000, l'on est passé aujourd'hui 48 046 étudiants dont 11 224 filles<sup>7</sup> répartis dans 10 universités, 6 instituts, 4 écoles normales et 2 grandes écoles. Par ailleurs, 2 245 enseignants dont 743 vacataires, soit 33,09%<sup>8</sup>, assurent la formation des étudiants toutes filières et niveaux confondus.

L'enseignement supérieur privé, avec ses 65 établissements, absorbe quant à lui, plus de 9 000 étudiants dont 40% des filles. En dépit de ces statistiques, d'après le RESEN2, la couverture universitaire du pays demeure faible, avec un taux d'accès et de couverture de 2%, et une moyenne de 206 étudiants pour 100 000 habitants en 2012-2013 contre 706 dans des pays comparables.

Parler d'une nouvelle vision de l'enseignement supérieur et de la recherche innovante oblige à examiner le dysfonctionnement dans le système d'enseignement supérieur du Tchad.

---

<sup>3</sup>MESRI, Annuaire statistique, 2017-2018

<sup>4</sup>République du Tchad, *Rapport de la Commission d'Enquête Parlementaire sur le Système Educatif Tchadien et la Jeunesse*, Assemblée Nationale, Troisième Législature, Mars 2018, p.36.

<sup>5</sup>Direction de la Recherche et de l'Innovation, *op cit*, p. 12.

<sup>6</sup>Yves Winkin, *Rapport sur la mission de pré-diagnostic de l'enseignement supérieur et de la recherche au Tchad*, 1er novembre, 2018.

<sup>7</sup>MESRI, Annuaire statistique 2017-2018.

<sup>8</sup>MESRI, *ibidem*.

Ce système fonctionne dans un cadre organisationnel inadapté et connaît une pénurie de ressources à tel point qu'il n'est plus en mesure d'accomplir sa mission de formation des ressources humaines nécessaires dans la nouvelle société du savoir. Il s'ensuit qu'il ne peut pas contribuer efficacement au développement global du pays, et moins encore de la sous-région. C'est dans ce contexte et dans le souci de relever ces défis que le Gouvernement a initié le projet d'élaboration d'une stratégie nationale de rénovation du sous-secteur avec le soutien du Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de l'Éducation au Tchad (PARSET). Ce processus doit conduire à la formulation d'un vaste programme de réformes institutionnelles et académiques adéquates.

## 2. Objectif

Le Document de stratégie nationale de développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (2021-2025) est une feuille de route spécifique et structurante qui détermine les actions du sous-secteur pendant les cinq (5) prochaines années. Il précise les orientations principales et les actions prioritaires que le Gouvernement s'engage à mener dans le cadre de ses missions statutaires en vue de faire de ce secteur un des leviers de son développement.

Plus spécifiquement, le présent document de stratégie vise à :

- faire un état des lieux de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;
- réaliser l'analyse diagnostique proprement dite en mettant en exergue les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ;
- définir une vision et les priorités de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation pour les cinq (5) années à venir ;
- décliner les objectifs et les axes stratégiques d'actions prioritaires susceptibles de mener le pays vers son émergence ;
- mettre en place un dispositif efficace de coordination, d'animation et de suivi-évaluation des activités de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, afin de créer une synergie d'actions entre les différents acteurs du sous-secteur.

## 3. Approche méthodologique et processus d'élaboration de la stratégie

Conçue dans une approche participative, la méthodologie utilisée pour élaborer la stratégie nationale est fondée sur l'implication des parties prenantes à travers un groupe de travail mis en place, l'organisation des réunions techniques de cadrage et de suivi, l'implication des responsables des institutions dans le processus de collecte des informations, ainsi que les discussions autour des éléments de l'état des lieux. Y ont pris part, l'ensemble des parties prenantes du système d'enseignement supérieur et de la recherche au Tchad, notamment les responsables des institutions publiques et privées d'enseignement supérieur, les responsables des structures/organismes de recherche, les enseignants, les chercheurs, les étudiants, les bénéficiaires des systèmes de formation et les partenaires au développement. La

démarche adoptée a également utilisé les résultats des évaluations et études disponibles, les éléments du cadre réglementaire, les données provenant des consultations des parties prenantes et des rencontres régionales. Un consensus s'est dégagé autour d'une vision et de principales orientations ont été proposées dans ce document.

#### **4. Structuration du document de stratégie nationale**

La stratégie est organisée autour de six chapitres :

- le premier chapitre porte sur le contexte de la mise en œuvre de la stratégie ;
- le deuxième chapitre présente le diagnostic du secteur en vue de dégager les principales faiblesses ;
- le troisième chapitre propose une analyse prospective autour des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités ainsi que des enjeux et des défis majeurs ;
- le quatrième chapitre énonce la vision et les principales orientations stratégiques opérationnelles ;
- le cinquième chapitre décline le plan d'actions à partir des actions prioritaires retenues ;
- le sixième chapitre propose un dispositif de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la stratégie nationale.

# CHAPITRE I : CONTEXTE GENERAL DU TCHAD

Ce chapitre présente le contexte général du pays et plus spécifiquement celui dans lequel se développent l'enseignement supérieur et la recherche scientifique. Il dévoile les éléments qui permettent de mieux comprendre le diagnostic réalisé et la stratégie qui en découle.

## 1.1. Une situation géographique prédisposant à de fortes disparités de l'offre de formation dans le supérieur

Avec une superficie de 1 284 000 de km<sup>2</sup>, le Tchad, l'un des vastes pays d'Afrique. Il est limité au Nord par la Libye, à l'Est par le Soudan, à l'Ouest par le Niger, le Nigeria et le Cameroun, et au Sud par la République Centrafricaine (RCA).

Trois milieux naturels assez différenciés<sup>9</sup> composent le pays : la zone saharienne au nord couvrant 47% de la superficie totale et caractérisée par une faible pluviométrie (moins de 100 mm/an) ; la zone sahéenne couvrant le centre du pays qui s'étend sur 28% de la superficie et marquée par des précipitations annuelles variant entre 250 et 500 mm/an ; la zone soudanienne au sud (25% du territoire) avec des précipitations atteignant 1 200 mm par an. Cette situation géographique a historiquement marqué le développement de l'offre éducative dans le supérieur ainsi que les déterminants de la demande éducative dans le pays.

## 1.2. Un contexte institutionnel, politique et administratif très instable

L'organisation administrative du Tchad reste fortement marquée par la concentration de certains services de l'État dans la capitale N'Djamena, notamment les services sociaux de base<sup>10</sup>.

Le système universitaire national s'est progressivement diversifié depuis le début des années 1990 et compte aujourd'hui 22 institutions publiques<sup>11</sup> et 65 institutions privées. Cependant, les changements récurrents de ministres, accompagnés de mutations continues dans les postes de directions, ont entraîné une absence de stabilité dans la vision globale, les politiques d'orientation générale ainsi que les priorités des décideurs. Entre 2010 et 2020, une dizaine de ministres se sont succédé à l'enseignement supérieur. Cette instabilité institutionnelle a des conséquences sur la mise en œuvre, le suivi-évaluation des politiques publiques sectorielles et l'efficacité du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Comme le relève le rapport de revue 2017 de l'éducation, il arrive, dans ce contexte, qu'un ministère fonctionne, parfois, avec un organigramme caduc pendant une certaine période.

<sup>9</sup>Banque Mondiale, *Note sur le secteur de l'eau potable et de l'assainissement*, Juin 2019.

<sup>10</sup>Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement. 2019. Examen National Volontaire 2019 de la République du Tchad.

<sup>11</sup>Cf. Direction de la Recherche et de l'Innovation, *Etat des lieux et perspectives de la recherche scientifique au Tchad*, op cit. p.2.

En raison des conflits internes et des tensions dans les pays voisins, le Tchad accueille un nombre élevé de déplacés internes et de réfugiés venant principalement du Soudan, de la République centrafricaine (RCA) et du Nigéria, estimé respectivement à 109 000, à 391 000 et à 13 023 (près de 4% de la population) en 2017<sup>12</sup>. Cette situation pose donc des défis sécuritaires et d'accès aux services sociaux de base, tels que l'éducation et la santé, tant pour ces personnes en situation de déplacement que pour les populations hôtes.

### **1.3. Un contexte sociodémographique marqué par une forte pression sur le système éducatif**

D'après le RGPH-2 de 2009, la population tchadienne est estimée à 11 039 873, soit une densité de 10,06 habitants au km<sup>2</sup>. Les projections démographiques de l'INSEED estiment l'effectif global de cette population à 23 044 112 habitants d'ici 2030, ce qui donnerait une densité de 17,95 habitants au km<sup>2</sup>. La croissance démographique reste forte (3,6% contre 2,8% dans la sous-région) entraînant de fortes demandes sociales en éducation et infrastructures<sup>13</sup>, y compris dans le supérieur. La configuration de la population universitaire se traduit par de fortes inégalités régionales, avec une forte concentration des étudiants à l'Université de N'Djamena.

### **1.4. Des indicateurs socioéconomique défavorables**

Après une phase de croissance moyenne d'environ 3%, portée par les sous-secteurs de l'élevage et de l'agriculture avant 2003 et une autre avec une croissance moyenne proche de 9%, induites essentiellement par la production du pétrole, le pays connaît depuis 2014 des chocs exogènes, liés d'une part, à la baisse drastique du prix du baril de pétrole, et d'autre part, à la montée de l'insécurité dans la sous-région. Ce qui a considérablement affecté l'économie nationale et fortement perturbé la gestion du système éducatif et le développement de l'enseignement supérieur. Le taux de croissance du PIB est ainsi passé de +6,9% en 2014 à -6,3% et -3% en 2016 et 2017 respectivement. En 2018<sup>14</sup>, le taux de croissance est monté à +2,6 % en raison de la bonne production céréalière (+1,2% de croissance en 2018), du coton (+142 %), et du pétrole (+14%). Compte tenu des indicateurs sociaux qui sont restés trop bas depuis les six dernières années, des efforts pour une demande éducative de qualité sont indispensables.

La réduction du budget de l'Etat alloué au secteur de l'éducation n'a pas permis d'améliorer la qualité de l'éducation tant décriée à tous les niveaux et ordres d'enseignement. Dans ce contexte, les infrastructures universitaires sont encore insuffisantes pour satisfaire la demande, sans cesse croissante, au regard de la dynamique des flux provenant du secondaire. De même, l'Etat ne parvient pas à mobiliser les ressources suffisantes pour soutenir la recherche scientifique en tant que socle de la promotion des innovations locales pour accompagner la politique de développement du pays.

<sup>12</sup>Cf. République du Tchad/Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement. *Plan National de Développement (PND) 2017-2021 : Ensemble, œuvrons pour un Tchad toujours fort, solidaire et prospère*, 2017.

<sup>13</sup>Doudjidingao Antoine, *Projet 1415P - Rapport d'analyse du contexte socioéconomique en vue de la mise en œuvre du projet au Tchad*, CNUCED, Mars 2017.

<sup>14</sup>African Development Bank, *African Economic Outlook 2020*.

## 1.5. Un environnement social de défavorable à la formation

La pauvreté, qui sévit au Tchad, est à la fois monétaire et non monétaire. Selon les résultats de l'Enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad (ECOSIT3) menée en 2011, un peu moins de la moitié de la population tchadienne (46,7%) vit dans un état de pauvreté monétaire extrême, avec un seuil journalier de dépenses de consommation égal à 652 francs CFA (1,25 USD) contre 55% en 2003, soit une baisse d'environ 8 points.

La pauvreté au Tchad est un phénomène essentiellement rural où plus d'un ménage sur deux (52%) vivait dans la pauvreté en 2011 contre seulement 21% des ménages urbains. Toutefois, il existe de fortes disparités d'incidence de la pauvreté entre les différentes zones rurales.

Par ailleurs, bien que la pauvreté ait baissé à l'échelle nationale, N'Djamena a enregistré la plus forte baisse, passant de 20,8% en 2003 à 11,0% en 2011. Par contre, quatre autres Provinces du pays ont enregistré un accroissement de la pauvreté, à savoir la Tandjilé (65,3%), le Logone Occidental (66,4 %), le Guéra (66,5%) et le Mandoul (70,9%). Pourtant, ces Provinces sont fortement peuplées et riches en ressources<sup>15</sup>.

S'agissant de la pauvreté non monétaire, mesurée par l'Indice du Développement Humain (IDH), elle est en constante progression, mais toujours faible comparativement aux pays de l'Afrique subsaharienne ayant plus ou moins les mêmes caractéristiques que le Tchad. En effet, entre 2000 et 2018, l'IDH du Tchad a progressé de 0,298 à 0,401, soit une hausse de 34,6 %.

Comparativement à d'autres pays, l'IDH du Tchad en 2018 (0,401), bien que sensiblement amélioré, est inférieur à la moyenne des pays du groupe à développement humain faible (0,507) et à celle des pays d'Afrique subsaharienne, qui s'établit à 0,541. Les pays d'Afrique subsaharienne dont le rang de l'IDH et dans une certaine mesure la taille de la population sont proches de ceux du Tchad en 2018 sont le Burkina Faso et le Niger, qui pointent respectivement aux 182<sup>e</sup> et 189<sup>e</sup> rangs alors que le Tchad est classé au 187<sup>e</sup> rang parmi 189 pays et territoires (PNU, 2018).

## 1.6. Le marché du travail et le chômage : un déterminant de la demande éducative

Le contexte du marché du travail est caractérisé par la faiblesse du tissu économique et l'inadéquation de la formation avec l'emploi. Mais, les données en la matière sont rarement mises à jour et restent parcellaires, puisque provenant le plus souvent de sources tant publiques que privées (Office Nationale de la promotion de l'emploi, organisations internationales, etc.). Pire, le marché du travail au Tchad souffre de trois problématiques persistantes à savoir notamment la précarité des emplois, le chômage et le sous-emploi.

---

<sup>15</sup>Cf. YambayeNguetoTiraina. Portées et Limites des Politiques Economiques sur les Richesses nationales et la Vie de la Population : Une Analyse de l'Economie du Tchad Comparée aux Pays Similaires, Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne, CNRS, IRD, CERDI, F-63000 Clermont-Ferrand, France, 2019.

Les résultats d'ECOSIT 3 révèlent que le marché du travail au Tchad est dominé par les activités informelles (agricoles et non agricoles) où y exercent près de 92% d'actifs occupés. La majorité des emplois hors agriculture et élevage consistent en de milliers de petits artisans fabriquant et réparant des biens avec des méthodes archaïques en utilisant des outils rudimentaires, de commerçants, de vendeurs itinérants, de transporteurs (ayant recours à la force animale) et une multitude de personnes exerçant tant bien que mal, pour survivre, une variété de petits métiers<sup>16</sup>.

S'agissant du chômage au sens large<sup>17</sup>, il touche près de 12% de la population active en 2011 avec des différentiels suivant le genre (12,7% chez les femmes, contre 11,7% chez les hommes). Il demeure un phénomène essentiellement urbain, avec un taux de 7,4% contre 5,4% en milieu rural, et reste toujours plus élevé chez les jeunes de la tranche 15-29 ans (ECOSIT3, 2012). En effet, une étude menée par l'Observatoire de l'éducation, de la formation et de l'emploi (OBSEFE) en 2012 sur la situation des actifs occupés du secteur formel dans la ville de N'Djamena montre que l'âge moyen au premier emploi est de 33,1 ans.

De l'analyse du chômage suivant le niveau d'instruction, il ressort une augmentation croissante du chômage des diplômés. En effet, les résultats d'ECOSIT3 montrent que le chômage touche davantage les diplômés des cycles de l'enseignement technique (10,8%) et du supérieur (10,7%). Cette situation est une caractéristique des zones urbaines où le taux de chômage en 2011 était de 10,9% chez les diplômés de l'enseignement technique, contre 12,3% chez les diplômés du supérieur. Suivant le genre, le chômage touche autant les hommes que les femmes dans le cycle supérieur, alors que dans le cycle de l'enseignement technique le chômage est plus élevé chez les hommes (13,4%) que chez les femmes (3,9%). Le gel des recrutements à la fonction publique dans les années 1990 et la faible croissance de la demande globale de main-d'œuvre hautement qualifiée notamment pourraient expliquer cette situation (PNEFP, 2014).

En outre, les performances en termes d'insertion professionnelle des lauréats du système éducatif sont très faibles au Tchad. L'appréciation des conditions d'insertion des jeunes dans la vie active s'effectue à travers l'analyse d'une série d'indicateurs dont les plus importants sont : le taux d'activité, le taux d'emploi et le taux d'emploi non précaire. Plus ces trois indicateurs sont bas, plus les conditions d'insertion professionnelle des jeunes sont meilleures.

L'accès à l'emploi des sortants du système éducatif est variable selon leur niveau d'éducation. Tandis que les personnes issues de niveau primaire ont plus de chance d'accéder à l'emploi, ceux de l'enseignement supérieur éprouvent quant à eux plus de difficultés d'y accéder. Les personnes, qui participent le moins au marché de travail, sont les sortants de niveau secondaire. Ces difficultés d'insertion professionnelle des jeunes issus du système

---

<sup>16</sup>République du Tchad, INSEED, *L'emploi au Tchad. Troisième Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad (ECOSIT 3)*, Rapport final, Août 2014.

<sup>17</sup>Le taux de chômage au sens large est le rapport entre la population constituée des chômeurs au sens strict du BIT additionnée aux chômeurs découragés comparée à la population active.

éducatif résultent essentiellement de l'inadéquation entre l'offre de formation et la demande du marché de travail.

### **1.7. Une inadéquation du contexte socioculturel à la promotion du bilinguisme**

Le Tchad compte plus de 120 langues nationales. La Constitution de la République du Tchad du 31 mars 1996 révisée en 2005, dispose en son article 9 que « *les deux langues officielles, sont le français et l'arabe* ». La volonté politique du Gouvernement pour la promotion du bilinguisme a été matérialisée par différents actes dont l'Arrêté n°276/MEN/DG/94 du 13/12/94, le Décret 071/PR/MEN/95 du 09/02/95 instituant le bilinguisme dans le système éducatif et la Loi n°16/PR/2006 du 13 mars 2006, portant orientation du système éducatif tchadien. Cependant, l'apprentissage de l'arabe en tant que langue officielle à l'école pose problème. En effet, en tant que langue maternelle, personne ne parle l'arabe littéraire enseigné dans les écoles, alors que 60% de la population parle l'arabe tchadien, soit comme langue maternelle (10%), soit comme langue secondaire ou véhiculaire (50%). Aussi, la proportion des Tchadiens, qui utilisent le français, est probablement inférieure à 30 %.

Le Gouvernement s'est donc engagé à traduire dans les faits l'option du bilinguisme en rendant obligatoire l'enseignement des deux langues officielles dans tous les établissements publics scolaires du pays. Toutefois, la proportion des élèves bilingues reste très faible du fait du faible développement de l'arabe dans le bilinguisme français-arabe. L'expansion du bilinguisme se heurte toujours à trois contraintes majeures : (i) un corps enseignant majoritairement monolingue, y compris dans le supérieur où le corps enseignant est constitué majoritairement de francophones (80%) et où 17 sur 22 institutions disposent de filières en arabe ; (ii) la non-disponibilité des programmes, des manuels et des matériels didactiques, et (iii) l'appréhension du statut de la langue arabe, perçue par de nombreux non-arabophones comme un symbole religieux, au lieu d'être considérée comme véhicule de la science et de la culture.

### **1.8. Un Contexte international favorable au développement de la coopération dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

L'enseignement supérieur tchadien bénéficie d'une faible audience à l'extérieur. Les informations disponibles laissent apparaître la faiblesse des liens autour de sa demande sociale. Il existe des indices de coopération constitués de conventions de partenariat avec des entités professionnelles ou des organismes internationaux (BID – PEAS pour les Universités de Moundou et de Moundou ; la BADEA et l'OFID pour l'extension de l'Institut d'Abéché). Des accords-cadres ont été conclus avec des pays amis tels que le Soudan, l'Égypte, l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, le Sénégal, la Russie, la Chine, la France, Cuba, le Canada, l'Arabie Saoudite, la Turquie, etc.

Le contexte mondial de globalisation des échanges et de promotion d'une économie du savoir a amené les États de l'Afrique Centrale à repenser en profondeur leurs systèmes d'enseignement supérieur. Ainsi, les chefs d'États de la zone CEMAC ont prescrit la mise en

place de la nouvelle architecture d'organisation de l'enseignement supérieur selon la réforme LMD. Ce système est adopté à cause de sa souplesse, des rapports que les institutions universitaires de la sous-région peuvent entretenir avec l'Union européenne et l'Amérique du Nord, mais aussi à cause de la volonté de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) de disposer d'un système universel de comparaison et d'équivalence des diplômes.

En application de la recommandation de la Conférence des Recteurs des Universités et des Responsables des Organismes de Recherche d'Afrique Centrale (CRUROR/AC) relative à la mise en place du système LMD dans l'Espace CEMAC<sup>18</sup>, le Tchad a emboîté le pas des autres pays de la Sous-Région avec l'adoption de ce système international de gestion académique dont la mise en œuvre a commencé en 2005. Cette volonté politique s'est traduite par deux Directives de la CEMAC portant respectivement application du système LMD dans les Universités (Directive n°01/06-UEAC-019-CM-14 de 10 mars 2006) et Établissements d'enseignement Supérieur et organisation des études universitaires dans l'Espace CEMAC dans le cadre du système LMD (Directive n°2/06-UEAC-019-CM-14 du 11 mars 2006). Une cellule LMD CEMAC a été mise en place. Ainsi, par Décret n°1630/PR/PM/MESRSFP/09 portant institution du système LMD dans l'enseignement supérieur du Tchad, les établissements d'enseignement supérieur Tchadiens y ont été arrimés<sup>19</sup>.

### **1.9. Un environnement sécuritaire et sanitaire instable**

Le Tchad est régulièrement secoué par quatre types de chocs dont les effets sont observables au niveau de l'éducation dans son ensemble: un choc lié aux changements climatiques ; un choc socioéconomique avec la crise pétrolière survenue depuis quelques années; un choc sanitaire régulièrement marqué par la persistance de la crise alimentaire, nutritionnelle et les épidémies périodiques, à laquelle, vient s'ajouter aujourd'hui la pandémie du corona virus ; et surtout un choc lié à l'insécurité transfrontalière affectant toutes les régions géographiques du pays. En effet, le pays connaît des situations d'urgences humanitaires engendrées par la récurrence d'inondations, d'épidémies de rougeole et de choléra et l'afflux cyclique des réfugiés, des retournés et des déplacés (lié aux conflits et terrorisme dans les pays voisins).

Cette situation exerce régulièrement une pression sur le système éducatif, y compris l'enseignement supérieur, qui doit s'adapter pour pouvoir répondre aux besoins croissants de réfugiés, déplacés et retournés conformément aux engagements internationaux du pays dans le secteur de l'éducation. Les crises prolongées dans les pays voisins comme le Soudan, la RCA, le Nigéria, la Lybie ou les exactions de la secte Boko Haram autour du Lac Tchad ont accentué, au cours des cinq dernières années, les déplacements de population et de biens ainsi que des tensions intercommunautaires, en perturbant également le fonctionnement des systèmes éducatifs et leur capacité à répondre efficacement à la demande sociale conséquente en éducation de qualité. Dans l'enseignement supérieur, les chocs ont régulièrement entraîné des grèves et conduit au non-respect du calendrier scolaire et académique. Ces troubles sociaux

<sup>18</sup>Adoptée du 13 au 15 à Malabo en février 2006,

<sup>19</sup>Décret n°1630/PR/PM/MESRSFP/09 portant institution du système LMD.

ont comme conséquences la non couverture des programmes scolaires du secondaire et la transition au supérieur d'élèves dont les acquis scolaires présentent des lacunes d'une part, mais aussi s'ajoute-t-il à cela, le non-paiement régulier des salaires et primes des enseignants entraînant des années académiques élastiques d'autre part. Dans certaines parties du pays, cette instabilité a provoqué des flux migratoires scolaires vers les pays voisins comme le Cameroun, le Niger, le Soudan, la Lybie, etc.

La politique sectorielle devrait nécessairement tenir compte de cette nouvelle donne qui marque désormais le paysage du système éducatif et dépasse le caractère de phénomène ponctuel ou conjoncturel. Les situations de risque posent des défis en termes de : i) renforcement des capacités d'accueil des établissements (construction d'infrastructures notamment de salles de classes/latrines/points d'eau ; recrutement/déploiement d'enseignants) ; ii) élaboration d'une offre universitaire adaptée aux besoins des étudiants et du pays ; iii) renforcement pédagogique des enseignants (appui psychosocial, éducation à la paix, éducation inclusive) ; iv) acquisition et fourniture en matériels (pédagogiques) ; v) stimulation de la demande d'éducation (sensibilisation en faveur de la scolarisation des enfants réfugiés et déplacés, notamment les filles et les étudiants vulnérables).

#### **1.10. Un Accès et une utilisation limités des TIC**

Le taux de pénétration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est très faible au Tchad en comparaison avec les autres pays de la sous-région. En 2014-2015, la proportion des ménages disposant d'un téléphone (fixe et mobile) est de 59,4% seulement d'après les résultats de l'EDS-MICS 2014-2015. En 2019, sur près de 15,6 millions d'habitants, seulement 779 000 utilisent l'internet, soit une légère amélioration du taux d'utilisation de 5%, contre 2,70% en 2017<sup>20</sup>. Bien qu'en légère augmentation, le Tchad est resté parmi les pays ayant les plus faibles *taux* d'accès à *internet* en Afrique.

---

<sup>20</sup>Cf. [www.worldometers.info](http://www.worldometers.info)

## CHAPITRE II : ANALYSE DIAGNOSTIQUE

Ce chapitre présente la délimitation et fait une analyse diagnostique du sous-secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

### 2.1. Présentation du sous-secteur

#### 2.1.1. Missions du sous-secteur

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) est chargé de la conception, de la coordination, du suivi et de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière d'enseignement supérieur, de recherche scientifique et de l'innovation.

Cette mission s'exécute à travers les tâches essentielles qui sont :

- la gestion prévisionnelle de l'implantation des établissements d'enseignement supérieur public et privé ;
- la gestion des bourses d'études et des stages ;
- le suivi et le contrôle de la gestion administrative et pédagogique des structures d'enseignement ;
- l'organisation des examens et concours professionnels et pédagogiques
- l'attribution des titres et des grades de l'enseignement supérieur ;
- l'élaboration et la coordination de la mise en œuvre des programmes et opérations de recherche scientifique et technologique, ainsi que la publication des résultats de recherche.

#### 2.1.2. Structuration du sous-secteur

Le système éducatif tchadien comprend les niveaux de formation ci-après : l'enseignement préscolaire, l'enseignement fondamental, l'enseignement secondaire, et l'enseignement supérieur. Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont structurés de manière suivante :

##### 2.1.2.1. Etablissements de formation et de recherche

Les établissements de formation et de recherche sont répartis comme suit :

- dix (10) Universités publiques (Université de N'Djamena, Université d'Abéché, Université d'Ati, Université de Sarh, Université de Doba, Université de Moundou, Université Polytechnique de Mongo, Université de Pala, Université Roi Fayçal et Université virtuelle du Tchad) ;
- six (6) instituts nationaux universitaires à caractère professionnels (Institut National Supérieur des Sciences et Techniques d'Abéché, Institut National Supérieur du Sahara et du Sahel d'Iriba, Institut National Supérieur d'Elevage de Moussoro, Institut National Supérieur des Arts et des Métiers de Biltine, Institut National Supérieur des

Sciences Agronomiques et des Technologies Agro-alimentaires de Lai et Institut National Universitaire du Pétrole de MAO);

- quatre (4) Ecoles Normales Supérieures (Ecoles Normales Supérieures de N'Djamena, Bongor, Abéché et Sarh) ;
- deux (2) Ecoles sous tutelle académique (Ecole Nationale Supérieure des Technologies de l'Information et de Communication et l'Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics de N'Djaména) ;
- 65 Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur.

#### **2.1.2.2. Huit (8) Académies de l'éducation nationale**

La réorganisation du sous-secteur de l'enseignement supérieur a permis de faire une répartition en académie sur le territoire national. Les huit (8) académies sont établies comme suit :

- L'Académie du Nord/Faya ;
- L'académie de l'Est/Abéché ;
- L'Académie du Centre/Mongo ;
- L'Académie du Nord-Ouest/Mao ;
- L'Académie du Sud/Moundou ;
- L'Académie du Sud-Est/Sarh ;
- L'Académie du Sud-Ouest/Bongor ;
- L'Académie de l'Ouest/N'Djamena.

#### **2.1.2.3. Deux (02) Ecoles doctorales**

Pour matérialiser sa politique de développement de l'enseignement supérieur, le Gouvernement du Tchad a créé deux (2) écoles doctorales en 2019 afin de parfaire les cycles de formation universitaire dans deux domaines. Il s'agit de :

- l'Ecole Doctorale des Sciences, Techniques, Environnement (ED-STE), créée par Arrêté N°586/PR/PM/MESRS/2015 ;
- l'Ecole Doctorale des Lettres, Sciences Humaines et Sociales (ED-LSHS) ; créée par Arrêté N°585/ PR/PM/MESRS/2015.

### 2.1.3. Programmes de formation dans les universités et instituts publics

#### 2.1.3.1. Universités

##### a) Université de N'Djamena

Elle est la plus grande université du pays et constituée de sept (7) facultés structurées chacune en plusieurs départements qui représentent les filières de formation.

- **Faculté des Sciences Exactes et Appliquées (FESA) avec huit (08) Départements :**
  - Département de Chimie ;
  - Département de Physique ;
  - Département de Mathématiques ;
  - Département de Biologie ;
  - Département de Sciences et techniques ;
  - Département de Géologie ;
  - Département d'Informatique ;
  - Département de paléontologie.
  
- **Faculté des Sciences humaines et sociales avec sept(07) Départements :**
  - Département de Géographie option française ;
  - Département de Géographie option arabe ;
  - Département d'Histoire option française ;
  - Département d'Histoire option arabe ;
  - Département de Philosophie ;
  - Département de Sociologie ;
  - Département d'Anthropologie.
  
- **Faculté des Sciences Juridiques et Politiques (FSJP) avec quatre (04) Départements :**
  - Département de Droit en français ;
  - Département de Droit en arabe ;
  - Département de Sciences politiques en français ;
  - Département de Sciences politiques en arabe.
  
- **Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) avec quatre (04) Départements :**
  - Département de Sciences Economiques en français ;
  - Département de Sciences Economiques en arabe ;
  - Département de Gestion en français ;
  - Département de Gestion en arabe.

- **Faculté de l'Administration et des Sciences de l'Education et (FASSED) avec quatre (04) Départements :**
  - Département de l'Administration et Planification de l'Education ;
  - Département de Curricula ;
  - Département de Fondements ;
  - Département de Psychosociale.
  
- **Faculté des Langues, Lettres, Arts et Communication (FLLAC) avec sept(07) Départements :**
  - Département de Lettres Modernes ;
  - Département de Lettres et Etudes Anglophones ;
  - Département de Sciences du Langage ;
  - Département de Lettres et Linguistique en arabe ;
  - Département de Lettres et Etudes Chinoises ;
  - Département de Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication en arabe ;
  - Département de Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication en français.
  
- **Faculté des Sciences de la Santé Humaine avec six (06) Départements répartis en deux (2) cycles :**
  - a) Cycle long**
    - Département de Médecine ;
    - Département de Chirurgie ;
    - Département de Pédiatrie ;
    - Département de Santé Publique ;
    - Département de Gynéco-obstétrique ;
    - Département de Sciences Biomédicales.
  - b) Cycle court**
    - Sciences biomédicales ;
    - Nutrition ;
    - Soins obstétricaux ;
    - Anesthésie-Réanimation ;
    - Ophtalmologie.
  - c) Cycle de DES**

La formation en Diplômes d'Etudes Spécialisées (DES) en médecine offre trois (3) spécialités :

    - DES en Pédiatrie ;
    - DES en Gynéco-obstétrique ;
    - DES en Chirurgie.

## **CYCLE DE MASTER**

L'Université de N'Djaména offre au total trente-cinq (35) Masters répartis dans les Facultés comme suit :

### **A. Faculté des Langues, Lettres, Arts et Communication**

- Master en Littératures africaines et comparées ;
- Master en Sciences du langage ;
- Master en Sciences Techniques de l'Information et de la Communication en français ;
- Master en Lettres et Linguistique en arabe.

### **B. Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

- Master en Histoire en français ;
- Master en Histoire en arabe ;
- Master en Philosophie ;
- Master en Anthropologie ;
- Master en Sociologie ;
- Master en Géographie en arabe ;
- Master en Population et développement ;
- Master en Gestion foncière ;
- Master en Gestion des territoires et développement.

### **C. Faculté des Sciences Juridiques et Politiques**

- Master en Droit privé fondamental ;
- Master en Droit public fondamental.

### **D. Faculté des Sciences de l'Éducation**

- Master en Fondements et Pratiques de l'Éducation en français ;
- Master en Fondements et Pratiques de l'Éducation en arabe ;
- Master en Psychosociologie de l'éducation ;
- Master en Didactiques des Langues en français ;
- Master en Didactiques des Langues en arabe ;
- Master en Didactique des sciences en arabe ;
- Master en Curricula en arabe ;
- Master en Curricula en français.

### **E. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion**

#### **❖ Master recherche**

- Master en Sciences Economiques (Economie appliquée – Commerce international) ;
- Master en Gestion (Finance – Marketing – Management).

#### **❖ Master professionnel**

- Master en Gestion des Ressources Humaines ;

- Master en Audit et Evaluation des Projets.

## **F. Faculté des Sciences Exactes et Appliquées**

- Master en Hydrosig ;
- Master en Biologie ;
- Master en Mathématiques ;
- Master en Physique ;
- Master en Chimie ;
- Master en Informatique ;
- Master en Géologie ;
- Master en Géosciences.

## **CYCLE DE DOCTORAT**

Deux Ecoles Doctorales Nationales sont adossées à l'Université de N'Djaména :

- ED Lettres, Sciences Humaines (ED-LSHS)
- ED Sciences, Techniques et Environnement (ED-STE)

Ces deux (2) ED offrent pour le moment neuf (9) Formations Doctorales (FD) :

### **❖ Formations Doctorales de l'ED-LSHS**

- FD de Lettres et Linguistique ;
- FD de Sciences Géographiques ;
- FD de Sciences Juridiques et Politiques ;
- FD de Sciences Economiques et de Gestion.

### **❖ Formations Doctorales de l'ED-STE**

- FD de Chimie ;
- FD de Sciences Biologiques ;
- FD de Santé et Productions Animales ;
- FD de Physique et Sciences de l'Ingénieur ;
- FD de Biologie et Santé Humaine ;
- FD de Mathématiques – Informatique ;
- FD de Géosciences.

## **b) Université Adam Barka d'Abéché**

Elle compte 4 Facultés subdivisées en plusieurs Départements :

- **Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FALASH) avec quatre (04) Départements :**

- Département de Géographie ;
- Département d'Histoire ;
- Département des Lettres et Linguistique Arabes ;
- Département des Lettres Modernes.

- **Faculté de Droit et Sciences Economiques (FADSE) avec trois (03) Départements :**

- Département d'Administration et Gestion des Entreprises (Français et Arabe) ;
  - Département de Droit et Technique Juridique (Français et Arabe) ;
  - Département des Sciences Economiques.
- **Faculté des Sciences et Techniques (FAST) avec trois (03) Départements :**
    - Département de Chimie-Biologie-Géologie ;
    - Département de Maths-Physique-Chimie ;
    - Département de Physique-Chimie (Arabe).
- **Faculté des Sciences de la Santé (FASS) avec trois (03) Départements :**
    - Département de la Médecine ;
    - Département des Sciences Biomédicales ;
    - Département des Sciences Pharmaceutiques.

### c) Université de Moundou

Elle compte 4 facultés :

- **Faculté des Sciences Exactes et Appliquées (FASEA) avec deux (02) Départements :**
  - Département des Sciences Fondamentales ;
  - Département des Sciences Technologiques ;
- **Faculté des Sciences et Techniques d'Entreprise (FASTE) avec deux (02) Départements :**
  - Département de Gestion ;
  - Département d'Economie.
- **Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FALASH) avec trois (03) Départements :**
  - Département de Langue et Communication Arabe ;
  - Département de Géographie ;
  - Département de Philosophie.
- **Faculté de Droit et Sciences Sociales (FADSS) avec un seul Département comprenant deux (02) filières :**
  - Département de Droit.

### d) Université de Doba

L'Université de Doba compte trois (03) facultés :

- **Faculté de Droit et Sciences Economiques avec un (01) Département :**
  - Département de Droit et Sciences Economiques.

- **Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines avec quatre (04) Départements :**
  - Département d'Anglais ;
  - Département de Géographie ;
  - Département d'Histoire ;
  - Département des Lettres Modernes.
  
- **Faculté des Sciences et Techniques avec deux (02) Départements :**
  - Département des Sciences Biologiques ;
  - Département des Sciences de la Vie et de la Terre.

#### e) **Université de Sarh**

Elle compte trois (03) facultés et deux (02) Instituts :

- **Faculté des Sciences et Techniques avec quatre (04) Départements :**
  - Département de Géologie ;
  - Département de Maths-Informatique ;
  - Département de Physique-Chimie.
  - Département des Sciences de la Vie et de la Terre (Français et Arabe).
  
- **Faculté de Droit Sciences Economiques avec deux (02) Départements :**
  - Département des Sciences Economiques ;
  - Département de Droit.
  
- **Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines avec quatre (04) Départements:**
  - Département de Géographie ;
  - Département de Sociologie ;
  - Département d'Histoire ;
  - Département des Lettres Modernes
  
- **Institut Universitaire des Sciences Agronomiques et de l'Environnement avec deux (02) Départements :**
  - Département d'Agronomie ;
  - Département d'Environnement.
  
- **Institut Universitaire de Développement des Ressources Halieutiques avec un (01) Département :**
  - Département de Pêche et Aquaculture.

## **CYCLE DE MASTER**

L'Université de Sarh offre au total deux (02) Masters logés à la Faculté des Lettres, Art et Sciences Humaines :

- Master de Géographie ;
- Master de lutte contre la désertification

### **f) Université des Sciences et de Technologie d'Ati**

Elle compte trois (3) facultés dont deux opérationnelles.

- **Faculté des Sciences de la vie, de la Terre et de l'Aménagement du Territoire (FASVAT) avec deux (02) Départements :**
  - Département d'Aménagement du Territoire ;
  - Département des Sciences de la Vie et de la Terre.
- **Faculté des Sciences Agropastorales et Agroalimentaires (FASAPA) avec deux (02) Départements :**
  - Département des Sciences Agroalimentaires ;
  - Département des Sciences Agropastorales.
- **Faculté de technologie (non opérationnelle)**

### **g) Université de Pala**

L'Université de Pala compte deux (2) facultés :

- **Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines avec deux (02) Départements :**
  - Département de Géographie ;
  - Département des Lettres Modernes.
- **Faculté des Sciences Techniques et Technologiques (FSTT) avec deux (2) Départements :**
  - Département des Maths-Physique ;
  - Département de Biologie-Géologie.

### **h) Université Polytechnique de Mongo**

Elle compte quatre (4) facultés dont trois opérationnelles et composée de plusieurs départements.

- **Faculté des Sciences et Techniques de l'Ingénieurs avec trois (3) départements :**
  - Département de Génie Civil ;
  - Département de Génie Mécanique ;

- Département de Génie Industriel et Maintenance.
- Faculté des Mines et Géologies avec trois (3) départements dont un (1) fonctionnel :
  - Département de Génie Géologique ;
  - Département de Géoressource (non fonctionnel) ;
  - Département de Géomatique (non fonctionnel).
- Faculté des Sciences Fondamentales avec deux départements
  - Département de Mathématiques Physiques et Chimies ;
  - Département de Mathématiques Informatiques.
- Faculté de Développement Rural

### **i) Université Virtuelle du Tchad (UVT)**

Elle a pour mission d'assurer :

- la formation initiale et continue à distancer et en ligne ;
- la recherche documentaire ;
- la formation à la recherche fondamentale et appliquée ;
- la réduction de la fracture numérique entre le Tchad et le reste du monde ;
- l'appropriation et le partage des savoirs des pays du sud avec le reste du monde.

### **j) Université Roi Fayçal**

L'Université Roi Fayçal est un établissement d'enseignement supérieur para-étatique. Elle compte six (6) facultés et un (1) institut

- **Faculté Acharikah des Sciences de l'Education (URF) avec trois (3) départements :**
  - Département de Géographie ;
  - Département d'Histoire ;
  - Département de Psychologie de l'Education.
- **Faculté Qatar des Sciences Economiques et de Gestion (URF) avec deux (2) départements :**
  - Département des Sciences d'Administration ;
  - Département des Sciences économiques.
- **Faculté Idriss Deby Itno des Sciences Juridiques et Politiques (URF) avec deux (2) départements :**
  - Département de Droit ;
  - Département de Sharia.
- **Faculté des Lettres, de la Communication et des Arts (URF) avec deux (2) départements :**
  - Département des Etudes islamiques ;
  - Département de Langue Arabe.

- **Faculté des Sciences et Techniques de l'Ingénieur (URF) avec un (1) seul département :**
  - Département de Génie informatique.
  
- **Faculté des Etudes Supérieures (Ecole doctorale-URF) avec six (6) départements :**
  - Département de Droit public ;
  - Département d'Economie ;
  - Département de Gestion des Affaires ;
  - Département d'Histoire et Civilisations ;
  - Département de Jurisprudence comparative ;
  - Département de Langue Arabe.
  
- **Institut Supérieur des Sciences et Technique de la Santé avec un (1) département**
  - Département des Techniques supérieures en soins infirmiers.

### **2.1.3.2. Instituts et grandes écoles et domaines de formation**

En plus des universités, le Tchad compte six(6) instituts et six (6) grandes écoles nationales supérieures dont quatre (4) Ecoles Normales et une (1) Ecole Nationale Supérieure des Travaux publics et une (1)Ecole Nationale Supérieure des Technologies d'Information et de Communication (ENASTIC).

#### **a) Instituts et filières de formation**

##### **Institut National Supérieur des Sciences et Techniques d'Abéché (INSTA)**

Il compte six (6) filières correspondant aux départements dans les universités :

- Génie Electrique ;
- Génie Mécanique ;
- Génie Energétique ;
- Sciences et Techniques d'Elevage ;
- Sciences Biomédicales et Pharmaceutiques ;
- Télécommunication et Multimédia.

##### **Institut National Supérieur des Arts et Métiers de Biltine (INSAM)**

Il compte trois (3) départements :

- Architecture ;
- Génie Civil ;
- Génie Urbain.

##### **Institut National Supérieur de l'Elevage de Moussoro (INSEM)**

L'INSEM compte deux (2) filières

- Production Animale ;
- Santé Animale.

### **Institut National Supérieur du Sahara et du Sahel d'Iriba (IN3SI)**

Il compte trois(3) départements :

- Génie Minier ;
- Génie Rural ;
- Energies nouvelles et renouvelables.

### **Institut National Supérieur de Pétrole de Mao (INSPM)**

Il compte trois (3) filières :

- Génie chimique ;
- Exploitation des hydrocarbures ;
- Gestion et économie des hydrocarbures.

### **Institut National Supérieur des Sciences Agronomiques et de Technologie Agro-alimentaire de Laï (INSATAL)**

Deux (2) filières :

- Sciences Agronomiques ;
- Technologie Agro-alimentaire.

Contrairement aux universités dont les filières de formation se chevauchent parfois, les instituts, en tant qu'établissement de formation professionnelle ont des domaines de formation bien spécifiés différents les uns des autres.

#### **b) Grandes Écoles Nationales Supérieures et leurs domaines de formations**

##### **Ecoles Normales supérieures**

Quatre (4) Ecoles Normales Supérieures sont implantées respectivement à Abéché, Bongor N'Djamena et Sarh. Destinées à former les enseignants pour les Lycées et Collèges, elles sont structurées chacune en départements suivants :

- Français ;
- Anglais ;
- Arabe ;
- Sciences de la vie et de la terre ;
- Histoire ;
- Géographie ;
- Mathématiques ;
- Physique et Chimie.

L'Ecole Normale Supérieure de l'enseignement technique de Sarh a un statut particulier, car elle se spécialise beaucoup plus dans le domaine de formation technique.

## **Ecole Nationale Supérieure des Travaux publics**

Elle compte cinq (5) départements ou filières de formation :

- Bâtiments ;
- Travaux Publics ;
- Génie Rural ;
- Topographie et Cartographie ;
- Sciences Fondamentales.

## **Ecole Nationale Supérieure des Technologies d'Information et de Communication (ENASTIC)**

Ses principales missions sont :

- Assurer la formation initiale et continue dans les domaines des TIC ;
- Entreprendre la recherche appliquée d'intérêt général en vue de promouvoir l'innovation pour le développement socio-économique ;
- Développer la recherche scientifique et technologique ainsi que la valorisation des résultats et la diffusion de la culture et de l'information scientifique.

### **2.1.3.3. Activités de recherche, universités et instituts publics**

Certaines de ces institutions de formation d'enseignement supérieur sont équipées de laboratoires pour leurs travaux de recherche.

#### **Laboratoires de recherche de l'Université de N'Djaména**

- ***Faculté des Sciences Exactes et Appliquées***
  - Laboratoire de Recherche des Substances Naturelles (LRSN) ;
  - Laboratoire de Botanique Systématique et d'Ecologie Végétale (LBSEV) ;
  - Laboratoire de Zoologie et de Biologie Animale (LZBA) ;
  - Laboratoire de l'Eau et de l'Environnement (LABEEN) ;
  - Laboratoire LERTI/Mécanique des Structures et Matériaux
  - Laboratoire de Géologie, Géomorphologie et Télédétection (LGGT) ;
  - Laboratoire d'Ecologie et de Génie Environnemental (LEGE) ;
  - Laboratoire de Recherche en Optimisation, Modélisation et Equation Différentielle (LAROME) ;
  - Laboratoire de Mathématiques, Modélisation, Informatique, Applications et Simulation (L2MIAS) ;
  - Laboratoire de Biochimie, Biologie Cellulaire et Moléculaire, Microbiologie (L2BCM).
  
- ***Faculté des Sciences Humaines et Sociales***

- Laboratoire GEODES (Groupe d'Etudes pour l'Organisation et le Développement Espaces Sahélo-Soudaniens) ;
- Laboratoire CRASH (Centre de Recherche en Anthropologie et Sciences Humaines).
- ***Faculté des Sciences de la Santé Humaine***
  - Laboratoire de Recherches en Sciences des Aliments et Nutrition (LARSAN) ;
- ***Faculté des Langues, Lettres, Arts et Communication***
  - Laboratoire GERLAC (Groupe d'Etudes et de Recherches en Littératures Africaines et Comparées) ;
  - Laboratoire CELT (Centre d'Etudes des Langues du Tchad) ;
- ***Faculté des Sciences Juridiques et Politiques***
  - Laboratoire CRESPOD (Centre de Recherches et d'Etudes en Sciences Politiques et en Droit).
- ***Faculté des Sciences Economiques et de Gestion***
  - Laboratoire LAEREAG (Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie Appliquée et de Gestion).

## **2.2. Diagnostic stratégique du sous-secteur**

L'analyse diagnostique est basée sur les composantes i) accès et équité ; ii) qualité et pertinence, gouvernance et pilotage ainsi que les problématiques liées à la coopération scientifique et au financement du secteur.

### **2.2.1. Accès et équité à l'enseignement supérieur**

L'analyse de l'accès met en relief trois problèmes majeurs : i) les faibles participations universitaires, expression d'une faible capacité d'accueil de l'enseignement supérieur; ii) la persistance des disparités régionales, sociales et en genre en matière de fréquentation universitaire ; iii) l'absence d'un mécanisme de régulation des flux se traduisant par une prédominance de filières non professionnelles dans le système.

Le développement de l'enseignement supérieur est caractérisé par une forte pression démographique sur le système de formation universitaire sur fond de disparités. Alors qu'en 2000/2001, on ne comptait que 6730 étudiants, dont 14,5% de filles, répartis essentiellement dans sept (7) établissements d'enseignement supérieur publics, ce chiffre a rapidement explosé pour atteindre plus de 40 000 étudiants en 2015, dont 22% des filles, répartis dans près de 100 établissements (publics et privés réunis), soit environ 6 fois plus qu'en 2000. Les instituts/facultés publics ont accueilli en moyenne plus de 80% d'étudiants par an ; tandis que plus de 60 établissements privés du supérieur n'ont absorbé en moyenne qu'environ 20% d'étudiants par an.

Cette explosion des effectifs d'étudiants, résultant de l'augmentation du nombre de bacheliers d'année en année, entraîne une pression de plus en plus accrue sur le système d'enseignement supérieur dont la capacité à satisfaire une demande croissante n'est pas garantie. Sur la période 2017-2019, en moyenne plus de 32 000 bacheliers sont enregistrés par an, malgré des taux de réussite relativement faible (moins de 40,8% en moyenne). Cette croissance exponentielle des inscriptions dans l'enseignement supérieur cache un faible taux de participation par rapport à la moyenne en Afrique subsaharienne (soit 3,25% en 2015 contre 8,8%).

Malgré l'élargissement de l'offre publique et privée de formation, les capacités d'accueil pour tous les cycles sont faibles, soit à cause des faiblesses en infrastructures, soit à cause des faibles capacités d'encadrement dans le supérieur. En 2015, le secteur public n'avait que la possibilité d'accueillir que 16 820 étudiants dans les premières années alors qu'en moyenne 32 000 élèves obtiennent le Bac chaque année, soit pratiquement le double des nouveaux inscrits en première année. Une inégale répartition de l'offre de formation universitaire limite aussi l'accès aux études supérieures.

En termes d'équité, les filles sont largement sous représentées dans les différentes filières de formation en Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication (STIC). Les données disponibles indiquent qu'elles représentent moins du tiers de la population estudiantine, avec un indice de parité filles/garçons se situant à 0.29.

La configuration de l'offre de formation ne permet pas de résoudre l'épineux problème de l'inadéquation entre l'offre d'enseignement et les besoins du marché du travail tchadien. Les filières de formation théorique représentent 82% des enseignements, contre 18% pour les filières technique et professionnelle. Il est donc difficile, dans ce contexte, d'adresser efficacement les grandes orientations du pays en matière d'industrialisation telles que déclinées dans la politique sectorielle.

### **2.2.2. Qualité et pertinence de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Le déficit de qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche se traduit par: (i) l'inadéquation de l'offre d'enseignement par rapport aux besoins du marché de travail ; (ii) l'insuffisance quantitative et qualitative de ressources humaines; (iii) l'insuffisance de ressources (infrastructures, équipements, laboratoires de recherche, etc.); (iv) des conditions d'enseignement défavorables y compris une faible utilisation des TIC dans l'enseignement et la recherche ; (v) ; l'absence d'un dispositif de veille et d'assurance qualité pour mesurer les performances du sous-secteur et promouvoir la qualité des enseignements ; (vi) une allocation des ressources défavorables à l'amélioration des conditions pédagogiques et d'enseignement<sup>21</sup> dans le secteur.

Le personnel d'encadrement est quantitativement et qualitativement insuffisant. Le corps enseignant des établissements publics est constitué en majorité d'assistants (53% en moyenne contre 1% d'enseignants de rang magistral). Les capacités nationales de recherche

---

<sup>21</sup>Cf. Mohamed Diaby, Geraldo Martins, Kilma Saultidigue, Tchad : Rapport d'Evaluation Externe du Plan Intérimaire pour l'Education au Tchad (PIET), op cit, p. 30.

restent également limitées par le nombre de personnels dédiés aux activités de recherche dans les institutions existantes. L'orientation théorique des enseignements se traduit par une faible professionnalisation exigée par le LMD.

Les faibles acquis scolaires des étudiants sont également liés à l'absentéisme des enseignants et aux multiples grèves que connaît le système pour plusieurs raisons. Ces carences s'accompagnent d'un manque d'œuvres universitaires en mesure d'assurer les conditions appropriées d'apprentissage. On note également une faible utilisation des TICs dans l'enseignement supérieur et la recherche avec d'importantes disparités entre institutions. Les conditions d'apprentissage restent inadéquates à cause de la vétusté des infrastructures ainsi que l'insuffisance de laboratoires, de bibliothèques et de salles de cours.

Les facteurs explicatifs de cette situation tiennent pour l'essentiel à l'insuffisance de niveau des bacheliers dans les matières fondamentales et aux difficiles conditions d'études et de vie des étudiants qui sont sous encadrés en raison du sous-effectif des enseignants dans certaines disciplines, de la médiocrité et de l'insuffisance des infrastructures et des équipements. Mais le manque de volonté politique réelle de faire du secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation professionnelle, un secteur prioritaire, capable d'impulser le développement du pays, joue également comme entrave au développement du secteur.

### 2.2.3. Gouvernance et pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Concernant la **gouvernance administrative**, les textes portant création, organisation et fonctionnement des différentes institutions universitaires accordent une large autonomie administrative et financière aux structures. Cependant, cette autonomie n'est pas bien effective car les Conseils d'Administration ne disposent pas directement de moyens qui sont affectés pour conduire une politique efficace au sein de leurs institutions. Ainsi, les autorités universitaires sont limitées dans les prises de décisions et ne peuvent facilement gérer les problèmes auxquels elles peuvent être confrontées (problèmes de bourses, de salaires, d'honoraires, de grève, d'achat de matériels pédagogiques et didactiques en temps opportun, etc.).

La **gestion pédagogique** des universités publiques s'est particulièrement complexifiée avec le basculement des institutions universitaires dans le système LMD en 2009. En effet, la plupart des acteurs n'ont pas une maîtrise parfaite des directives du système LMD, ce qui conduit à de nombreux dysfonctionnements : les programmes n'ont pas souvent connu un changement conséquent ; aussi, il faut relever une absence d'un mécanisme de révision des programmes et la non utilisation des innovations pédagogiques ; combinées aux multiples grèves et interruptions fréquentes des enseignements.

Sur le plan de la **gouvernance financière**, les fonds de fonctionnement des établissements universitaires publics proviennent, pour l'essentiel, des subventions de l'Etat. En tout état de cause, le budget du Ministère reste insuffisant pour satisfaire la demande

grandissante dans l'enseignement supérieur en général. Compte tenu du fait que l'Etat alloue les subventions de façon globale au Ministère qui a la charge de les répartir selon les défis signalés ou vécus par chaque institution, toutes les institutions n'arrivent pas à répondre aux défis auxquels elles sont confrontées.

Sur le **plan de la gouvernance numérique**, le système universitaire et scientifique reste encore très fortement marqué par la formation en présentiel et une administration classique. Les évolutions technologiques du monde contemporain et les exigences de la modernisation de l'administration universitaire restent faiblement intégrées dans le système. Par conséquent, on note l'absence de formation à distance, la faible utilisation des technologies de l'information dans les procédures d'inscription, de formation et d'évaluation. La dématérialisation de l'administration et de la formation universitaire, le développement des compétences numériques des étudiants et des enseignants constituent de ce fait des défis à relever dans le contexte actuel.

Le pilotage du système reste limité par la faiblesse du système d'information à même de soutenir la prise de décision. Bien qu'il existe un système d'information, il souffre de l'insuffisance de ressources financières pouvant lui permettre de fonctionner convenablement. A cela s'ajoute l'absence d'un mécanisme de régulation de flux entraînant le problème d'orientation des flux dans les différentes filières qui par conséquent, ne permet pas d'assurer une formation du capital humain en adéquation avec les domaines porteurs et en cohérence avec les objectifs de développement affirmés par les pouvoirs publics.

## CHAPITRE III :ANALYSE PROSPECTIVE

L'analyse de la situation du sous-secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, enrichie par les résultats des consultations avec les acteurs clés dudit secteur, a mis en exergue les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités suivantes.

### 3.1.....L es principales forces

L'enseignement supérieur et la recherche au Tchad disposent d'un certain nombre d'éléments qui en constituent les forces.

#### a) Au niveau de l'enseignement supérieur

Les forces identifiées dans le domaine de l'enseignement sont :

- la volonté politique affichée par le Gouvernement pour développer le secteur de l'éducation et de la formation au Tchad ;
- l'amorce d'une politique de désengorgement de l'Université de N'Djamena ;
- l'adoption du bilinguisme (français et arabe) permet au système éducatif de bénéficier des apports des systèmes d'éducation et de formation du monde arabe et français ;
- la libéralisation de l'Enseignement Supérieur ;
- l'expansion d'une offre privée de d'enseignement supérieur ;
- l'augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs inscrits sur les différentes listes d'Aptitude du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) et en Egypte pour les enseignants-chercheurs arabophones ;
- l'affiliation des institutions d'enseignement supérieur au CAMES et aux universités égyptiennes ;
- la diversification et la décentralisation des établissements d'enseignement supérieur ;
- l'existence d'un mécanisme de subvention de l'Etat aux chercheurs dans le cadre la Commission Nationale d'Attribution des Bourses sur le Fonds Formation des Formateurs (CONFOFOR) ayant permis de développer une masse critique d'enseignants dans le cadre de bourses doctorales ;
- l'adoption du système LMD et l'arrimage des institutions d'enseignement supérieur aux orientations de la CEMAC.

#### b) Au niveau de la recherche scientifique

Comme pour l'enseignement, la recherche dispose de quelques atouts qui sont :

- l'existence des structures de recherche (CNRD, ITRAD, IRED) ;
- l'existence des capacités de former des équipes pluridisciplinaires de recherche et d'un programme de recherche ;

- l'augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs inscrits au CAMES et en Egypte ;
- l'existence d'un mécanisme de subvention de l'Etat aux chercheurs dans le cadre de la CONFOFOR;
- l'existence des espaces des publications des résultats : la revue scientifique du Tchad du Centre National de Recherche pour le Développement (CNRD), les Annales des Universités de N'Djaména, de Moundou et de Sarh ;
- une production scientifique en nette croissance et des articles scientifiques publiés dans des revues à comité scientifique et de lecture de meilleure qualité ainsi que des revues indexées et impactées.
- l'ouverture des Ecoles Doctorales ;
- l'existence des laboratoires.

### 3.2.....L es principales faiblesses

Les faiblesses se rapportent aux différentes composantes de l'enseignement supérieur et de la recherche.

#### **a) Dans le domaine de l'accès et de l'équité dans l'enseignement supérieur**

- la persistance des disparités en matière d'accès à l'enseignement supérieur selon le genre, la localisation géographique et le revenu ;
- un très faible pourcentage des filles à l'enseignement supérieur ;
- la forte concentration des institutions universitaires dans la capitale ;
- l'absence de priorisation des filières scientifiques et techniques dans le développement de l'enseignement supérieur ;
- la faible capacité d'accueil ;
- le faible niveau d'accès au deuxième et troisième cycle ;
- l'absence d'une politique de modernisation des équipements et des infrastructures universitaires.

#### **b) Dans le domaine de la qualité et de la pertinence de l'enseignement supérieur**

- la faiblesse des capacités d'encadrement à tous les cycles (licence, master, doctorat) ;
- l'obsolescence de méthodes pédagogiques et de contenus des enseignements dans un monde en pleine mutations ;
- l'insuffisance d'enseignants de rang magistral ;
- un déséquilibre dans le recrutement d'enseignants par filière ;
- l'élasticité des années académiques à cause de multiples grèves ;
- le non-respect du calendrier académique dû à l'élasticité des années académiques et aux multiples grèves ;
- les faibles taux de rendement interne ;

- la faiblesse des acquis scolaires des élèves venant du secondaire ;
- l'inadaptation des programmes académiques face aux exigences actuelles (système LMD) et aux exigences du marché de l'emploi ;
- la faible insertion professionnelle des diplômés de l'Enseignement Supérieur ;
- l'absence d'un dispositif efficace d'assurance qualité ;
- l'absence d'un mécanisme de promotion de la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur ;
- l'insuffisance, l'inadaptation et la vétusté des plateaux techniques ;
- la faiblesse de l'orientation scolaire, universitaire et professionnelle ;
- l'inadéquation des formations offertes avec les besoins de l'économie renforcée par la faiblesse de l'offre d'emploi ;
- la prépondérance des filières littéraires et socio-humanistes au détriment des filières scientifiques et technologiques ;
- la faible articulation entre la formation professionnelle et le milieu productif ;
- l'absence d'une véritable professionnalisation des enseignements.

**c) Dans le domaine de la gouvernance de la recherche et de l'enseignement supérieur**

- le sous financement du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- la faiblesse du système d'information et de planification ;
- un partenariat avec les acteurs privés peu dynamique dont le renforcement serait bénéfique pour la professionnalisation de l'enseignement supérieur et le développement des formations professionnelles dans les secteurs porteurs de l'économie ;
- l'incapacité du système à assurer la régulation des flux entre le secondaire et le supérieur et entre les filières à l'entrée du supérieur ;
- la faible coordination sectorielle des activités de recherche et de formation supérieure
- une gouvernance verticale du système défaillante pour assurer efficacement les fonctions d'orientation, de programmation, et de recherche au sein du système.

**d) Dans le domaine de la recherche scientifique**

- l'absence d'une véritable politique de recherche ;
- l'insuffisance des moyens alloués à la structure nationale de coordination de la recherche
- l'absence de masses critiques des équipes de recherche ;
- l'inorganisation des équipes de recherche traduite par l'absence de pluridisciplinarité ;

- le faible niveau de financement de la recherche par l'Etat; entraînant un manque d'autonomie financière des institutions de la recherche ;
- la faible maîtrise par les équipes de recherche des techniques de montage et de gestion des projets internationaux de recherche ;
- l'insuffisance du dispositif de valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation universitaires afin d'améliorer la compétitivité ;
- le faible niveau de rapprochement universités/entreprises ;
- les faibles capacités institutionnelles et de coordination des structures de recherche ;
- les faibles capacités de connectivité ;
- l'insuffisance d'infrastructures (laboratoires, bibliothèques, etc.) adéquates pour la promotion de la recherche, notamment dans les filières scientifiques et technologiques ;
- des centres de recherche insuffisamment impliqués dans la recherche-développement publique ;
- un impact scientifique et une productivité scientifique limités ;
- une absence de suivi et d'évaluation des politiques publiques de recherche-développement et d'innovation.

**e) Dans le domaine de la coopération universitaire et scientifique**

- un réseau international de collaboration scientifique peu diversifié ;
- des collaborations intersectorielles insuffisantes entre producteurs des savoirs et utilisateurs ;
- une faible coopération sous régionale en faveur des jeunes chercheurs.

**3.3.....L**  
**es principales menaces**

- la persistance de l'insécurité et l'émergence de nouveaux chocs (insécurité alimentaire, changements climatiques, crises économiques mondiales);
- l'instabilité des coûts de baril du pétrole ayant une incidence sur les capacités de financement public du secteur social et du capital humain ;
- la persistance de la crise économique mondiale ;
- la fuite des cerveaux et l'attractivité du marché international du travail pour les professionnels de haut niveau ;
- la multiplicité de grèves des étudiants et des années blanches.

**3.4.....L**  
**es principales opportunités**

- la prise en compte de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique dans le PND ;
- l'existence d'un Plan Directeur d'Industrialisation et de Diversification Economique ;
- l'existence des orientations de la CEMAC et du CAMES concernant la création des masters et des Ecoles Doctorales et des institutions universitaires selon les normes de qualité requises ;
- l'existence des opportunités de partenariat et de financement Nord-Sud et Sud-Sud, y compris avec le monde islamique, avec les universités étrangères et les instituts de recherche ;
- le développement de l'exploration et de l'exploitation des ressources pétrolières, notamment pour la recherche géologique et minière ;
- le développement d'opportunités de formations ouvertes à distance (FOAD) ;
- l'amélioration de la connectivité à internet et l'existence de plusieurs prestataires ;
- l'existence des opportunités de formation à distance ou télé enseignement comme alternative à l'insuffisance d'enseignants et des structures d'accueil ;
- le renforcement du partenariat avec le secteur productif dans la perspective de la professionnalisation de l'enseignement supérieur et du développement des formations du secteur tertiaire de l'économie ;
- l'apport des PTF et des partenaires privés au développement du sous-secteur de l'enseignement supérieur ;
- la diversification de l'exploration minière pour la collaboration avec les entreprises ;
- le développement de l'exploitation pétrolière ;
- les perspectives de croissance économique du pays en vue de l'accroissement des ressources allouées au financement de l'éducation et de la formation par l'Etat ;
- la diaspora qui peut être d'un apport déterminant dans les domaines pointus du développement du pays ;
- l'implantation et la diffusion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication pour faire face aux nouvelles exigences de l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

### 3.5.....P rincipaux enjeux du secteur de l'Enseignement supérieur et la recherche

#### a) Le nécessaire ancrage à la politique nationale de développement

Dans le cadre du PND 2017-2021, le Gouvernement tchadien s'est engagé à améliorer la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique à travers entre autres des actions visant à : (i) améliorer l'accès et l'équité à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique ; (ii) améliorer la qualité de l'offre de formation et des conditions de vie et d'études pour tous les étudiants ; (iii) rendre adéquats les programmes de recherche avec les priorités nationales de développement ; (iv) rendre performant le système de gouvernance ; et (v) valoriser les langues étrangères dans l'enseignement supérieur. Ces choix stratégiques qui

s'alignent sur la Vision 2030 « *Le Tchad que nous voulons* », prouvent à suffisance l'intérêt accordé à la recherche scientifique pilier de l'émergence du pays.

Dans le cadre de sa vision à long terme, le Tchad envisage de devenir « *une puissance régionale émergente à l'horizon 2030, portée par des sources de croissance diversifiées et durables, créatrices des valeurs ajoutées et des emplois et assurant à chaque tchadien, un accès adéquat aux services sociaux de base, à un logement décent et à une offre adéquate de formations* <sup>22</sup> ». Ce pari ne peut être tenu sans un système universitaire et de recherche scientifique efficace, à même d'être un socle de production des connaissances et de création des richesses. Il s'agit de tendre vers un système universitaire amélioré et diversifié s'arrimant de mieux en mieux aux besoins multiformes des apprenants, des milieux professionnels et de la société. Ce système sera fondé sur la compétitivité éducationnelle, scientifique, heuristique et technologique des universités nationales et sur la recherche scientifique endogène. Il sera basé sur la professionnalisation des enseignements, et l'employabilité des diplômés, à savoir l'aptitude des étudiants à s'insérer efficacement dans le circuit de production, à l'aune de l'économie du savoir.

Face aux inégalités en matière d'accès à l'enseignement supérieur, la politique du Gouvernement vise à garantir l'équité nécessaire à un développement inclusif. Ainsi, garantir une éducation de qualité dans l'enseignement supérieur est une des priorités nationales, conformément aux lois nationales et au droit international.

L'arrimage du Tchad au système LMD-CEMAC et les attentes socioéconomiques formulées par les pouvoirs publics en direction du système d'Enseignement Supérieur dans le cadre du PND et l'expansion du marché international de l'enseignement Supérieur, contraignent l'Enseignement Supérieur à opérer une nouvelle mutation. L'enseignement doit d'une part se soumettre aux impératifs économiques et d'autre part intégrer le marché mondial de l'Enseignement supérieur en construction. De ce fait, son offre de formation doit être compatible avec les attentes des milieux socio-professionnels nationaux et internationaux, et ses universités, devenues de véritables organisations stratégiques de l'Etat, doivent épouser les standards qu'impose ce marché international. Ce qui a des implications en matière de choix stratégique pour le secteur : (i) implication sur le type d'établissements, de filières et d'enseignement à promouvoir prioritairement dans la dynamique d'expansion et de diversification en cours ; implication sur l'organisation du système d'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique ; iii) implication sur la gouvernance (académique, financière, numérique) à promouvoir, notamment l'allocation des ressources publiques aux établissements d'enseignement supérieur et l'évaluation de leur utilisation.

#### **b) Le numérique : un enjeu de taille**

Dans le contexte actuel de la mise en place du système LMD marqué d'une part par l'adoption d'un nouvel agenda international pour le développement à travers les Objectifs de développement durables (ODD), et d'autre part par le regain d'intérêt de la communauté

---

<sup>22</sup>République du Tchad/Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, *Plan National de Développement (PND) 2017-2021 : Ensemble, œuvrons pour un Tchad toujours fort, solidaire et prospère*, 2017.

internationale pour les questions liées aux TIC, la présente stratégie nationale offre l'opportunité d'un repositionnement stratégique de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au Tchad dans cette dynamique. Il est donc question de voir : i) comment la pertinence de l'enseignement supérieur peut être améliorée face aux défis prioritaires de la nation et aux nouvelles attentes de l'économie nationale ; ii) comment une meilleure qualité des formations dispensées peut contribuer à accroître l'efficacité du système ; iii) comment la gestion des institutions peut progresser vers plus d'efficacité, de responsabilité et de transparence ; et combien le financement et la gestion financière sont indispensables au développement de l'institution universitaire ; iv) comment le système d'enseignement universitaire et de recherche scientifique peut répondre aux évolutions des besoins de l'économie par le développement des différents niveaux de qualification, par l'adaptation aux mutations technologiques et à l'évolution des spécificités de l'emploi, à travers la recherche incessante de la qualification adéquate de la main d'œuvre.

Par ailleurs, la pandémie du Coronavirus (Covid-19) a contraint de nombreux pays de par le monde à fermer les écoles et les universités pour rompre la chaîne de propagation de contamination du virus. L'ampleur, l'échelle et la rapidité de la perturbation scolaire sont sans précédent. Au demeurant, les pays développés ont très vite mis en place des mécanismes éducatifs innovants basés sur les technologies numériques afin d'assurer la continuité des activités pédagogiques à distance. Ces dispositifs éducatifs sont hautement résilients face aux catastrophes et diverses crises. La pandémie a ainsi mis en lumière l'importance notable de l'enseignement virtuel.

L'intégration des technologies numériques est donc une valeur ajoutée majeure dans un processus d'enseignement inclusif et de qualité. Dans cette perspective de la modernisation du paradigme éducatif tchadien, l'Université Virtuelle du Tchad constitue un socle robuste sur lequel sera bâti la future approche pédagogique nationale qui prend en compte la quête d'un rendement optimal ainsi que les risques et les menaces de diverses natures qui pourraient entraver le bon fonctionnement de nos activités.

### **c) L'adaptation à un environnement en pleine mutation et confronté aux multiples chocs**

La diversification et l'accroissement de l'offre du nombre d'acteurs nécessite la mise en place d'un système fiable de contrôle de l'enseignement supérieur. Aussi est-il important de doter le domaine d'un cadrage juridique pour assurer la qualité et bien définir les rôles et responsabilités des différents acteurs. La formation de masse qui s'installe dans le pays, doublé d'une réduction des financements publics, nécessite un contrôle efficace de la pertinence et de la qualité des enseignements. Le Tchad a tout intérêt à créer un environnement propice à l'évolution du sous- secteur dans la cohérence et la durabilité.

Les mutations de l'enseignement supérieur imposent la supervision de ce niveau d'enseignement par une entité organisationnelle pouvant garantir la cohérence de l'ensemble, tout en veillant au respect de l'autonomie de chaque institution.

Compte tenu de ce qui précède, avoir un système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique de qualité et au service du développement national reste donc pour l'instant difficile en l'absence d'une stratégie appropriée. En effet, la recherche scientifique est à la fois un générateur de connaissances, un des facteurs du progrès scientifique et technologique de la société et l'un des canaux mondiaux d'échange des connaissances entre les chercheurs. De même, l'industrialisation et la diversification de l'économie nationale ne peut être effective sans un système de formation universitaire et post universitaire capable de mettre à disposition du marché du travail un capital humain adéquat et un dispositif de recherche-développement à même de soutenir la vision nationale c'est-à-dire en mesure d'assurer le transfert et l'application des résultats de la recherche. Le savoir étant le moteur de la productivité et de la croissance économique, ces objectifs exigent au pays de développer le capital humain à travers des systèmes d'éducation et de formation plus accessibles, plus équitables et de meilleure qualité.

Pour tout dire, l'enjeu majeur réside dans le fait que le succès de la recherche-développement repose sur une articulation cohérente et synergique de tous les agents intervenant dans le processus : l'enseignement supérieur (fournit des ressources humaines qualifiées et au profil adéquat), le laboratoire de recherche (avec des équipes solides et pérennes), les utilisateurs (personnes physiques et morales capables de comprendre l'intérêt de la recherche et prêts à s'y investir et à s'impliquer), l'État (valorise la recherche et les chercheurs, en les dotant d'un statut respectable, voire, pourquoi pas, enviable)<sup>23</sup>.

### 3.6.....P rincipaux défis

Avec le ralentissement économique du pays, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche reste confronté à des défis qui risquent de compromettre son développement et le rôle qu'il doit jouer dans la transformation socioéconomique du pays. Ces défis se rapportent à l'accès et l'équité, à la qualité et la pertinence, à la gouvernance, à la promotion de la recherche scientifique et la coopération scientifique et universitaire.

#### a) Dans le domaine de l'accès et de l'équité dans l'enseignement supérieur

Au regard des faiblesses du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, les défis suivants sont à relever :

- améliorer l'accès à l'enseignement supérieur ;
- réduire les inégalités entre filles-garçons ;
- encourager l'accès et le maintien des filles à l'enseignement supérieur (accorder un quota de 30% aux filles à l'entrée dans les universités et dans toutes les filières) ;
- favoriser l'accès des personnes vulnérables à l'enseignement supérieur ;
- améliorer la couverture universitaire dans le pays ;

---

<sup>23</sup>Cf Hocine Khelfaoui, *Bref état des lieux du système national de recherche scientifique et technique de la République du Burundi*, Paris, UNESCO, 2009, p. 72.

- diversifier l'offre de formation professionnelle en prenant en compte les enjeux de développement national et les contraintes du marché de l'emploi.

**b) Dans le domaine de la qualité et de la pertinence de la formation universitaire et de la production scientifique**

Au regard des faiblesses du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, les défis suivants sont à relever :

- améliorer la couverture pédagogique ;
- promouvoir et renforcer les filières scientifiques et technologiques ;
- mettre en place un mécanisme efficace pour l'application du bilinguisme et promouvoir l'anglais ainsi que l'insertion d'autres langues étrangères à prédominance internationale ;
- assurer une condition de vie et d'étude adéquate à tous les étudiants ;
- juguler l'insuffisance des ressources dans les universités et les institutions de recherche ;
- renforcer la professionnalisation des enseignements/adapter les programmes de formation aux besoins des utilisateurs et du marché ;
- assurer une offre de formation plus en adéquation avec l'emploi ;
- renforcer les centres de pédagogie universitaire pour améliorer l'encadrement ;
- assurer une ressource humaine performante et suffisante ;
- mettre en place des structures opérationnelles pour faciliter l'orientation universitaire et professionnelle des jeunes ;
- intégrer l'utilisation des TIC dans les systèmes d'enseignement et d'évaluation ;
- améliorer les plateaux techniques des institutions universitaires ;
- mettre en place un cadre d'assurance qualité en conformité avec les standards internationaux ;
- améliorer la qualité des œuvres universitaires et leur accessibilité aux étudiants.

**c) Dans le domaine de la gouvernance et du pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**

Au regard des faiblesses du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, les défis suivants sont à relever :

- Garantir la soutenabilité du financement sans laquelle la réalisation des objectifs prioritaires serait compromise ;
- Elaborer un programme de recherche ;
- Mettre en place des mécanismes de régulation des flux dans l'accès à l'enseignement supérieur en vue de favoriser la demande dans les filières technologiques et scientifiques ;
- Renforcer le système d'information et les capacités de planification du système pour faciliter le pilotage du secteur ;

- Améliorer la gouvernance académique ;
- Améliorer la transparence dans la gestion des ressources ;
- Renforcer les capacités institutionnelles et opérationnelles en vue de garantir un système de gouvernance performant.

#### **d) Dans le domaine de la recherche scientifique et de l'innovation**

Au regard des faiblesses de la recherche scientifique, les défis suivants sont à relever :

- assurer la disponibilité des ressources humaines performantes et suffisantes et le financement de la recherche scientifique ;
- développer des programmes de recherche en adéquation avec les priorités nationales de développement.

#### **e) Dans le domaine de la coopération scientifique et universitaire**

Au regard des faiblesses du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, les défis suivants sont à relever :

- améliorer la coopération internationale et régionale ;
- diversifier les pôles de coopération scientifique internationale ;
- renforcer la coopération entre le monde scientifique et celui des entreprises en vue de faciliter le transfert des connaissances et l'adéquation formation-emploi.

# CHAPITRE IV : PRINCIPES ET FONDEMENTS, VISION, OBJECTIFS ET AXES STRATEGIQUES

Ce chapitre présente les principes et fondements, la vision, les objectifs et les principaux axes de la stratégie.

## 4.1. Principes et fondements de la mise en œuvre de la stratégie

### 4.1.1. Valeurs et principes directeurs

Pour atteindre les objectifs fixés, la mise en œuvre de cette stratégie s'appuie sur un certain nombre de valeurs et de principes qui se rapportent à l'accès à l'enseignement supérieur d'une part et à la gestion du système d'enseignement supérieur et de la recherche d'autre part.

Ces valeurs sont :

- **L'éthique** : la réalisation des programmes, projets et actions privilégie l'engagement de chaque acteur du système d'enseignement supérieur et de la recherche fondé sur l'honnêteté, l'impartialité, l'équité, la transparence et l'intégrité. La réussite d'un système d'enseignement de qualité s'appuie sur des valeurs éthiques car l'éducation doit être la base de la réforme de la société et de son développement ;
- **la responsabilité** : la responsabilité individuelle et collective au sein du système de l'enseignement supérieur et de la recherche orientée vers l'atteinte des objectifs et la responsabilisation des acteurs doit être une exigence de la gestion des institutions de recherche et d'enseignement supérieur. Parallèlement à l'amélioration de l'allocation des ressources, la responsabilisation des acteurs aux différents niveaux hiérarchiques, du niveau central jusqu'aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, l'obligation des résultats ainsi que la gestion transparente et efficace des ressources allouées au système seront érigées comme principe de travail ;
- **la transparence** : élément fédérateur des différents acteurs pour la réalisation de ses objectifs, elle constitue la pierre angulaire de la gouvernance de l'Institution et elle devra instaurer un mécanisme de redevabilité des responsables de gestion ;
- **la créativité** : pour véritablement faire de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique un levier du développement national, il est important de renforcer la promotion de l'innovation et l'inventivité des acteurs par des initiatives porteuses des valeurs techniques innovantes ;

- ***l'excellence*** : l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation sont basés sur les critères d'efficacité et d'efficience, conditions indispensables pour asseoir l'excellence en tant que condition de l'émergence et d'une meilleure compétitivité régionale et internationale ;
- ***la pertinence*** : la promotion de la recherche et de l'innovation suppose que l'Etat veille à ce que les programmes d'enseignement et les activités de recherche soient en adéquation avec les besoins de développement national, mais aussi avec les exigences qu'imposent les environnements régional, continental et international ;
- ***l'équité et l'égalité*** : aucune discrimination ne doit exister dans l'accès à l'enseignement supérieur. La réalité du droit à l'éducation qui appelle une démocratisation effective du système suppose que l'Etat assure une éducation pour tous à l'enseignement supérieur et une égalité de chances d'accès à une éducation de qualité pour tous dans les niveaux et types d'enseignement. Les mesures à prendre pour promouvoir l'égalité et l'équité impliquent une discrimination positive dans l'allocation des ressources en tenant compte des facteurs genre et exclusivité. L'équité sera assurée grâce à un système d'attribution de bourses et de facilités aux étudiants sur la base du mérite et de critères sociaux. De manière globale, une attention particulière sera accordée aux questions liées aux enfants issus des couches peu favorisées, à la zone de localisation, et au genre.

Les valeurs ci-dessus doivent se traduire par l'obligation pour l'ensemble des acteurs concernés à s'investir pour assurer le fonctionnement normal de l'ensemble du système d'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation dans le pays.

Deux principes fixent l'orientation générale de la présente stratégie :

- ***L'assurance qualité*** : la recherche de la qualité détermine toute la conception de la stratégie et la mise en œuvre des interventions ;
- ***l'employabilité*** : elle doit être au centre de la qualité recherchée. Les produits du système doivent s'insérer facilement et pouvoir contribuer à la réalisation des priorités nationales en matière de développement.

#### **4.1.2. Fondements**

La Stratégie nationale trouve son fondement dans les engagements du pays aux plans international, régional et national.

**Au niveau international**, elle trouve ses fondements dans les instruments juridiques ratifiés par le Tchad (traités et conventions relatifs aux droits humains fondamentaux et à l'égalité entre les sexes), les objectifs mondiaux de développement auxquels le pays a souscrit, ainsi que dans les résolutions et recommandations prises lors des conférences internationales sur l'éducation. En outre, l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et les Objectifs de Développement Durable font aussi partie des fondements de cette stratégie.

**Au niveau régional**, le Tchad s'est engagé à mettre en place le système LMD conformément aux recommandations de la Conférence des Recteurs des Universités et des Responsables des Organismes de Recherche d'Afrique Centrale (CRUROR/AC), et à la Déclaration des Chefs d'Etat de la CEMAC sur la nécessité de construire un espace régional de l'enseignement supérieur.

**Au niveau national**, la conception de la présente stratégie est basée sur les orientations de la Vision 2030, du PND, de la Constitution et de la loi portant orientation du système éducatif tchadien.

Dans le cadre de son PND, le Gouvernement s'est engagé à mettre en place des actions en vue de : (i) améliorer l'accès et l'équité à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique ; (ii) améliorer la qualité de l'offre de formation et des conditions de vie et d'études pour tous les étudiants ; (iii) rendre adéquats les programmes de recherche avec les priorités nationales de développement ; (iv) rendre performant le système de gouvernance ; et (v) valoriser les langues étrangères dans l'enseignement supérieur.

Dans la perspective de l'équité, la Constitution de 1996 garantit à tous les Tchadiens le droit à l'éducation.

D'après la Loi n°016/PR/06 du 13 mars 2006 portant orientation du Système Educatif Tchadien, « *Les orientations politiques en matière de recherche scientifique et technique répondent aux objectifs de développement socio-économique et aux besoins prioritaires de la nation exprimés à travers les instances politiques, les partenaires socio-économiques, les collectivités territoriales et la communauté des chercheurs* » (Article 44).

Cette stratégie s'inscrit ainsi dans une dynamique de transformation structurelle de l'économie tchadienne portée par la Vision 2030 et le PND et basée sur le développement d'une économie diversifiée et compétitive ainsi qu'un capital humain de qualité.

## **4.2. Vision et objectifs**

### **4.2.1. Vision**

En cohérence avec la Vision 2030, le PND 2017-2021 et les ODD, la présente stratégie nationale traduit la volonté des pouvoirs publics « d'améliorer la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ». Ainsi, la vision proprement dite de cette stratégie est de :

**« Faire de l'enseignement supérieur un levier de l'émergence du Tchad à l'horizon 2030 »**

## 4.2.2. Objectifs de la stratégie

L'enseignement supérieur et la recherche ont pour finalité de participer au développement économique du pays par la formation des compétences et des qualifications, lesquelles prennent en compte les besoins actuels et leurs évolutions futures. Ils ont pour missions la diffusion du savoir et la constitution d'un savoir propre aux conditions socioculturelles, économiques et historiques du pays, en assurant l'accès aux formes les plus élevées de la culture et du savoir à tous ceux qui en ont la volonté et la capacité, et qui remplissent les conditions d'accès.

Aujourd'hui, le système d'enseignement supérieur et de la recherche est appelé à relever les principaux défis qui, pour le pays, sont : la création du capital humain de qualité pour impulser le développement ; la consolidation de l'unité nationale et de la paix et enfin le développement économique.

Bâtir un dispositif d'enseignement supérieur et de recherche à la mesure de ces défis exige que l'on définisse les activités du système sur la base des objectifs qui garantiront son dynamisme, sa pertinence et sa qualité.

Les objectifs de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche sont déclinés en objectifs généraux et spécifiques ci-après.

### 4.2.2.1. Objectif global

L'objectif global de la stratégie est d'orienter et de faire converger les initiatives politiques, institutionnelles techniques, scientifiques, et financières pour améliorer la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique orientées vers les besoins et les défis de l'heure. A cet effet, cinq (5) axes stratégiques sont définis à partir des objectifs stratégiques suivants :

### 4.2.2.2. Objectifs stratégiques

Stratégiquement, il s'agit de :

- Promouvoir l'accès à un système d'enseignement supérieur plus équitable et au service de la croissance;
- Améliorer la qualité de l'offre de formation dans l'enseignement supérieur ;
- Promouvoir l'employabilité et l'insertion professionnelle des sortants de l'enseignement supérieur ;
- Densifier et valoriser la recherche scientifique et l'innovation ;
- Améliorer la gouvernance et le pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche ;

### 4.3. Grandes orientations et actions prioritaires

Conscient de l'importance du capital humain pour la réalisation des priorités nationales en matière de développement, le Gouvernement a pris l'initiative dans le cadre du PND d'améliorer la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Pour concrétiser cette vision du sous-secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, cinq (5) orientations stratégiques principales sont prévues afin de bâtir un dispositif d'enseignement supérieur et de recherche scientifique qui prenne en compte les ambitions, les enjeux mais également les réalités et les contraintes.

Les principaux axes de la stratégie nationale sont :

*Axe 1 : Promotion de l'accès à un système d'enseignement supérieur plus équitable et au service de la croissance et de l'emploi ;*

*Axe 2 : Amélioration de la qualité de l'offre de formation dans l'enseignement supérieur ;*

*Axe 3 : Promotion de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des sortants de l'enseignement supérieur ;*

*Axe 4 : Densification et valorisation de la recherche scientifique et l'innovation ;*

*Axe 5 : Amélioration de la gouvernance et du pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche.*

Ces axes stratégiques sont déclinés en objectifs stratégiques et spécifiques ainsi qu'en actions majeures à mener pour la période 2021-2025. Les résultats recherchés au terme de sa mise en œuvre visent à résoudre les principaux défis majeurs au niveau des différents piliers du système, à savoir l'accès des étudiants à une formation universitaire plus équitable ; la qualité de l'offre de formation et des conditions de vie et d'études pour tous les étudiants ; l'adéquation de la recherche scientifique aux priorités nationales de développement ; l'amélioration du financement, de la gouvernance et du pilotage du secteur ; la coordination et le suivi de la mise en œuvre des interventions retenues. Cela devrait à terme contribuer à une amélioration de la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

## **Axe 1 : Promotion de l'accès à un système d'enseignement supérieur plus équitable et au service de la croissance**

La promotion de l'accès des Tchadiennes et Tchadiens et à un enseignement supérieur équitable constitue un défi important pour le secteur et pour le pays entier. L'objectif stratégique recherché est de développer l'offre de formation universitaire en vue d'améliorer l'accès et de renforcer l'équité pour tous les étudiants. Ainsi, face aux problèmes observés sur le terrain dans ce domaine, deux (02) objectifs spécifiques sont poursuivis dans le cadre de cet axe

*Objectif spécifique 1.1. Développer l'offre de formation dans l'enseignement supérieur*

*Action prioritaire 1.1. Construction et réhabilitation des infrastructures universitaires*

Le niveau de couverture universitaire est faible au Tchad. La moyenne étudiants/100 000 habitants est de 342 en 2013-2014 contre 706 dans des pays comparables de la sous-région Afrique. La plupart des institutions ne sont pas sur leur site et sont dans des locaux d'emprunt inadaptés aux besoins. Pour cela, il faut mettre en place un programme de construction et de mise à niveau des infrastructures universitaires pour couvrir plus de 1000 étudiants /100.000 habitants d'ici 2030. Les besoins en construction desdits équipements pour la promotion du système sont encore très importants. Pour ce des équipements disponibles, le besoin de mise aux normes est également fondamental. Mais faute d'un système statistique fiable, les estimations ne peuvent refléter la réalité du terrain. Conscient de la situation, le Gouvernement a entrepris, dans le contexte du boom pétrolier depuis quelques années un programme de constructions nouvelles et de réhabilitation des celles existantes, mais qui a également été limité par la crise du marché pétrolier depuis plus de six (6) ans. L'importance des besoins observés aujourd'hui en construction et réhabilitation est telle qu'il n'est pas raisonnable de pouvoir envisager mettre aux normes toutes les infrastructures d'enseignement supérieur et de recherche. L'option d'une démarche progressive doit être approfondie. C'est pourquoi, il sera envisagé un certain nombre d'objectifs prioritaires pour structurer la programmation des constructions et des réhabilitations qui va être développée au cours de la mise en œuvre de ce plan stratégique : i) l'amélioration de la couverture universitaire ; ii) l'amélioration des conditions d'accueil dans les établissements universitaires et les centres de recherche ; iii) la résorption des disparités entre région et zones universitaires ; iv) l'amélioration de la qualité par la construction de nouvelles infrastructures et la réhabilitation de celles qui existent mais qui sont délabrées. A ce titre, la définition de critères de priorisation et la définition de la programmation des constructions doit faire l'objet d'une réflexion de fond en prenant en compte les disparités actuelles.

La réhabilitation et l'extension des infrastructures existantes constitueront un des grands piliers du développement des infrastructures. L'enseignement supérieur bénéficiera d'un programme d'investissement en constructions, équipements et réhabilitations. Dans le cadre dudit programme, le Gouvernement procédera donc à la finalisation de la construction des locaux de l'Université de Pala en cours; la construction des locaux de l'Institut National

Supérieur de Pétrole de Mao ; la construction des locaux de l'Institut National Supérieur des Arts et Métiers de Biltine ; l'extension de l'Université de Moundou, de l'INST/Abéché ; la construction des locaux de l'Ecole Normale supérieure de l'enseignement technique de Sarh (fonctionnant actuellement dans les locaux d'emprunt), la construction des infrastructures et leurs équipements ; la construction et l'équipement des bibliothèques dans les établissements d'enseignement supérieur ; la construction et équipement des salles informatiques et les laboratoires dans les établissements d'enseignement supérieur. Ce vaste programme d'envergure contribuera à terme à augmenter la capacité d'accueil des institutions.

*Action prioritaire 1.2. Diversification de l'offre d'enseignement supérieur dans la perspective du renforcement des filières technologiques et de la professionnalisation*

À l'enseignement supérieur, la modulation de la croissance du nombre des étudiants dans les filières classiques est programmée et de nouveaux modes de formation mettant l'accent sur la diversification des filières professionnelles et technologiques en partenariat avec le monde du travail et le secteur privé sont privilégiés. De même, l'équité de l'accès dans les filières prioritaires devra être privilégiée en particulier.

La régulation de l'accès à l'enseignement supérieur se fera au travers d'un mécanisme qui sera mis en place en collaboration avec les autres acteurs du secteur de l'éducation (éducation de base, enseignement secondaire, etc.). Les activités d'amélioration de l'accès ne visent pas un accroissement démesuré des effectifs du public, mais plutôt l'amélioration des conditions d'accueil dans les établissements en vue de mettre en place les conditions nécessaires pour un enseignement de qualité d'une part, mais aussi l'assurance d'une adéquation entre les offres de formation élaborés et les priorités de développement du pays.

Dès lors, le Gouvernement s'engage à densifier et à diversifier l'offre de formation en tenant compte des besoins de développement économique et social du pays. Une offre adaptée aux besoins d'accroissement des autres segments du système sera développée et mise en place grâce à des mécanismes d'incitation adaptés. La réorganisation de l'offre du supérieur qui constitue un axe de cette stratégie vise aussi à favoriser l'équité (genre, population défavorisée, région) et à diversifier l'offre notamment par la mise en place de formation de courte durée et ciblée pour les filières techniques et professionnelles en partenariat avec le monde économique.

*Action prioritaire 1.3. Promotion d'un secteur privé d'enseignement supérieur plus performant*

Face à la dynamique démographique actuelle et à la pression qu'elle exerce sur l'offre d'enseignement supérieur, l'Etat est loin d'être en mesure de garantir l'accès de tous à une formation supérieure de qualité en s'appuyant seulement sur une offre publique. Actuellement, la nécessité de décongestionner les établissements publics passent par une dynamique de promotion au secteur privé contrôlé répondant aux normes de qualité. En effet, face à cette effervescente demande de la formation, une offre s'est développée, mais sans un accompagnement et un encadrement adéquat. Le Gouvernement entend corriger ces lacunes

qui ont entraîné des préjudices à la jeunesse et aux familles. Au cours de la dernière décennie, la prolifération incontrôlée des établissements d'enseignement supérieur privé a contribué à la détérioration de la qualité et de la pertinence de l'enseignement supérieur dans le pays. Pour renverser cette tendance, il est nécessaire de renforcer la coordination et la supervision. Ce défi sera relevé notamment à travers la poursuite des audits organisationnels et de viabilité, l'opérationnalisation ou le renforcement des différents organes de gouvernance de l'enseignement supérieur prévus par les textes en vigueur. Il s'agira de renforcer le mécanisme d'accréditation à travers les autorisations d'ouverture et de fonctionnement répondant aux critères exigés et un contrôle renforcé. Un enseignement supérieur privé dynamique et de qualité attirerait un plus grand nombre d'étudiants ; à terme il devrait pouvoir absorber au moins 20% à 30% des jeunes bacheliers chaque année, si elle est mieux structurée et propose des formations compétitives. Pour ce faire, le Gouvernement entend appuyer l'enseignement supérieur privé pour mieux le structurer et l'aider à proposer des offres de qualité requise. Il s'agira également pour le Gouvernement d'aider les établissements à recruter un personnel qualifié en vue de réduire l'utilisation du personnel des établissements publics qui a pour effet, d'incliner la qualité de la prestation dans les institutions d'enseignement supérieur ; le but étant d'améliorer en conséquence le respect du temps académique dans les différentes catégories d'établissement.

Cependant, compte tenu des réalités nationales, la promotion de ce sous-secteur se fera par l'identification et la mise en place de critères équitables pour la création des filières et des établissements qui tiennent compte de la nécessité de résorber les disparités existantes et des enjeux territoriaux de développement, l'objectif étant de valoriser le potentiel de chaque région en vue de soutenir le développement territorial.

*Objectif spécifique 1.2. Réduire les disparités dans l'accès à l'enseignement supérieur et spécifiquement dans les filières scientifiques et technologiques*

*Action prioritaire 1.4. Développement des offres de formation à distance*

La mise en place du système LMD est sous-tendue par des innovations pédagogiques dont fait partie l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). À cet effet, l'enseignement supérieur, aujourd'hui essentiellement en présentiel, doit aussi l'être à distance. Le développement des TIC, permettra de découpler les offres de formation à l'échelle du pays. Il conviendra pour les différents établissements d'enseignement supérieur (publics et privés) de dispenser des formations ouvertes et à distance (FOAD) en ligne. Dans cette dynamique, ils seront amenés à développer également des plateformes technologiques pour assurer et renforcer la gestion académique et pédagogique. Les FOAD contribueront à élargir l'accès à des programmes pertinents d'enseignement supérieur, d'interconnecter les institutions de formation tant au niveau national qu'au niveau international. Ce programme comprendra entre autres l'installation d'un campus numérique, dont l'effet attendu est de permettre aux formations à distance d'accueillir un plus grand nombre d'étudiants.

### *Action prioritaire 1.5. Promotion de mesures incitatives en faveur des filières scientifiques et technologiques*

Le Gouvernement entend promouvoir les filières porteuses ou prioritaires au regard des grands enjeux de développement national dans la politique de développement de l'enseignement supérieur. Les constructions envisagées vont également s'intégrer dans cette dynamique en vue de faire de l'enseignement supérieur le socle du développement du pays. Dans la foulée des actions qui visent à promouvoir ces filières scientifiques et technologiques dans la dynamique de développement de l'offre d'enseignement supérieur, des initiatives seront prises par le Gouvernement pour encourager la promotion des jeunes dans les filières scientifiques et technologiques, en particulier des filles et des jeunes vulnérables. Les critères de sélection des bénéficiaires devront être basés sur la performance scolaire et académique. Les mesures qui seront mises en œuvre visent à :

- améliorer l'équité genre dans l'accès à toutes les filières et plus particulièrement les filières prioritaires ;
- promouvoir l'équité dans l'implantation des établissements supérieurs et dans l'allocation des moyens ;
- favoriser, par des mesures de discrimination positive, l'accès des jeunes de bon niveau scolaire/académique et issus des catégories les plus défavorisées aux études supérieures dans les filières scientifiques et technologiques.

## **Axe 2 : Amélioration de la qualité de l'offre de formation dans l'enseignement supérieur**

Dans le cadre du PND, la promotion de la qualité de l'offre de formation offerte aux jeunes filles et garçons doit être une des priorités pour le secteur et pour le pays entier. A ce titre, la qualité de l'enseignement supérieur est l'axe prioritaire des réformes et stratégies à engager dans la mesure où les interventions envisagées dans le cadre de l'accès et de la gouvernance sont également au service de la qualité. Des mesures visant à garantir la gestion, le suivi-évaluation de la qualité dans les établissements d'enseignement doivent être renforcées. La création des conditions d'un enseignement de qualité est une composante essentielle de la stratégie actuelle. L'objectif stratégique recherché est d'améliorer la qualité du système d'enseignement supérieur. Ainsi face aux problèmes observés sur le terrain dans ce domaine, deux objectifs spécifiques sont poursuivis dans le cadre de cet axe

*Objectif spécifique 2.1 : Améliorer la qualité de l'environnement universitaire*

### *Action prioritaire 2.1. Dotation des institutions universitaires d'équipements adaptés aux formations offertes*

A côté de la construction et de la réhabilitation des salles de cours sur les campus, il est important d'accompagner ces infrastructures d'équipements (amphithéâtres, laboratoires, bibliothèques, etc.) à même de soutenir la qualité de la formation. Le but est de renforcer et d'améliorer les plateaux techniques dans les filières technologiques et scientifiques. Au

moment où les pouvoirs publics entendent optimiser les formations du supérieur par la création des filières spécifiques en adéquation avec les besoins réels de l'environnement socioéconomique national. Il s'agira de veiller à l'adéquation entre les structures d'accueil, le nombre d'enseignants, les effectifs des étudiants et les offres de formation dans les filières scientifiques et technologiques. Ces mesures favoriseront les formations professionnalisantes, à l'effet de réduire le nombre de sortants diplômés sans emploi tout en contribuant à l'approvisionnement du secteur productif en personnels qualifiés dans les domaines économiques déficitaires.

Pour améliorer la qualité de l'offre de formation dans l'enseignement supérieur, il conviendrait de mettre en place des mesures visant à renforcer et à étendre l'offre d'enseignement supérieur, en tenant compte des priorités et des écarts entre les régions dans le pays.

Ainsi, l'acquisition de ressources documentaires et de nombreux équipements (laboratoires, bibliothèques) ainsi que l'amélioration de la bande passante pour accompagner la mise en place d'une bibliothèque numérique constitueront les priorités dans les prochains cycles de planification. Il s'agira de mettre en place une plateforme des ressources scientifiques et pédagogiques destinées au grand public en vue prioritairement de valoriser et promouvoir des résultats de recherche obtenus par des tchadiens et des ressources pédagogiques issues des milieux universitaires tchadiens. En outre, les filières techniques et scientifiques verront leur niveau d'équipement rehaussé pour améliorer l'adéquation des formations aux besoins.

#### *Action prioritaire 2.2. Promotion du numérique dans l'espace universitaire*

L'intégration du numérique dans les programmes de formation et la gouvernance administrative de l'enseignement supérieur reste aujourd'hui un défi important au regard des avancées des autres pays de la sous-région et de niveau comparable. La promotion du numérique dans l'enseignement supérieur passe par des interventions innovantes visant à renforcer les infrastructures technologiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche : instaurer le numérique comme levier de valeur ajoutée dans les pratiques éducatives ; introduire le numérique dans le système de gouvernance universitaire ; doter les universités d'un environnement numérique de travail (accès internet, bibliothèque virtuelle, mise en ligne des enseignements, etc.), subventionner le matériel informatique et vulgariser le e-learning.

Avec l'adoption du système LMD, il s'agit de mettre chaque établissement aux normes et de développer de nouvelles approches pédagogiques, notamment les actions de sensibilisation, de formation des enseignants et l'amélioration substantielle des ratios d'encadrement. Par ailleurs, pour soutenir cette nouvelle ouverture du dispositif d'enseignement supérieur, il faudra mettre en place un système d'information scientifique et technique qui intègre les technologies de l'information et de la communication et qui exploite au mieux les possibilités de l'enseignement à distance.

### *Action prioritaire 2.3. Amélioration de la qualité des œuvres universitaires*

Dans le cadre de la présente stratégie, il s'agira de travailler à améliorer le cadre de vie des étudiants. Il est difficile d'envisager l'amélioration de la qualité de la formation et des conditions d'enseignements sans une réelle prise en compte des œuvres universitaires. A ce titre, la révision des textes du CNOU amorcée dans le cadre du plan d'action 2018-2019 du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation sera poursuivie. La mise en place de la base des données concernant les étudiants (à l'intérieur et à l'extérieur du pays) permettra de rationaliser les œuvres universitaires. Des enquêtes sur les conditions de vie et de travail des étudiants aideront à la bonne prise de décision. Au titre de la politique d'aide sociale, les mesures à prendre consisteront en i) la redéfinition de la politique de logement, de restauration et de transport qui, pour être efficace doit impliquer au mieux le secteur privé. Ce qui imposera des études préalables ; ii) l'instauration des critères d'attribution des bourses et des aides sociales par la mise en place d'une gestion informatisée ; iii) le développement d'une véritable politique de santé universitaire ; iv) la mise en œuvre d'un programme de développement d'infrastructure culturelle et sportive.

### *Action prioritaire 2.4. : Mise en place d'un dispositif de veille pour le respect du calendrier universitaire*

Il a été constaté que les multiples grèves impactent sérieusement le calendrier universitaire et la capacité de couvrir les programmes. Ce qui peut avoir une incidence sur les acquis des apprenants. C'est pourquoi le Gouvernement s'engage à renforcer le dialogue interuniversitaire avec les parties prenantes en vue d'améliorer la couverture des programmes académiques. Ceci passe par une utilisation optimale, rationnelle et efficace des enseignants, le rééquilibrage entre le temps de formation théorique et les périodes de pratique professionnelle, de stage et le respect des périodes d'évaluation. Le mécanisme de gouvernance académique doit à ce titre être renforcé et les cadres de concertation créés et redynamisés pour anticiper sur ces grèves et garantir l'exécution du chronogramme académique. Selon les niveaux, le calendrier académique prescrit dans le cadre du système LMD doit être respecté et les autorités académiques mieux sensibilisées au respect des directives nationales du ministère en charge de l'enseignement supérieur. Il s'agit notamment au niveau des établissements d'enseignement supérieur de : i) assurer une bonne préparation de la rentrée universitaire ; ii) mettre en place un mécanisme assurant l'implication des acteurs de la communauté universitaire (syndicat des enseignants, représentant des étudiants et du personnel administratif) pour le suivi de la gestion du calendrier universitaire ; iv) garantir la régularité du paiement à termes échus des salaires des enseignants et des primes pour éviter d'éventuelles grèves.

## *Objectif spécifique 2.2 : Adapter les formations aux priorités nationales de développement*

### *Action prioritaire 2.5. Mise en place d'un dispositif d'assurance qualité*

L'état des lieux a mis en relief l'absence d'un dispositif de veille et d'assurance qualité pour mesurer les performances du sous-secteur et promouvoir la qualité des enseignements. A cet effet, la mise en place d'un mécanisme pérenne et permanent d'évaluation des établissements universitaires privés et publics en vue de les mettre aux normes de qualité requises, s'avère nécessaire. Les réformes envisagées visent à renforcer le mécanisme de régulation qui concerne divers domaines parmi lesquels : i) l'évaluation des programmes et d'établissements ; ii) l'évaluation institutionnelle (gouvernance, formation et recherche, services rendus à la communauté, etc.) ; iii) la diffusion d'informations afférentes à l'évaluation et aux résultats de l'évaluation

### *Action prioritaire 2.6. Soutien à la formation et le recrutement des enseignants chercheurs qualifiés*

La formation de la relève académique ainsi que le recrutement du personnel compétitif est indispensable pour le bon fonctionnement des établissements supérieurs. Ils permettront de pallier le déficit en personnel qualifié. Malgré les efforts consentis ces dernières années par le Gouvernement, la qualification des enseignants demeure insuffisante, comparativement aux autres pays de la sous-région. Il est difficile d'atteindre les objectifs de qualité avec de telles faiblesses. Le développement durable de l'enseignement supérieur passe par une bonne préparation de la relève à travers une politique de recrutement anticipative qui est fonction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. A ce titre, le Gouvernement se doit renforcer les programmes d'octroi de bourses pour la formation des formateurs et procéder au recrutement des enseignants et/ou chercheurs dans toutes les institutions d'enseignement et de recherche. Une évaluation des besoins sera faite sur la base de la cartographie du système d'enseignement supérieur et un plan de recrutement sera préparé pour être soumis à l'attention de hautes autorités. Le processus de recrutement accordera la priorité aux filières scientifiques et technologiques. Il est envisagé l'élaboration d'une politique innovante de recrutement des enseignants, basée sur des critères et des mécanismes d'incitation qui seront mis en place en concertation avec les instances compétentes.

### *Action prioritaire 2.7. Poursuite de l'harmonisation des programmes d'enseignement conformément au système LMD*

Depuis l'avènement de la société de l'économie du savoir, caractérisée notamment par une évolution rapide des connaissances et des technologies de l'information et de la communication, l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation technologique sont considérés comme des leviers majeurs de la réduction de la pauvreté et de la promotion du développement humain durable.

Pour améliorer leurs aptitudes à participer pleinement dans l'économie du savoir, plusieurs pays et régions du monde ont entrepris des réformes importantes pour revitaliser et moderniser leurs systèmes d'enseignement supérieur et de recherche. C'est dans cette perspective qu'il faudrait placer le processus de Bologne de construction d'un espace d'enseignement supérieur en Europe et au-delà, la Stratégie d'harmonisation de l'enseignement supérieur en Afrique initiée par la Commission de l'Union Africaine et la réforme « Licence-Master- Doctorat » (LMD) en Afrique francophone.

Cette réforme vise à harmoniser les programmes d'enseignement supérieur avec ceux des autres pays et régions du monde au sein du référentiel LMD pour assurer une reconnaissance internationale des diplômes délivrés dans le pays et promouvoir la mobilité académique des étudiants, des enseignants et des chercheurs.

La réforme du système LMD exige la mise en place d'une agence nationale et des cellules institutionnelles d'assurance qualité, la création des écoles doctorales pour renforcer la recherche et la réforme des curricula pour aligner les programmes de formation et de recherche aux besoins actuels et futurs de l'économie. En plus des filières qui conduisent aux études doctorales, le système LMD prévoit des filières professionnelles, notamment pour promouvoir l'emploi des jeunes. Il s'agira également de poursuivre l'harmonisation des programmes de la licence professionnelle aussi bien dans les établissements privés que ceux du public.

#### *Action prioritaire 2.8. Rénovation des programmes et promotion des méthodes pédagogiques innovantes*

Pour rester en cohérence avec les exigences du système LMD, une réforme des programmes est nécessaire et s'impose. En effet, l'analyse de la situation indique que la plupart des acteurs de terrain (enseignants et responsables académiques) n'ont qu'une connaissance partielle et parfois non réglementaire de ce système. La réforme passe par un programme de formation en cascade allant du niveau central au niveau des universités et des établissements privés d'enseignement supérieur pour expliquer et intégrer la logique du LMD et la nécessité de revoir les méthodes pédagogiques. Ainsi, le Gouvernement mettra en place un comité technique scientifique de suivi de la mise en œuvre des réformes des programmes. La révision des curricula participera à la simplification des programmes et à leurs adaptations aux besoins du développement national. La révision des programmes privilégiera la structuration en crédits bâtis autour d'objectifs définis par des équipes pédagogiques. Il est envisagé de développer un plan de révision quinquennal des programmes en vue de s'assurer que les programmes restent en adéquation avec les évolutions de la société et de l'économie nationale. Cette révision mettra un accent particulier sur l'acquisition des compétences en TIC et leur utilisation dans les programmes d'enseignement, la nature des enseignements (cours magistraux, travaux personnels des étudiants, travaux pratiques, travaux dirigés). La mise en œuvre de cette réforme tiendra compte des priorités et des moyens disponibles. Le

Gouvernement pourra s'appuyer sur les partenaires pour accompagner le processus au regard des expériences internationales.

Dans ce contexte, les méthodes pédagogiques doivent être adaptées à la nouvelle structuration des enseignements pour promouvoir le travail personnel de l'étudiant. L'utilisation des nouvelles technologies doit également être valorisée avec la mise à disposition des étudiants de documents pédagogiques.

Cette stratégie doit contribuer à rénover la formation et la supervision des enseignements au regard des exigences du système LMD. L'état des lieux fait ressortir un certain nombre de faiblesses dans la qualité du personnel enseignant et une faible maîtrise des exigences du système LMD. Partant de ce constat, le Gouvernement envisage de redéfinir les critères de recrutement. La vision des pouvoirs publics consiste à faciliter l'utilisation de nouvelles méthodes pédagogiques adaptées aux évolutions du monde. Elle devra se baser sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement et du rendement universitaire. Un accent particulier sera mis sur les TIC en éducation (TICE). Il s'agira d'organiser des formations au profit des enseignants en matière des TICE et de leur utilisation dans les activités académiques, des formations au profit des enseignants en pédagogie universitaire pour les nouvelles disciplines transversales, des formations en matière d'évaluation formative et sommative ; des formations en matière docimologique à l'intention des enseignants du supérieur.

*Action prioritaire 2.9. Mise en adéquation des programmes de formation avec les besoins du marché du travail et les exigences de développement national*

Sur la base des études approfondies sur le marché de l'emploi et les secteurs porteurs, le Gouvernement se propose de réviser l'offre de formation universitaire pour tenir à la fois compte des capacités de financement et du temps nécessaire pour le développement des partenariats indispensables à la mise en place des formations de qualité et professionnalisantes. L'offre, qui sera progressivement développée, portera sur les filières porteuses d'emploi. Compte tenu de la complexité de la question, des cadres de concertation pour la détermination des filières porteuses fonctionneront régulièrement suivant le contexte. En outre, les mécanismes d'implication du privé et le suivi de l'insertion des formés seront développés pour s'assurer de la pertinence et de l'adéquation des programmes aux attentes de potentiels utilisateurs.

*Action prioritaire 2.10. Professionnalisation des enseignements et renforcement des filières scientifiques et technologiques supérieures*

Le développement et la diversification de l'offre dans l'optique de l'amélioration de la qualité et de la maîtrise des effectifs constituent des points de vigilance dans la gestion et le pilotage de l'enseignement supérieur. Les données des annuaires statistiques du MESRI ont régulièrement indiqué que les plus grands effectifs se concentrent dans les filières littéraires alors que la vision du pays est d'asseoir son développement sur l'émergence des filières technologiques et scientifiques. Il est important d'inverser la tendance, même si cette vision

doit être globale au secteur parce qu'il doit s'opérer à partir des niveaux inférieurs (enseignement secondaire et formation technique et professionnelle). Il est donc nécessaire d'opérer une gestion et une régulation des flux pour assurer la maîtrise de l'accès aux filières technologiques prioritaires afin de maintenir l'augmentation du nombre d'étudiants dans des proportions soutenables. Au lieu de laisser le système continuer à fonctionner tel qu'il l'est actuellement, il s'agit d'opérer un important changement structurel pour soutenir la vision de développement du pays. Le Gouvernement adoptera une démarche progressive et graduelle en définissant des quotas annuels dans les différentes filières.

Les mesures, qui vont être développées dans ce cadre, porteront sur : i) le développement des offres de formations professionnelles courtes (2 ans) ; ii) la promotion des initiatives privées des offres de formation directement orientées vers les formations technologiques et professionnelles et leur spécialisation selon les pôles régionaux de développement ; iii) l'augmentation des effectifs des étudiants de ces filières de formation. Les réformes ci-après favoriseront une meilleure régulation des flux devant permettre d'atteindre les objectifs escomptés : v) développer la composante technologique et professionnelle de l'enseignement supérieur afin de produire des ressources humaines de qualité dans les domaines stratégiques ; moderniser et professionnaliser les établissements classiques afin de les rapprocher durablement des milieux socioprofessionnels et d'adapter leur formation à la demande des entreprises aux fins de garantir l'employabilité des diplômés ; développer les formations ouvertes et à distance. Les pouvoirs publics entendent optimiser les formations de l'enseignement supérieur par la création de filières spécifiques qui soient en adéquation avec les besoins réels du pays. Ils veilleront à l'adéquation entre l'offre et la demande de la formation surtout dans les filières scientifiques et technologiques. Ces mesures favoriseront les formations professionnalisantes pour réduire le nombre de diplômés sans emploi. Ces mêmes mesures contribueront à l'approvisionnement du secteur productif en personnels qualifiés. Le succès de cette politique globale tient à la place qu'on accordera aux filières scientifiques, techniques et professionnelles au niveau du secondaire. Des actions importantes soient prises pour accorder une place de choix aux filières scientifiques, techniques et professionnelles du supérieur. Cette stratégie doit aller de pair avec le renforcement des plateaux techniques dans les filières scientifiques, technologiques et professionnelles, car à court terme, le Gouvernement mettra aux normes les établissements polytechniques et les facultés des sciences ainsi que les instituts supérieurs techniques conformément à son programme de construction des infrastructures.

#### *Action prioritaire 2.11. Promotion du bilinguisme et des langues internationales*

Compte tenu du contexte de mondialisation des savoirs et de l'ouverture de l'économie tchadienne sur le monde avec la découverte et l'exploitation du pétrole, l'installation de firmes internationales exige un capital humain capable de maîtriser les langues internationales. En plus des principales langues actuellement utilisées dans le système éducatif globalement qu'il faut promouvoir en vue d'assurer un équilibre entre le français et l'arabe, les actions prioritaires à mener s'articulent autour de la poursuite de la mise en œuvre du bilinguisme, la promotion de la langue anglaise, l'introduction d'autres langues

étrangères (chinois, espagnol, russe, allemand, etc.) dans les programmes de formation universitaire.

### *Action prioritaire 2.12. Mise en place d'un dispositif de régulation des flux*

Le pilotage du système d'enseignement supérieur nécessite un mécanisme de régulation des flux afin de s'assurer de l'adéquation de la main d'œuvre avec les objectifs de développement national. Cependant, on observe que les choix ne sont pas régulés véritablement et un dysfonctionnement qui a comme conséquence le problème d'orientation des flux dans les différentes filières. La seule régulation s'opère uniquement au niveau de l'entrée dans le supérieur avec le baccalauréat qui aide à filtrer les bacheliers éligibles. Il ne permet pas véritablement d'assurer la formation du capital humain en adéquation avec les domaines porteurs et en cohérence avec les objectifs de développement du pays.

Les modalités de recrutement des étudiants dans les différentes filières de formation semblent se faire selon un mécanisme de régulation automatique par la demande. Si cette option a marché depuis plusieurs années, elle est restée en inadéquation avec les objectifs de développement et s'est traduite par les difficultés d'insertion socioprofessionnelles des diplômés. C'est pourquoi il est important d'inverser la tendance pour aider à faire du système de formation un véritable socle de développement. Le Gouvernement entend, à ce titre, mettre en place un mécanisme de régulation des flux basé sur la définition des quotas par filières à l'entrée. Cette stratégie sera progressivement mise en place avec l'option de la priorisation des filières professionnalisantes et technologiques. Il s'agira, à terme, d'inverser la tendance actuelle en vue de mettre sur le marché du travail des diplômés sur la base d'une évaluation des domaines porteurs. Il sera donc important de mettre régulièrement à jour, en collaboration avec les autres acteurs clés, un profil de métiers porteurs à partir des besoins exprimés par les entreprises publiques et privées.

La mise en place d'un tel dispositif passe par une réforme du système d'orientation pour le rendre plus pertinent. Cette stratégie vise à corriger les dysfonctionnements constatés dans l'accès aux formations et filières professionnelles et technologiques. Des mesures incitatives (bourses d'études) pourront améliorer l'accès des filles et des plus défavorisés à l'enseignement supérieur et surtout dans les filières scientifiques et technologiques.

### **Axe 3 : Promotion de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des sortants de l'enseignement supérieur**

La question du chômage des diplômés de l'enseignement supérieur, en particulier pour les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables, constitue un sujet de préoccupation majeure pour le Gouvernement de la République du Tchad et ses partenaires de développement qui l'ont inscrite au premier rang des priorités du Plan National de Développement (PND). La production de diplômés est supérieure aux demandes de l'économie dans la mesure où le nombre annuel de nouveaux emplois de cadres est de loin inférieur au volume total des diplômés de l'enseignement supérieur. L'augmentation du taux de scolarisation dans les établissements d'enseignement supérieur ne s'accompagne pas d'une

croissance du nombre d'emplois qualifiés permettant l'embauche des diplômés à leur niveau de qualification, d'autant plus qu'une partie significative de l'économie nationale est informelle. Il s'ensuit une désillusion croissante d'une partie de la jeunesse, porteuse de tensions, voire de menaces sociales fortes.

Cette situation doit amener les établissements d'enseignement supérieur à s'interroger sur la distance qui peut séparer leur offre de formation des qualifications dont ont besoin la société et l'économie. Dès lors il est important de s'attaquer au problème en mettant en place des cadres de concertation entre le monde universitaire et celui des entreprises.

La mise en adéquation de la quantité de l'offre du supérieur par rapport aux capacités d'absorption du marché du travail constitue un défi important pour le secteur. L'objectif stratégique recherché est de promouvoir l'employabilité et de l'insertion professionnelle des sortants de l'enseignement supérieur. Ainsi, face aux défis observés sur le terrain, deux objectifs spécifiques sont recherchés :

*Objectif spécifique 3.1. Nouer et intensifier le dialogue entre le monde académique et les milieux économiques*

*Action prioritaire 3.1. Mise en place des cadres de concertation entre les universités, les centres de recherche et les entreprises*

Il s'agira d'une part de mettre en place un réseau des établissements, des autorités publiques et des entreprises, à travers des dispositifs réguliers d'information, de mutualisation et de coopération universitaire et économique. D'autre part, le Gouvernement entend renforcer la sensibilisation des établissements et autres acteurs sur l'utilité de cette démarche de coopération université et entreprise pour la recherche-innovation et le développement des compétences. Ces stratégies visent à renforcer la valorisation de la recherche et de l'innovation scientifique et technique, au-delà du seuil du monde académique, notamment auprès des milieux socio-économiques. La finalité c'est de permettre la prise en compte des besoins socio-économiques de l'environnement provincial ou national des établissements dans l'offre de formation initiale en vue de garantir l'employabilité des sortants du système.

Pour contribuer à la production de toute la chaîne des qualifications supérieures en tenant compte des besoins socio-économiques locaux et nationaux, il est important d'utiliser ces cadres de concertation pour améliorer l'analyse des besoins de compétences auxquelles les formations devraient répondre, partagée avec les acteurs du développement ; de veiller au développement équilibré des différents niveaux de formation grâce à des analyses de besoins régulières et d'améliorer la participation des opérateurs économiques à la conception et la mise en place de formations professionnalisantes. Cette collaboration entre le monde universitaire et celui des entreprises exige préalablement par le renforcement du cadre légal.

### *Objectif spécifique 3.2. Développer la culture et la pratique de l'entrepreneuriat*

#### *Action prioritaire 3.2. Développement de la culture de l'entrepreneuriat dans les programmes de formation*

Pour faciliter l'entrepreneuriat jeune, le Gouvernement entend intégrer dans les différents programmes du premier cycle des modules sur l'entrepreneuriat, le montage de projet, la recherche de financements, la réalisation de business plan, etc. Ces différents modules obligatoires viseront à les doter d'outils pour faciliter leur insertion au terme des formations. L'option c'est d'inverser la tendance actuelle pour intéresser les jeunes à l'auto-emploi et à l'initiative privée.

#### *Action prioritaire 3.3. Mise en place d'un mécanisme d'incitation des diplômés à créer leur entreprise*

En collaboration avec les autres Ministères techniques et les partenaires au développement, il s'agira de créer un environnement favorable à l'auto-emploi des jeunes diplômés, les capacités de recrutement de la fonction publique et du secteur privé étant limitées. Le Gouvernement mettra en place un cadre de promotion de l'initiative privée pour accompagner les jeunes diplômés à s'installer à leur propre compte.

## **Axe 4 :Densification et valorisation de la recherche scientifique et de l'innovation**

Au Tchad, les faiblesses de la recherche scientifique et universitaire sont notoires, elles se traduisent par une faible valorisation des résultats de recherche. Cette marginalité de la recherche est, d'une part, liée au déficit des programmes de recherche structurés, et d'autre part, à l'absence de partenariats entre les universités, les centres de recherche et les utilisateurs. Pour répondre aux objectifs de développement socio-économique et aux besoins prioritaires du pays, l'objectif stratégique est de promouvoir la recherche et l'innovation pour le développement. Il s'agira au cours, de cette période quinquennale de réorganiser le dispositif de recherche afin qu'il puisse répondre aux priorités du développement national, et pour cela, il conviendrait de recentrer les efforts de recherche sur les problématiques de l'atteinte des Objectifs de Développement Durable. Pour y parvenir, il faut avoir un dispositif performant de recherche, orienter la recherche et l'innovation vers la transformation structurelle de l'économie par les actions suivantes : ancrage de la recherche dans les priorités du développement national, organisation de la recherche autour d'équipes pluridisciplinaires, diffusion et valorisation des résultats de recherche. Les actions envisagées sont orientées autour des objectifs spécifiques :

*Objectif spécifique 4.1 : Orienter la recherche scientifique, technologique et l'innovation vers les domaines prioritaires de développement national*

*Action prioritaire 4.1. Renforcement des capacités des structures de recherche*

Au Tchad, les chercheurs qualifiés sont en nombre insuffisant. Ce qui ne permet pas à la recherche d'être suffisamment efficace et compétitive sur l'échiquier international. Pour dynamiser la recherche, le Gouvernement entend mettre en place un plan de recrutement des chercheurs de niveau master et Doctorat/Ph.D dans les centres de recherche.

Par ailleurs, il est envisagé de renforcer les capacités institutionnelles des structures de recherche pour les rendre plus opérationnelles : d'où la nécessité de développer un plan de réhabilitation des infrastructures et des équipements.

*Action prioritaire 4.2. Mutualisation des capacités scientifiques et techniques*

Le contexte actuel est caractérisé par la modicité des moyens mis à la disposition de l'enseignement supérieur et de la recherche. Pour y faire face, le Gouvernement entend mutualiser les moyens des universités et des centres de recherche par la mise en place des laboratoires interdisciplinaires et la création des centres d'excellence régionaux, le renforcement des mécanismes d'échange et de partage des ressources et des capacités scientifiques et techniques, la formalisation de l'accueil et l'encadrement des stagiaires dans les institutions de recherche, la création des réseaux de recherche pluridisciplinaires regroupant les acteurs du système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Le Gouvernement compte renforcer les liens entre les universités et les centres de recherche à travers des accords de partenariat.

*Action prioritaire 4.3. Création d'un mécanisme de financement pérenne de la recherche*

Toute recherche requiert un financement conséquent. Dans le contexte du pays, la recherche n'est pas suffisamment financée. Par conséquent, il serait judicieux, pour un financement pérenne, de développer de la recherche scientifique et technologique innovante pouvant captiver l'attention des partenaires techniques et financiers en vue de la mobilisation des fonds. Aussi, il conviendrait d'initier des partenariats avec d'autres organisations scientifiques internationales. Enfin, la création d'un Fonds national de la recherche scientifique et technologique s'avère nécessaire et doit constituer un préalable.

*Objectif spécifique 4.2 : Renforcer la valorisation des résultats de la recherche*

*Action prioritaire 4.4. Promotion de la diffusion et de la valorisation des résultats de la recherche scientifique universitaire*

En vue de promouvoir la diffusion et la valorisation des résultats de la recherche scientifique et universitaire, il conviendrait que le Gouvernement puisse appuyer les institutions d'enseignement et de recherche dans la diversification et la redynamisation des

revues scientifiques. Cette stratégie sera soutenue par la mise en place des partenariats avec des maisons d'éditions étrangères pour la promotion et la vulgarisation des résultats de recherche et l'amélioration de la production scientifique. Les appuis financiers sous forme de primes, doivent se traduire par une amélioration substantielle des publications scientifiques. Il sera alors important de mettre en place un mécanisme interne aux universités pour susciter et soutenir la production scientifique. Une réflexion sera engagée entre le Gouvernement et les universités pour la mise en place de Presses Universitaires du Tchad en vue de coordonner la politique éditoriale et la qualité des productions. La densification des publications doit aller de pair avec la diffusion en ligne des publications.

Les résultats de la recherche doivent être diffusés en vue de leur utilisation pour résoudre les grands problèmes du pays. A cet effet, les comités des utilisateurs de recherches seront créés dans tous les domaines et renforcés en fonction des besoins de développement socioéconomique. Ils travailleront de concert avec la communauté de chercheurs pour identifier les besoins. Ces actions permettront d'assurer une meilleure articulation entre le développement socioéconomique et le développement scientifique et technologique et vice-versa. En effet, le développement socioéconomique génère souvent des besoins en activités de recherche et développement qui, à leur tour, engendrent un développement scientifique et technologique. Dans cette logique, la programmation de la recherche se fera par l'identification des programmes et projets prioritaires à partir des besoins des utilisateurs ainsi que l'élaboration des plans stratégiques de la recherche par une démarche concertée entre l'Etat, les institutions de recherche et les partenaires.

*Action prioritaire 4.5. Mise en place d'un système national de promotion de l'innovation scientifique et technologique*

Dans les institutions d'enseignement et de recherche, les innovations doivent être en adéquation avec la politique de développement national. Ainsi, il serait important que les pouvoirs publics développent un cadre incitatif à la promotion et à la valorisation de l'innovation scientifique et technologique avec des concours nationaux et un prix national du Président de la République en vue d'encourager les chercheurs dans leurs différents domaines à l'innovation. Des critères seront définis pour encourager les jeunes chercheurs à développer des initiatives dans l'effort de l'Innovation.

Pour encourager l'innovation, il s'agira donc de définir les priorités nationales, de faciliter la diffusion inter-régionale, et de créer des centres de l'innovation qui prennent en compte les besoins des entreprises. Il s'agira également, de mettre en place un dispositif d'accompagnement des chercheurs, et un autre dispositif mutualisé de transfert de technologie et de maturation des projets qui regroupent les laboratoires de recherche publics et les industriels.

## **Axe 5 : Amélioration de la gouvernance et du pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche**

L'amélioration du dispositif de gouvernance constitue un défi important pour le secteur. L'objectif stratégique recherché est d'améliorer le système de gouvernance de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ainsi que le pilotage de la Stratégie nationale. Ainsi, face aux défis observés sur le terrain, deux objectifs spécifiques sont définis:

*Objectif spécifique 5.1. Rendre le système de gouvernance de la recherche et de l'enseignement supérieur performant*

*Action prioritaire 5.1 : Adaptation du cadre juridique et institutionnel*

La mise en place des réformes envisagées dans le cadre de cette stratégie nationale exige des ajustements et adaptations des textes sur l'arrimage au système LMD de l'ensemble des établissements universitaires, y compris ceux du privé. Les œuvres universitaires, la restructuration des programmes d'enseignement, la création des centres et équipes pluridisciplinaires de recherche ; la mise en place des écoles doctorales et les appuis à leur donner, le renforcement des laboratoires de recherche.

*Actions prioritaire 5.2. Renforcement des capacités des responsables des institutions universitaires et de recherche en planification, programmation, budgétisation et suivi des activités*

Le renforcement des capacités des responsables des institutions universitaires et de recherche en planification, programmation, budgétisation et suivi des activités constitue l'une des actions prioritaires de cette stratégie nationale. Il s'agira de procéder au renforcement du système de planification des activités en termes de gouvernance, à l'élaboration et à la gestion budgétaire ainsi qu'au système de suivi et évaluation des activités. Ce processus requiert d'une part la mise en place d'un certain nombre d'outil de programmation, de planification, de gestion, d'évaluation et d'aide à la prise de décision ainsi que la formation des cadres des institutions d'enseignement et de recherche à l'utilisation desdits outils.

D'autre part, il faudra disposer d'un code d'éthique et de déontologie. En d'autres termes, l'amélioration de la gouvernance nécessite la mise en place des normes éthiques et d'un mécanisme transparent de gestion des ressources tant humaines, matérielles que financières. Il est, par conséquent, nécessaire d'améliorer la programmation et la planification des activités de recherche, de promouvoir la culture de l'évaluation et le management de la qualité.

Pour améliorer la gestion des ressources financières, une gestion transparente, efficace et équitable s'impose, car, à différents niveaux de responsabilités, tous les responsables ont l'obligation de résultats et, à cet effet, sont redevables vis-à-vis de la hiérarchie.

### *Action prioritaire 5.3. Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources*

La modicité des ressources constitue l'un des problèmes majeurs qui limitent la mise en œuvre des activités dans les universités publiques. Bien que constituant la principale source de financement de l'enseignement supérieur, le financement public à lui seul ne peut aider à soutenir la vision d'un enseignement supérieur à même d'être un important levier du développement national, d'où la nécessité pour le Ministère, les établissements d'enseignement supérieur et les centres de recherche de s'ouvrir aux méthodes innovantes de financement par la recherche de nouveaux partenariats pouvant soutenir la réalisation de leur plan de développement des équipements et infrastructures. Il s'agira donc de diversifier les sources de financement pour améliorer les recettes propres des institutions.

### *Objectif spécifique 5.2. Assurer le pilotage du secteur et la coordination de la mise en œuvre de la stratégie nationale*

#### *Action prioritaire 5.4. Renforcement du système d'information statistique*

Le système d'information existe mais souffre de l'insuffisance des ressources, notamment financières pouvant lui permettre de collecter et de traiter les informations de manière optimale. Dans le secteur public, les universités ne semblent disposer ni de personnel spécialisé, ni de système de collecte et de traitement statistique pouvant permettre une mise à jour régulière des données. La lecture de l'Annuaire Statistique, 2014-2015 du ministère en témoigne. Certaines informations statistiques ne sont collectées que de façon ponctuelle, sur requête particulière de l'autorité de tutelle. De ce fait, il est difficile de disposer d'outils de pilotage régulièrement mis à jour.

Malgré les efforts pour rendre disponibles les statistiques sectorielles, un certain nombre de facteurs ne permettent pas une meilleure planification des activités. Il s'agit de : la non exhaustivité des données produites ; l'absence de financement régulier de la collecte et du traitement des données, le retard dans la publication des annuaires, ce qui en limite l'utilisation, la persistance de certaines incohérences dans les données produites qui peuvent être principalement dues à la non maîtrise de l'utilisation de la base de données, le faible retour de l'information vers les universités et institutions de recherche, l'absence d'information fiable et à jour sur la recherche.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Gouvernement procédera, dans un premier temps, à un audit du système d'information statistique existant aussi bien en termes de matériel informatique qu'en termes de ressources financières et humaines. Ce qui permettra d'évaluer la capacité des ressources existantes à répondre aux exigences et aux nouveaux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le Gouvernement développera ensuite les activités identifiées, qu'elles soient d'ordre institutionnel ou technologique. L'objectif est de disposer, à termes, d'informations fiables, exhaustives et en temps réel sur l'enseignement supérieur et la recherche en vue d'une prise optimale de décision. Il est donc important de

redynamiser véritablement le système d'information actuel pour le mettre résolument au service des décideurs à travers des procédures de collecte améliorées, d'exploitation et de diffusion des annuaires statistiques de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il faut, à ce titre, mettre en place un plan de renforcement des capacités des personnels de statistique aux niveaux central et déconcentré, développer un plan de collecte et d'exploitation des données. Le renforcement des capacités (équipement, formation, outils, etc.) portera sur tous les acteurs de la chaîne statistique, notamment des acteurs à la base de l'information vers ceux en charge de la synthèse.

Des réformes adéquates seront prises, dans le cadre de cette stratégie, par le Gouvernement pour assurer, dans les différentes institutions universitaires et de recherche, une mise à disposition des ressources humaines nécessaires au développement et à la gestion de l'information statistique. Un accent sera mis sur le développement des outils et matériels nécessaires à la collecte et à la remontée de l'information, ainsi que la diffusion et la dissémination des résultats et des statistiques du secteur auprès des acteurs de la communauté universitaire et scientifique nationale et internationale. Les questionnaires seront révisés pour tenir compte des besoins du système en informations (besoins pour le pilotage et pour le suivi des résultats de la mise en œuvre de la stratégie) et prendront en compte l'ensemble des acteurs du secteur (universités et instituts de recherche). De même, le Gouvernement assurera des ressources budgétaires suffisantes pour la production et la diffusion des statistiques avec une sécurisation de leur utilisation. L'option d'une décentralisation du système sera également envisagée avec le renforcement des capacités des établissements universitaires et de recherche à développer leur système d'information spécifique en cohérence avec le système national.

Dans le cadre du système de gestion des données de l'enseignement supérieur et de la recherche, les activités à entreprendre viseront à développer une application qui sera mise à la disposition des institutions du secteur, lesquelles les renseigneront annuellement et les remonteront au niveau du ministère de tutelle pour la compilation, l'exploitation, l'analyse et la diffusion à temps des données pour la prise de décision. L'élaboration et la validation des annuaires statistiques devront être inscrites dans la durée et assurées de façon à faciliter la disponibilité des informations stratégiques. L'utilisation des TIC avec les opportunités de collectes qui s'offrent aujourd'hui (survey solution, kobolcollect, ODK, etc) pourra faciliter ce travail et réduire le temps de production des annuaires statistiques qui ont fait défaut depuis plusieurs années. Un dispositif de transfert électronique des fichiers renseignés au niveau des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sera mis en place en conséquence pour faciliter cette opération. Aussi l'idéal est d'étendre les domaines couverts par les annuaires à l'ensemble du périmètre du secteur pour considérer à la fois l'enseignement supérieur et la recherche. Ce qui participe aussi du renforcement de la gouvernance numérique envisagée dans les procédures de gestion de l'ensemble des établissements du secteur.

Pour améliorer la production des données statistiques en termes de délais, de qualité et de fiabilité, le Gouvernement entend perfectionner les outils de collecte des données conformément aux standards proposés par l'UNESCO dans le cadre de la Classification

Internationale Type de l'Éducation(CITE), former les établissements au remplissage des outils de collecte, développer une application, renforcer les capacités des services de statistiques, au niveau central et déconcentré à travers l'acquisition de matériels et équipements informatiques (logiciels, ordinateurs, etc.), la formation continue des planificateurs/statisticiens des services centraux et déconcentrés aux méthodes de collecte et d'analyse innovantes et de communication des résultats de recherche aux décideurs.

#### *Action prioritaire 5.5 Renforcer les partenariats scientifiques et la coopération universitaire internationale*

En dépit des multiples opportunités qui existent à travers les pays du Nord, les pays africains, le système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au Tchad reste peu ouvert pour les capitaliser en vue de favoriser le développement du secteur. Il y a lieu d'intensifier la coopération en matière d'enseignement supérieur et de recherche en diversifiant les pôles de coopération au regard des opportunités et grands enjeux du développement socioéconomique du pays et des besoins en capital humain. A ce titre, les pouvoirs publics se proposent de : i) renforcer un mécanisme d'évaluation des partenariats existant ; ii) définir les thématiques prioritaires en matière de coopérations nationale et internationale ; iii) promouvoir une collaboration entre les institutions nationales (publiques et privées) de recherche, d'une part, et entre les institutions nationales et les Organismes internationaux, d'autre part, et d'identifier les opportunités de partenariat technique et financier, puis de faire une évaluation continue du niveau de mise en œuvre des partenariats existants ; iv) promouvoir la mobilité des étudiants, des chercheurs et des enseignants-chercheurs à travers la coopération sous régionale, régionale et internationale, et de mobiliser l'expertise tchadienne de la diaspora ; v) accorder de l'importance aux moyens et méthodes permettant de conquérir de nouveaux espaces de coopération en passant par le développement de la recherche conjointe, des échanges d'enseignants-chercheurs et d'étudiants, des cotutelles de thèses, l'organisation conjointe de manifestations scientifiques et culturelles, d'une part, et la mise en place des programmes communs de recherche, d'échange et de publications, d'autre part.

#### *Action prioritaire 5.6. Coordination et suivi de la mise en œuvre de la stratégie*

Le succès de la présente stratégie dépendra dans une large mesure de l'efficacité du pilotage de sa mise en œuvre. Il s'agira de mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie. Les activités envisagées dans le cadre de cette stratégie concernent la conduite des revues annuelles, la réalisation d'une évaluation à mi-parcours, la conduite d'une évaluation finale, l'élaboration d'un tableau de bord pour le renseignement des indicateurs de suivi et de la situation de référence des indicateurs de base, la réalisation continue des opérations de collecte des données pour le suivi de la stratégie en synergie avec la division des statistiques du Ministère et la conduite des missions de supervision.

## CHAPITRE V : PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES ET RESULTATS ATTENDUS

Ce chapitre décline pour chaque axe stratégique les actions prioritaires à mettre en œuvre, les responsables de mise en œuvre ainsi que les partenaires impliqués. Les différentes activités sont planifiées pour la période 2021-2025.

Pour faciliter le suivi de la stratégie, la matrice du plan d'action propose également les indicateurs pour chaque activité et pour chaque objectif. La logique est de permettre de mesurer :

- les interventions ;
- les effets des interventions
- le niveau d'amélioration de la qualité du système à mi-parcours ou au terme de la mise en œuvre de la stratégie.

*L'objectif global de la Stratégie nationale est de contribuer à l'amélioration de qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*

**Résultat : la qualité du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique est améliorée**

**Indicateurs de résultat :**

- Nombre d'étudiant/salle ;
- Nombre moyen d'étudiant/enseignant titulaire ;
- Pourcentage des enseignants ayant au moins le grade de Maitre-assistant ;
- Pourcentage des ressources en faveur du sous-secteur ;
- Indice de parité F/G ;
- Pourcentage des étudiants dans les filières STI en première année ;
- Pourcentage des finissants dans les filières STI ;
- Existence d'un système d'information fonctionnel et à jour ;
- Taux de transition du secondaire au supérieur ;
- Nombre d'étudiants pour 100.000 Habitants.

Résultats attendus

Objectifs et actions	Durée et période d'exécution					Responsable de mise en œuvre	Institutions impliquées/ partenaires	Indicateurs	Base line	cible
	2021	2022	2023	2024	2025					
<b>Axe 1 : Promotion de l'accès à un système d'enseignement supérieur plus équitable et au service de la croissance</b>										
<b>Objectif spécifique 1.1. Développer l'offre de formation dans l'enseignement supérieur</b>										
<i>Indicateurs</i>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'universités disposant de salle construites</li> <li>- Nombre de nouveaux bacheliers absorbés par le système (pourcentage de filles)</li> </ul>										
<i>Action prioritaire 1.1. Construction et réhabilitation des infrastructures universitaires</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Nombre des infrastructures universitaires construites et réhabilitées Nombre des universités ayant bénéficié de		

								nouvelles constructions (salle de cours, amphithéâtres, laboratoires, bibliothèque) Nombre d'enseignants ayant un bureau		
<i>Action prioritaire 1.2. Diversification de l'offre d'enseignement supérieur dans la perspective du renforcement des filières technologiques et de la professionnalisation</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Nombre de filières techniques et professionnelles créées Nombres d'institutions universitaires dont les programmes de formation ont été réformés		
<i>Action prioritaire 1.3. Promotion d'un secteur privé d'enseignement supérieur plus performant</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	% des institutions de formation privées performante		
<p><i>Objectif spécifique 1.2. Réduire les disparités dans l'accès à l'enseignement supérieur et spécifiquement dans les filières scientifiques et technologiques</i></p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de bourses d'études octroyées aux filles dans les filières ST</li> <li>- Nombre d'universités disposant d'un programme de FOAD</li> </ul>										
<i>Action prioritaire 1.4. Développement des offres de formation à distance</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Nombre des offres de formation à distance dans les filières scientifiques et technologiques		

<i>Action prioritaire 1.5. Promotion de mesures incitatives en faveur des filières scientifiques et technologiques</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Nombre des institutions universitaires équipées en outils informatiques		
<b>Axe 2 : Amélioration de la qualité de l'offre de formation dans l'enseignement supérieur</b>										
<i>Objectif spécifique 2.1 : Améliorer la qualité de l'environnement universitaire</i>										
<i>Indicateurs</i>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'universités/centres de recherche ayant accès à l'internet</li> <li>- Nombre d'université n'ayant pas connu de grève au cours d'une année académique</li> <li>- Nombre d'université disposant d'ouvrages universitaires à jour (santé, logement, transport)</li> </ul>										
<i>Action prioritaire 2.1. Dotation des institutions universitaires d'équipements adaptés aux formations offertes</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Nombre des institutions universitaires avec équipements adaptés aux formations offertes		
<i>Action prioritaire 2.2. Promotion du numérique dans l'espace universitaire</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	% des institutions universitaires numérisées		
<i>Action prioritaire 2.3. Amélioration de la qualité des œuvres universitaires</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Proportion des œuvres universitaires de qualité opérationnelles		
<i>Action prioritaire 2.4. : Mise en place d'un dispositif de veille pour le respect du calendrier universitaire</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	% des institutions universitaires ayant respecté le temps d'enseignement		

							on Suisse				
<b>Objectif spécifique 2.2 : Adapter les formations vers les priorités de développement définis et/ou adoptés par le Gouvernement</b>											
<b>Indicateurs</b>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourcentage des étudiants dans les filières scientifiques et technologiques</li> <li>- Nombre d'université disposant d'un programme de formation en STI</li> </ul>											
<i>Action prioritaire 2.5. Mise en place d'un dispositif d'assurance</i>							IER/IS	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopérati on Suisse	Existence d'un dispositif d'assurance qualité dans les institutions universitaires Nombre de rapports de missions de supervision et d'évaluation des IPES/universités publiques		
<i>Action prioritaire 2.6. Soutien à la formation et le recrutement des enseignants chercheurs qualifiés</i>							IER/IS	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopérati on Suisse	Nombre d'enseignants qualifiés par discipline ayant reçu le soutien		
<i>Action prioritaire 2.7. Poursuite de l'harmonisation des programmes d'enseignement conformément au système LMD</i>							Universi tés	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopérati on Suisse	Nombre des ateliers pour l'harmonisation des programmes d'enseignement révisés et validés et d'approches pédagogiques entérinées par les parties prenantes		
<i>Action prioritaire 2.8. Rénovation des programmes et promotion des méthodes pédagogiques innovantes</i>							Universi tés	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération	Nombre des programmes et méthodes pédagogiques innovés		

							Française/Coopération Suisse			
<i>Action prioritaire 2.9. Mise en adéquation des programmes de formation avec les besoins du marché du travail et les exigences de développement national</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Nombre d'institutions universitaire publiques /privées disposant d'un programme de formation en adéquation avec les besoins du marché de travail		
<i>Action prioritaire 2.10. Professionnalisation des enseignements et renforcement des filières scientifiques et technologiques supérieures</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Nombre de formation professionnelle et des filières scientifiques et technologiques supérieur		
<i>Action prioritaire 2.11. Promotion du bilinguisme et des langues internationales</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Niveau de mise en œuvre du bilinguisme et le nombre d'étudiants inscrits dans les différentes langues internationales		
<i>Action prioritaire 2.12. Mise en place d'un dispositif de régulation des flux</i>						Universités	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopération Suisse	Existence d'un dispositif de régulation des flux		
<b>Axe 3 : Promotion de l'employabilité et de l'insertion professionnelle des sortants de l'enseignement supérieur</b>										
<i>Objectif spécifique 3.1. Nouer et intensifier le dialogue entre le monde académique et les milieux économiques</i>										
<i>Indicateurs</i>										
<i>- Nombre d'Université ayant revu les programmes sur la base des besoins du secteur privé/des entreprises</i>										
<i>Action prioritaire 3.1. Mise en place des cadres de concertation entre les universités, les centres de</i>						Université	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U	Nombre d'universités		

<i>recherche et les entreprises</i>							E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopérati on Suisse	disposant de cadres de concertation fonctionnels avec le secteur privé/les entreprises		
<b>Objectif spécifique 3.2. Développer la culture et la pratique de l'entrepreneuriat</b>										
<b>Indicateurs</b> - Nombre de jeunes diplômés installés à leur propre compte										
<i>Action prioritaire 3.2. Développement de la culture de l'entrepreneuriat dans les programmes de formation</i>							MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopérati on Suisse	Nombre d'Université disposant de modules sur l'entrepreneuriat jeune		
<i>Action prioritaire 3.3. Mise en place d'un mécanisme d'incitation des étudiants diplômés à créer leur entreprise</i>							MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération Française/Coopérati on Suisse			
<b>Axe 4 :Densification et valorisation de la recherche scientifique et l'innovation</b>										
<b>Objectif spécifique 4.1 : Orienter la recherche universitaire, scientifique et technologique et l'innovation vers les domaines prioritaires de développement définis et/ou adoptés par le Gouvernement</b>										
<b>Indicateurs</b> - Pourcentage des ressources allouées à la recherche et à l'enseignement supérieur - Nombre de nouveaux enseignants et chercheurs PhD recrutés										
<i>Action prioritaire 4.1. Renforcement des capacités des structures de recherche</i>						Laborato ires/Cent res de Recherch	MESRI/DGTPRH/D GTESRI/MF/BM/U E/AFD/BAD/BID/C coopération	Nombre de laboratoires de recherches scientifiques et		

						he	Française/Coopération Suisse	technologiques équipés		
<i>Action prioritaire 4.2. Mutualisation des capacités scientifiques et techniques</i>						Laboratoires/Centres de Recherche	MESRI/DGTPRH/DGTESRI/MF/BM/UE/AFD/BAD/BID/Coopération Française/Coopération Suisse	Nombre de documents scientifiques et expériences technologiques échangé entre les collègues		
<i>Action prioritaire 4.3. Création d'un mécanisme de financement pérenne de la recherche</i>						Universités/Centres de Recherche	MESRI/Ministère des finances/PTF	Existence d'un fonds national de recherche scientifique et technologique		
<b>Objectif spécifique 4.2 : Renforcer la valorisation des résultats de recherche et le recherche-développement</b>										
<b>Indicateurs</b>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence d'une presse universitaire fonctionnelle</li> <li>- Nombre d'université disposant d'une revue scientifique</li> <li>- Nombre de publications scientifiques dans des revues de bonne qualité/université/centre de recherche</li> <li>- Nombre d'innovations technologiques identifiés et valorisés</li> <li>- Nombre de brevets d'invention</li> </ul>										
<i>Action prioritaire 4.4. Promotion de la diffusion et de la valorisation des résultats de la recherche scientifique universitaire</i>						Laboratoires/Centres de Recherche	MESRI/DGTPRH/DGTESRI/MF/BM/UE/AFD/BAD/BID/Coopération Française/Coopération Suisse	Nombre de presses universitaires créées et publications scientifiques primées		
<i>Action prioritaire 4.5. Mise en place d'un système national de promotion de l'innovation scientifique et technologique</i>						Laboratoires/Centres de Recherche	MESRI/DGTPRH/DGTESRI/MF/BM/UE/AFD/BAD/BID/Coopération Française/Coopération Suisse	Existence d'un système national de promotion des innovations scientifiques		
<b>Axe 5 : Amélioration de la gouvernance et du pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche</b>										
<b>Objectif spécifique 5.1. Rendre le système de gouvernance de la recherche et de l'enseignement supérieur performant</b>										

Indicateurs :									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité d'un système d'information fonctionnel, fiable et à jour</li> <li>- Nombre de revues annuelles réalisées</li> <li>- Existence d'un rapport de revue à mi-parcours et d'un rapport d'évaluation finale</li> </ul>									
<i>Action prioritaire 5.1 : Adaptation du cadre juridique et institutionnel</i>						MESRI	Universités/Centres de recherche	Existence d'un cadre juridique et institutionnel adapté au système LMD Nombre de nouveaux textes élaborés	
<i>Actions prioritaire 5.2. Renforcement des capacités des responsables des institutions universitaires et de recherche en planification, programmation, budgétisation et suivi des activités</i>						MESRI	Universités/Centres de recherche	Nombre séminaires de formations des responsables des institutions universitaires en matière de planification, programmation, budgétisation et de suivi des activités Nombre de personnels formés	
<i>Action prioritaire 5.3. Elaboration et mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources</i>						Universités/Centres de recherche	MESRI/DGTPRH/DGTESRI/MF/BM/UE/AFD/BAD/BID/Coopération Française/Coopération Suisse	Existence d'un document stratégique et un projet de mobilisation de ressources Nombre d'université/centres de recherche ayant une stratégie de mobilisation des ressources Pourcentage de ressources propres	



								partenariats		
<i>Action prioritaire 5.6. Coordination, suivi et évaluation de la mise en œuvre de la stratégie</i>						DRI	Toutes les directions/Universités/Centres de recherche/PTF	Existence d'un dispositif de suivi et évaluation de la mise en œuvre de la stratégie Rapports de revues annuelles Rapports de revue à mi-parcours Rapport d'évaluation finale		

## CHAPITRE VI : DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA STRATEGIE

La mise en œuvre de la stratégie dépendra, dans une large mesure de l'efficacité du dispositif de mise en œuvre, du mécanisme de suivi-évaluation ainsi que du développement de mécanismes innovants de financement ne reposant plus seulement sur le financement public du secteur mais incluant tout autant l'intervention du secteur privé.

### 6.1. Dispositif de mise en œuvre de la stratégie

#### 6.1.1. Cadre de mise en œuvre

La mise en œuvre de la stratégie sera coordonnée par un **Comité de Pilotage** placé sous l'autorité du Ministre en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation. Ce comité sera appuyé par un **Secrétariat Technique, assuré par le Directeur de la Recherche et de l'Innovation.**

##### 6.1.1.1. Le Comité de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie

Un arrêté ministériel mettra en place le Comité de Pilotage de la stratégie qui aura pour mission de définir les orientations stratégiques et opérationnelles de la réforme et de la modernisation du sous-secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Ce comité veillera à la coordination de toutes les activités prévues dans le cadre de la présente stratégie. A cet effet, il se chargera de :

- coordonner la mise en œuvre de la Stratégie nationale ;
- assurer la cohérence et la mise en œuvre de la Stratégie nationale ;
- valider les plans de travail annuel budgétisé, les rapports et le bilan des activités réalisées ;
- contribuer aux arbitrages nécessaires et aux ajustements éventuels ;
- coordonner le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie ;
- assurer la synergie des activités.

Le Comité de Pilotage de la stratégie est composé des représentants des ministères partenaires, des institutions du secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, des partenaires au développement, du secteur privé et de la société civile ou de toute personnalité dont la contribution peut être jugée indispensable par les membres. Sa structuration se présente comme suit :

## **Coordination**

- Un (01) Président : Le Ministre en charge de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation
- Un (01) Vice-Président : Le Directeur Général du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;
- Un (01) Secrétaire Technique : Le Directeur de la Recherche et de l'Innovation ;
- Deux (02) Secrétaires techniques Adjoints.

## **Membres**

- 01 Représentant du Ministère en charge des Finances et du Budget ;
- 01 Représentant du Ministère en charge de la formation professionnelle ;
- 01 Représentant du Ministère en charge des enseignements secondaires
- L'Inspecteur des Enseignements et de la Recherche ;
- Le Directeur Général Technique de la Planification et des Ressources Humaines
- Le Directeur Général Technique de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ;
- 04 Représentants des Etablissements d'enseignement supérieur ;
- 02 Représentant des Etablissements de recherche ;
- 02 Représentant des Académies
- 02 Représentant du syndicat des enseignants et chercheurs
- 02 Représentants des étudiants ;
- Les Partenaires Techniques et Financiers ;
  - Banque mondiale (BM);
  - Union Européenne ;
  - Banque Africaine de Développement (BAD) ;
  - Banque Islamique de Développement ;
  - Agence Française de Développement (AFD) ;
  - Coopération (Française, Turque, Allemande, USA, Italie, etc.).

### **6.1.1.2. Le Secrétariat Technique**

Le ST est l'organe administratif et technique qui anime le dispositif national de pilotage de la stratégie. Le Secrétariat Technique est composé de :

- un (1) Secrétaire Technique : le Directeur de la Recherche et de l'Innovation ;
- deux (2) Secrétaires Techniques adjoints (Le Directeur de l'Enseignement Supérieur et le Directeur des Etudes, de la Statistiques et des Systèmes d'Information).

Le ST assure, pour le compte du comité de pilotage, la coordination de la mise en œuvre de l'ensemble des activités prévues dans le cadre de la Stratégie nationale.

Il assure en outre la réalisation des études sectorielles ou thématiques, permettant d'orienter la définition de la politique sectorielle de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Il réalise chaque année un diagnostic sectoriel, sous la forme d'une note de plaidoyer, sur l'état de l'ensemble du système éducatif, à savoir, i) les contraintes démographiques et économiques, ii) l'effort financier national pour le secteur iii) le bilan des activités réalisées pour la promotion de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et iv) les résultats des efforts du Gouvernement en termes d'accès, d'équité, de qualité, d'efficacité interne, d'efficacité externe et de gouvernance du système.

En plus de ces études sectorielles, le ST prépare les documents de planification et de programmation budgétaire (modèles de simulation financière, cadre de dépenses à moyen terme, etc.) ; il appuie les directions techniques du Ministère dans l'organisation des systèmes d'information du secteur, l'amélioration de la gestion du secteur et la planification des constructions des infrastructures. Le ST réalise pour le compte du CP l'évaluation des résultats des différentes mesures, et la conception de l'expérimentation des nouvelles initiatives qui peuvent être mises en œuvre. Il réalise des évaluations de la mise en œuvre de la stratégie.

A ce titre, il doit :

- préparer l'organisation des sessions du comité de pilotage ;
- veiller à la participation des différents membres en vue d'un meilleur fonctionnement du CP ;
- apporter un appui technique au CP dans la conduite de sa mission ;
- assurer la préparation et la supervision de toutes les études et travaux qui incombent au CP,
- analyser les informations en provenance des parties prenantes relatives à leurs activités et en faire rapport au CP ;
- contribuer à l'harmonisation des interventions sectorielles prévues dans le cadre de la stratégie nationale ;
- assurer la promotion et la synergie d'action ;
- soumettre à l'examen et à l'approbation du CP au cours des sessions, les dossiers relatifs à l'exécution des activités.

Il assure le suivi des activités de la stratégie à travers :

- Le Suivi régulier au sein des services d'exécution : la mise en œuvre fera l'objet d'un suivi par le biais des réunions structurées, organisées au sein des différents services, sur la base des objectifs et des indicateurs des plans de travail issus du plan d'action approuvé.
- Le suivi périodique réalisé par le SP : des rapports de performance seront préparés par les services et institutions clés à intervalles réguliers à l'aide des directives et des outils. Les rapports seront soumis au CP qui évaluera les progrès, examinera les contraintes et recommandera des mesures correctives. Des rapports réguliers seront demandés aux institutions déconcentrées.

- La revue annuelle : le SP prépare un rapport annuel consolidé sur les performances. Celui-ci sert de document de base à la revue sectorielle qui évaluera les réalisations et les insuffisances et définira des améliorations. Chaque revue sectorielle sert d'intrant au plan d'action annuel de l'année suivante (y compris pour le budget). Le rapport annuel se fera sur le même modèle que le plan annuel, il comprendra les données de coût unitaire, de quantité et de coût global des différentes activités, ainsi que des informations sur les progrès dans la réalisation des objectifs définis par la stratégie nationale. Les mêmes indicateurs seront systématiquement mesurés d'une revue annuelle à l'autre.

### 6.1.2. Principes de la mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la Stratégie nationale sera portée par des changements importants, d'ordre politique, économique et idéologique, qui découlent de la volonté de modernisation du pays et de sa démocratisation. A ce titre, elle doit être guidée par les principes suivants :

- *une démarche participative* caractérisée par l'implication de l'ensemble des parties prenantes de la communauté universitaire et scientifique de manière à ce qu'ils restent engagés à toutes les étapes de la mise en œuvre ;
- *la redevabilité* fondée sur une démarche de partage régulière de l'information avec toutes les parties prenantes. Elle est indispensable pour réussir la coordination. A cet effet, le Gouvernement poursuivra ses efforts pour favoriser les échanges d'informations sur la gestion budgétaire, sur les différents rapports et sur les résultats d'évaluation. Ce partage devra également être assuré avec les partenaires techniques et financiers ;
- le *respect des priorités* dans la mesure où la présente stratégie doit rester l'unique cadre de référence pour toutes les interventions des acteurs du sous-secteur dans le pays. De ce fait, les programmes d'action des institutions universitaires (privées et publiques) et centres de recherche ainsi que les différents programmes de coopération doivent contribuer effectivement à réaliser ses priorités retenues dans le cadre de cette stratégie.

## 6.2. Suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie

Pour assurer une mise en œuvre réussie de la Stratégie nationale, il est prévu un dispositif de suivi-évaluation permettant de mieux apprécier la performance de la stratégie. Le suivi-évaluation est un regard critique sur les différentes composantes de la planification et de la programmation dans l'optique de s'assurer de l'harmonisation des actions engagées par tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie. Des indicateurs de progrès seront définis pour rendre compte des performances des actions menées. Ainsi le système de suivi-évaluation portera sur les éléments suivants : i) le niveau de réalisation des résultats de la Stratégie nationale ; ii) le niveau d'exécution des activités annuelles planifiées ; iii) le

niveau de mobilisation des ressources en faveur de l'état civil ; iv) le respect du calendrier dans l'exécution des activités planifiées.

Le dispositif de suivi et d'évaluation de la stratégie du développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation repose sur un cadre logique défini par les axes et portant réglementation des activités de la stratégie.

L'objectif spécifique du système de suivi à mettre en place est d'assurer la disponibilité des informations cruciales nécessaires à l'évaluation des résultats de la stratégie. Il aidera à :

- donner les définitions opérationnelles de chaque indicateur de la stratégie;
- décrire le mécanisme/outil de collecte, de contrôle de qualité et d'analyse des données afférentes de la stratégie ;
- identifier les différents acteurs du système de suivi-évaluation pour mesurer les impacts et effets de la stratégie et définir les modalités de mise en œuvre ;
- identifier les études spécifiques à effectuer, qui permettront de prendre la mesure des impacts et effets de la stratégie;
- décrire les moyens de diffusion des rapports de performance ainsi que d'autres outils de suivi-évaluation afin d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie etc.

A ce titre, le suivi-évaluation s'appuiera sur un ensemble d'indicateurs :

- les indicateurs d'effet/impact seront utilisés pour évaluer la stratégie à mi-parcours et à la fin de la période de la Stratégie. Ils permettront de mesurer l'atteinte des objectifs globaux de la Stratégie nationale. Ceux-ci devront se traduire par une amélioration substantielle de la situation.
- les indicateurs de résultats intermédiaires seront plus au moins directement liés aux actions menées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie et pour lesquels les données peuvent être produites annuellement. Ils permettent de mesurer la performance des interventions envisagées dans le cadre de la Stratégie par rapport à des objectifs stratégiques et spécifiques.
- les indicateurs d'activités forment le premier niveau des indicateurs qui s'obtiennent semestriellement et annuellement. Ils permettent de s'assurer que les activités et mesures sont réalisées.

### 6.2.1. Du suivi

Le suivi se traduira par un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, permettant de juger la qualité de la mise en œuvre de la Stratégie nationale. Un bon suivi nécessite de définir les principaux objectifs à atteindre, les indicateurs qui seront utilisés pour suivre les progrès réalisés, de collecter des informations de base sur chaque indicateur afin de disposer d'une situation de référence. Des rapports annuels doivent être produits au niveau national avec l'appui des autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie pour faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la Stratégie nationale, sur les difficultés rencontrées, les leçons apprises et les solutions proposées afin de les surmonter. Cependant, pour un suivi plus rapproché, des rapports à une fréquence semestrielle, seront produits par les différents services directement impliqués dans la mise en œuvre de la Stratégie nationale.

Les rapports semestriels et/ou annuels seront élaborés par la Cellule opérationnelle à partir des rapports des différentes institutions partenaires qui produisent les statistiques officielles et ce, à partir d'un modèle standard pour faciliter leur synthèse. Les conclusions et recommandations issues de cet examen seront soumises au Gouvernement.

Il est également envisagé un dispositif de suivi participatif qui va s'effectuer avec l'implication des responsables des institutions universitaires et des centres de recherche. Cette approche participative permettra aux différentes parties prenantes de se concerter régulièrement sur le niveau de réalisation des actions programmées, d'une part, et sur l'évaluation de leurs résultats ainsi que de leurs impacts, d'autre part. Elle permettra de s'assurer de la mise en œuvre des activités de la stratégie, telles qu'elles ont été planifiées. Ce suivi participatif sera conduit au travers des indicateurs pertinents définis dans la stratégie et les plans d'actions prioritaires (PAP). Le dispositif de suivi ministériel devra être ascendant et descendant pour permettre la circulation rapide des informations.

Dans le cadre du suivi, des cadres de concertation, sous forme de revue conjointe, pourront se tenir annuellement avec les partenaires techniques et financiers. Ces réunions constitueront un volet essentiel du suivi et de l'évaluation de la Stratégie nationale.

### 6.2.2. De l'évaluation

L'évaluation permet de savoir dans quelle mesure la Stratégie nationale a atteint ses objectifs et résultats. L'évaluation doit permettre de savoir quels résultats attendus n'ont pas été atteints et pour quelles raisons afin de réorienter la stratégie. Elle sera caractérisée par deux composantes : l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale.

**L'évaluation à mi-parcours** permettra d'analyser les écarts entre les résultats enregistrés et ceux attendus et de procéder aux révisions nécessaires, y inclus celle du calendrier des activités de la deuxième moitié de la période couverte par la stratégie, tandis que l'évaluation finale permettra de tirer des leçons et de capitaliser les acquis pour une future stratégie au terme de la mise en œuvre de la présente.

Compte tenu de l'horizon temporel et en fonction de moyens disponibles, une revue semestrielle et annuelle des actions programmées pourrait être opérée. Cinq outils pourront être utilisés à savoir : le tableau de bord de suivi général, le tableau de bord des actions prioritaires ; la fiche de suivi des réalisations physiques ; le rapport comptable trimestriel et les rapports des revues périodiques (semestrielle, annuelle, à mi-parcours et évaluation finale).

**L'évaluation finale** se fera en collaboration avec les institutions et les partenaires. Elle portera sur des indicateurs de réalisations physiques des activités prévues. Elle consistera en :

- l'analyse de la pertinence des programmes et actions inscrits au regard des objectifs ;
- l'exécution des budgets ;
- l'examen des effets induits de la mise en œuvre de la stratégie.

### **6.3. Dispositif de financement**

Le financement de la mise en œuvre de la stratégie sera principalement assuré par les fonds publics. Le financement de cette stratégie se fera au travers du budget national. Cependant, le Gouvernement pourra solliciter l'appui des partenaires techniques et financiers dans le cadre de la mise en œuvre de certaines actions prioritaires. En raison de la raréfaction des fonds publics nationaux consécutifs à la crise pétrolière, la mobilisation des fonds pourra nécessiter une plus grande mobilisation de ces partenaires mais aussi une diversification de partenariats stratégiques. La recherche des financements innovants à travers le partenariat public-privé pourrait être envisagée, tout comme le financement local à travers le partenariat institutions bancaires locales. Il s'agira de manière opérationnelle de mettre en place un cadre réglementaire favorisant le fonctionnement des établissements ; de créer un fonds pour l'enseignement supérieur et de la recherche alimenté par une taxe pour soutenir les réformes du sous-secteur.

### **6.4. Risques et mesures de mitigation**

La mise en œuvre de la stratégie peut être affectée par des risques qui peuvent compromettre l'atteinte des résultats escomptés surtout compte tenu des perspectives économiques qui s'annoncent difficiles pour le pays, en raison de la décroissance attendue des recettes budgétaires liée à la chute des cours du pétrole. Etant donné que la gestion anticipative desdits risques permet de réduire la possibilité d'échec et de s'assurer que les objectifs planifiés seront atteints, il est important de les identifier et de prévoir des mesures d'atténuation à mettre en place pour les juguler.

Les principaux risques identifiés et leurs mitigations sont classés en catégories suivantes:

#### **6.4.1. Les risques politiques et sécuritaires et leurs mitigations**

Les principaux risques identifiés sont :

- la persistance de la pauvreté : le pays renoue avec un fonctionnement normal des institutions mais le contexte de pauvreté pourrait entraîner des crises sociopolitiques avec les échéances électorales à venir ;
- la persistance de la situation d'insécurité dans les pays du Sahel ;
- les risques liés aux conflits sociopolitiques et intercommunautaires ;
- les risques liés aux changements climatiques : ils peuvent affecter les activités socioéconomiques des ménages et les capacités financières des familles à soutenir la formation des enfants
- les risques liés aux grèves dans le secteur de l'éducation : celles-ci affectent à la fois la qualité de l'enseignement et des produits rentrant dans le supérieur d'une

part et le respect du calendrier académique d'autre part. Ce risque a régulièrement affecté la qualité de l'éducation au Tchad dans l'ensemble.

## Matrice des risques et mitigation

<i>Risques identifiés</i>	<i>Mesures de mitigation du risque</i>
La persistance de la situation d'insécurité et de pauvreté	Renforcement de la résilience des ménages/familles, institutions universitaires Renforcement de la professionnalisation
Les risques liés aux conflits sociopolitiques et intercommunautaires	Formation des parties prenantes sur la prévention des risques de conflits, aux stratégies de résilience et de gestion des risques
Les risques liés aux changements climatiques	Renforcement de la résilience et la sensibilisation
Les risques liés aux grèves dans le secteur de l'éducation	Renforcement de la gouvernance participative et académique Création des cadres de concertation avec les acteurs de la communauté universitaire

### 6.4.2. Les risques financiers et budgétaires et leurs mitigations

Les principaux risques identifiés sont :

- Le risque économique lié aux conjonctures économiques et aux tensions de trésorerie consécutives aux chocs pétroliers observés depuis 2014 : il peut avoir une incidence sur la mobilisation des ressources en faveur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Si une nouvelle crise financière survient, elle peut sérieusement compromettre la mise en œuvre de la stratégie si le secteur ne bénéficie pas d'une attention particulière des autorités décisionnelles en termes d'allocation des ressources budgétaires. Le ralentissement de la croissance économique et une baisse conséquente des recettes fiscales de l'État. Un risque significatif est celui d'un affaiblissement de la croissance, qui réduirait les marges budgétaires. Dans le même temps, les ressources de l'État sont limitées par la faiblesse des recettes fiscales. En outre, le contexte reste marqué par un certain nombre de défis liés à la taille du pays, à la pression démographique, aux difficultés de communication et de transport, ainsi qu'à la question de l'insécurité et de tensions à l'Est du pays, dans la région du Lac Tchad. Ces défis influent sur les arbitrages budgétaires et laissent peu de marge au Gouvernement dans sa volonté d'affecter des ressources à hauteur de ses engagements dans le secteur éducatif. En cas de baisse sensible des recettes ou d'aggravation des tensions, le risque d'une réorientation des ressources en dehors des secteurs sociaux est présent ;

- la non disponibilité à temps des moyens financiers : la mise en œuvre des actions planifiées dépend dans une large mesure de la capacité de mobilisation des ressources à temps pour faciliter le respect du calendrier et des échéances ;
- l'absence de financement de la recherche par les entreprises nationales et internationales ;
- des appuis non coordonnés des partenaires techniques et financiers : face à la modicité des ressources, il est important de coordonner les interventions des bailleurs afin de maximiser leur contribution au développement du secteur.

### Matrice des risques et mitigation

<i>Risques identifiés</i>	<i>Mesures de mitigation du risque</i>
Non disponibilité à temps des moyens financiers et conjoncture économique	Elaboration à temps des plans de travail annuels Développement de stratégies de financement innovant Implication du secteur privé
Non disponibilité à temps des moyens financiers	Elaboration à temps des plans de travail annuels
Absence de coordination des appuis des partenaires	Renforcement du cadre de concertation avec les partenaires

### 6.4.3. Les risques institutionnels et leurs mitigations

Les principaux risques identifiés sont :

- l'absence d'une coordination effective des interventions planifiées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale et d'un dispositif efficace de suivi-évaluation : avec l'absence d'un dispositif efficace d'assurance qualité et d'un bon système d'information à même de produire des indicateurs à temps, il sera difficile d'assurer un bon suivi de la mise en œuvre de la stratégie ;
- un faible dynamisme d'animation des instances de pilotage de la stratégie par le CTS ;
- l'insuffisance des ressources humaines qualifiées ;
- l'instabilité institutionnelle;
- la fermeture des instituts d'enseignement privé : la diversification de l'offre d'enseignement par l'ouverture des institutions privées de formation a contribué à réguler les flux et à renforcer la professionnalisation des enseignements. Mais la fermeture de ces établissements due à la crise a contribué à réorienter les flux vers le public et les pays de la région.

## Matrice des risques et mitigation

<i>Risques identifiés</i>	<i>Mesures de mitigation du risque</i>
Absence d'une coordination effective des interventions planifiées dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale	Renforcement du mécanisme de suivi-évaluation
Faible dynamisme d'animation des instances de pilotage de la stratégie par le CTS	Sensibilisation des parties prenantes
Insuffisance des ressources humaines qualifiées	Renforcement des capacités institutionnelles
Instabilité institutionnelle	Renforcement des capacités institutionnelles

### 6.4.4. Risques sanitaires

Il s'agit de la persistance de la crise sanitaire liée à la COVID 19 : l'impact de cette crise sur le système éducatif est évident car il affecte à la fois l'accès, les conditions d'apprentissage, les méthodes pédagogiques et le financement du secteur.

## Matrice des risques et mitigation

<i>Risque identifié</i>	<i>Mesures de mitigation du risque</i>
la persistance de la crise sanitaire liée à la COVID 19	Elaboration d'une stratégie de riposte du secteur Respect des mesures barrières

## CONCLUSION GENERALE

Le contexte général de l'enseignement universitaire et de la recherche scientifique est en pleine transformation. Ainsi, l'enseignement supérieur et la recherche scientifique sont confrontés à des défis qui peuvent remettre profondément en cause leurs fondements, leurs valeurs et leur organisation. D'une part, on observe que le niveau d'enseignement doit désormais faire face à une explosion quantitative de la demande éducative des étudiants du fait de l'augmentation quantitative de nouveaux bacheliers qui frappes aux portes des universités et des changements dans les motivations socioculturelles des ménages à solliciter l'enseignement supérieur ; d'autre part, pour y faire face il se pose la question de la diversification de l'offre de formation dans un contexte où le pays reste confronté à de multiples chocs (économiques, sociopolitiques, sanitaires et sécuritaires) réduisant parfois drastiquement les possibilités de l'Etat à répondre favorablement à la demande sociale, sans cesse galopante.

Or, s'engager sur la voie de l'émergence exige du pays un capital humain adéquat et des capacités nationales de recherche-développement. Pour assurer le développement de l'enseignement universitaire et de la recherche scientifique et de l'innovation, il faut alors relever les défis majeurs liés au contexte du pays.

Pour soutenir le développement de la société et renforcer les positions tchadiennes dans une compétition mondiale qui s'accroît, le Gouvernement a placé l'enseignement supérieur et la recherche au cœur de ses priorités. A ce titre, il a institué en 2009 le système LMD pour, notamment i) accroître l'attractivité et la crédibilité des offres de formation, ii) développer la professionnalisation des études supérieures, favoriser la mise en œuvre de méthodes d'enseignement et d'évaluation adaptées et faisant éventuellement appel aux technologies de l'information et de la communication et permettre la prise en compte et la validation des acquis de formation antérieure.

Au regard des faiblesses du sous-secteur, cette stratégie est bâtie suivant les priorités en matière d'accès à l'enseignement supérieur, de qualité de la recherche et des programmes de formation, de gouvernance de la recherche et de l'enseignement supérieur. Elle est structurée autour de quatre axes stratégiques : *i) promouvoir l'accès à un système d'enseignement supérieur plus équitable et au service de la croissance et de l'emploi ; ii) améliorer la qualité de l'offre de formation dans l'enseignement supérieur ; iii) densifier et valoriser la recherche scientifique et l'innovation ; iv) améliorer la gouvernance et le pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche.*

Pour les rendre opérationnels, chaque axe a été décliné en actions prioritaires. Le Gouvernement à travers le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, doit faire face aux défis posés dans ce secteur clé du développement du pays.

Cette stratégie qui doit être évaluée au terme de sa mise en œuvre, est dotée d'un mécanisme opérationnel de suivi-évaluation pour permettre à l'ensemble des parties prenantes d'apprécier les progrès réalisés et définir à l'avenir de nouvelles perspectives.

## BIBLIOGRAPHIE

Actes du Colloque : Journées de Réflexion sur les Accords Inter-Universitaires, N'Djamena, 25-29 septembre 2000.

African Development Bank, *African Economic Outlook 2020*.

Agence Universitaire de la Francophonie, *Guide de l'Audit interne de l'établissement d'enseignement supérieur de l'Agence Universitaire de la Francophonie*, Version N°1, novembre 2012.

Banque Mondiale, Tchad : *Note sur le secteur de l'eau potable et de l'assainissement*, World Bank, juin 2019.

Darvas Peter, Shang Gao, YijunShen et Bilal Bawany, *Enseignement supérieur et équité en Afrique subsaharienne : Élargir l'opportunité au-delà de l'élite*. Directions du développement. Washington, DC : Banque mondiale, 2017.

Décret N°1630/PR/PM/MESRSFP/2009 du 04 décembre 2009, portant institution du Système LMD dans l'Enseignement Supérieur au Tchad.

Diaby Mohamed, Martins Geraldo, SaultidigueKilma, *Tchad : Rapport d'Evaluation Externe du Plan Intérimaire pour l'Education au Tchad (PIET)*, 2017.

Direction de la Recherche et de l'Innovation, *Etat des lieux et perspectives de la recherche scientifique au Tchad*, 2018.

Doudjidingao Antoine, Projet 1415P - *Rapport d'analyse du contexte socioéconomique en vue de la mise en œuvre du projet au Tchad*, CNUCED, 2017.

Guengant, Jean Pierre et GuealbayeManasset, *Population, Développement et Dividende Démographique au Tchad*, AFD, mars 2013.

Khalifaoui Hocine, *Bref état des lieux du Système National de la Recherche Scientifique et Technique de la République de Burundi*, Paris, UNESCO, 2009.

Institut National de la Statistiques, des Etudes Economiques et Démographique, *Rapport du deuxième Recensement Général de l'Population et de l'Habitat du Tchad*, 2012

Institut National de la Statistiques, des Etudes Economiques et Démographique, *Projections démographiques régionales 2009-2050*, 2013.

Institut National de la Statistiques, des Etudes Economiques et Démographique, *Troisième Enquête sur la Consommation et le Secteur Informel au Tchad (ECOSIT3)*, Rapport final, Avril 2014

Institut National de la Statistiques, des Etudes Economiques et Démographique, *Rapport de l'Enquête Démographique et de Santé – Enquête à Indicateurs Multiples (EDS-MICS) 2014-2015*, 2016

Ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'innovation, *Annuaire statistique de l'Enseignement supérieur 2014-2015*, N'Djamena, 2017.

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation Professionnelle, *Recueil des projets de textes législatifs et réglementaires*, N'Djaména, août 2007.

Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, *Programmes d'actions prioritaires 2016-2020 du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (PAP)*.

Ministère de l'Education Nationale et de la Promotion Civique, *Plan Intérimaire de l'Education au Tchad (PIET) 2018 –2020*, 2017.

Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, « *Vision 2030, Le Tchad Que Nous Voulons* », 2017.

Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, *Examen National Volontaire 2019 de la République du Tchad*, 2019.

Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, *Plan National de Développement (PND) 2017-2021 : Ensemble, œuvrons pour un Tchad toujours fort, solidaire et prospère*, 2017

NgaMinkala A., *Document de stratégie de l'enseignement supérieur au Tchad. Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration Publique (PROFAP)*, 2018.

PNUD, *Rapport sur le développement humain 2019. Au-delà des revenus, des moyennes et du temps présent : les inégalités de développement humain au XXI<sup>e</sup> siècle*, 2019

*Revue du secteur agricole du Tchad* (financement de l'Union Européenne avec assistance technique(AT) de la FAO) – Mai 2017.

République du Tchad/Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement. , *Plan National de Développement (PND) 2017-2021 : Ensemble, œuvrons pour un Tchad toujours fort, solidaire et prospère*, 2017.

République du Tchad, *Rapport de la Commission d'Enquête Parlementaire sur le Système Educatif Tchadien et la Jeunesse*, Assemblée Nationale, Troisième Législature, 2018

République du Tchad Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi, *Politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle au Tchad (PNEFP)*, 2014.

République du Tchad ; *Rapport d'Etat d'un Système Educatif National 2014*.

République du Tchad, *Rapport du secteur de l'éducation*, 2017

République du Tchad. 2011. Décret 208 du 15 février 2011 fixant Création et Fonctionnement des Etablissements Privés d'Enseignement supérieur.

Référentiel pour l'Evaluation institutionnelle des Etablissements d'Enseignement supérieur et de la Recherche dans les Etablissements du CAMES, septembre 2013.

[www.worldometers.info](http://www.worldometers.info)

YambayeNguetoTiraina, *Portées et Limites des Politiques Economiques sur les Richesses nationales et la Vie de la Population : Une Analyse de l'Economie du Tchad Comparée aux Pays Similaires*. Thèse de doctorat. Université Clermont Auvergne, CNRS, IRD, CERDI, F-63000 Clermont-Ferrand, France, 2019.

# TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I : CONTEXTE GENERAL DU TCHAD .....</b>	<b>10</b>
1.1. Une situation géographique prédisposant à de fortes disparités de l'offre de formation dans le supérieur .....	10
1.2. Un contexte institutionnel, politique et administratif très instable.....	10
1.3. Un contexte sociodémographique marqué par une forte pression sur le système éducatif .....	11
1.4. Des indicateurs socioéconomique défavorables .....	11
1.5. Un environnement social de défavorable à la formation.....	12
1.6. Le marché du travail et le chômage : un déterminant de la demande éducative .....	12
1.7. Une inadéquation du contexte socioculturel à la promotion du bilinguisme .....	14
1.8. Un Contexte international favorable au développement de la coopération dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.....	14
1.9. Un environnement sécuritaire et sanitaire instable.....	15
1.10. Un Accès et une utilisation limités des TIC .....	16
<b>CHAPITRE II : ANALYSE DIAGNOSTIQUE.....</b>	<b>17</b>
2.1. Présentation du sous-secteur.....	17
2.1.1. Missions du sous-secteur.....	17
2.1.2. Structuration du sous-secteur .....	17
2.1.2.1. Etablissements de formation et de recherche .....	17
2.1.2.2. Huit (8) Académies de l'éducation nationale .....	18
2.1.2.3. Deux (02) Ecoles doctorales .....	18
2.1.3. Programmes de formation dans les universités et instituts publics.....	19
2.1.3.1. Universités .....	19
2.1.3.2. Instituts et grandes écoles et domaines de formation.....	27
2.1.3.3. Activités de recherche, universités et instituts publics .....	30
2.2. Diagnostic stratégique du sous-secteur .....	31
2.2.1. Accès et équité à l'enseignement supérieur .....	31
2.2.2. Qualité et pertinence de l'enseignement supérieur et de la recherche .....	32
2.2.3. Gouvernance et pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.....	33
<b>CHAPITRE III : ANALYSE PROSPECTIVE .....</b>	<b>35</b>
3.1. Les principales forces .....	35
3.2. Les principales faiblesses .....	36
3.3. Les principales menaces .....	38

3.4. Les principales opportunités .....	38
3.5. Principaux enjeux du secteur de l'Enseignement supérieur et la recherche.....	39
3.6. Principaux défis .....	42
4.1. Principes et fondements de la mise en œuvre de la stratégie .....	46
4.1.1. Valeurs et principes directeurs .....	46
4.1.2. Fondements .....	47
4.2. Vision et objectifs.....	48
4.2.1. Vision .....	48
4.2.2. Objectifs de la stratégie .....	49
4.2.2.1. Objectif global .....	49
4.2.2.2. Objectifs stratégiques.....	49
4.3. Grandes orientations et actions prioritaires .....	50
<b>CHAPITRE V : PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES ET RESULTATS ATTENDUS</b>	<b>71</b>
<b>CHAPITRE VI : DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION</b>	<b>82</b>
<b>DE LA STRATEGIE .....</b>	<b>82</b>
6.1. Dispositif de mise en œuvre de la stratégie .....	82
6.1.1. Cadre de mise en œuvre .....	82
6.1.1.1. Le Comité de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie.....	82
6.1.1.2. Le Secrétariat Technique .....	83
6.1.2. Principes de la mise en œuvre de la stratégie.....	85
6.2. Suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie .....	85
6.2.1. Du suivi .....	87
6.2.2. De l'évaluation .....	88
6.3. Dispositif de financement.....	89
6.4. Risques et mesures de mitigation .....	89
6.4.1. Les risques politiques et sécuritaires et leurs mitigations .....	89
6.4.2. Les risques financiers et budgétaires et leurs mitigations .....	91
6.4.3. Les risques institutionnels et leurs mitigations .....	92
6.4.4. Risques sanitaires .....	93
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>95</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>98</b>