

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

**LETTRE DE POLITIQUE
SECTORIELLE DE DEVELOPPEMENT
DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE
L'INNOVATION
LPSD/MESRI 2018-2022**

RAPPORT PROVISOIRE

<i>Préface</i>	3
<i>Liste des sigles et acronymes</i>	4
<i>Listes des tableaux</i>	6
<i>Listes des figures et graphiques</i>	6
INTRODUCTION	7
CONTEXTE	7
OBJECTIFS ET PORTEE DE LA LPSD	9
APPROCHE METHODOLOGIQUE	10
I. ANALYSE DE LA SITUATION ET DIAGNOSTIC	11
I.1. PRESENTATION DU MESRI	11
I.2. DELIMITATION DES COMPOSANTES DU MESRI	12
I. 3. EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES PASSEES	13
L'amélioration de l'accès :	13
L'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur :	13
L'impulsion d'un nouvel élan pour la recherche et l'innovation	14
L'amélioration du pilotage et de la gouvernance de l'ESRI	14
L'amélioration des conditions de vie des étudiantes et étudiants ainsi que des PER et des PATS	15
I.4. DESCRIPTION DE LA SITUATION DES BENEFICIAIRES ET DE L'OFFRE	15
I.4.1. SITUATION DES BENEFICIAIRES	15
I.4.2. OFFRES DANS LES DOMAINES COUVERTS	17
I.5. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL	25
I.6. EVALUATION DES FINANCEMENTS MOBILISES	25
I.7. DETERMINATION DES PRIORITES DU MESRI	27
I.8. ENJEUX ET DEFIS DU SESRI	29
I.8.1 LES ENJEUX DU SESRI	29
I.8.2. LES DEFIS DU SESRI	30
II. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU MESRI	33
II.1. VISION, VALEURS ET PRINCIPES D'ACTION	33
II.2. FORMULATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	34
II.2.1. OBJECTIF GENERAL	34
II.2.2. AXES STRATEGIQUES	34
II.2.3. OBJECTIFS SPECIFIQUES ET PROGRAMMES	34
Programme 1 : Education supérieure	35
Programme 2 : Recherche et Innovation	35
Programme 3 : Œuvres sociales universitaires	35
Programme 4 : Pilotage, Gestion et Coordination administrative	35
III. Cadre de pilotage et de suivi évaluation	36
III.1. CADRE DE PILOTAGE	36
III.2. CADRE DE SUIVI	36
CONCLUSION	37

IV. Annexes	39
Arbre à problème du SESRI	40
Pyramide des objectifs / actions prioritaires	41
Organigramme du MESRI	42

Préface

L'élaboration de la Lettre de politique sectorielle de développement (LPSD) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) procède de la volonté de l'Etat de renforcer la fonction de planification dans les ministères sectoriels afin de mettre en cohérence les politiques publiques mises en œuvre dans le cadre du Plan Sénégal émergent (PSE).

Réalisée selon un processus participatif et inclusif, la LPSD a mobilisé pendant plus d'un an l'ensemble des acteurs du sous-secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Qu'ils trouvent ici, toutes et tous, l'expression sincère de mes remerciements.

La LPSD, document stratégique unique de référence pour le MESRI, définit et fixe le cadre de nos actions pour les cinq prochaines années (2018-2022).

Elle prend en compte la dimension genre et s'inspire des principes et méthodes de la gestion axée sur les résultats (GAR). Elle sera opérationnalisée à travers la budgétisation avec les documents de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD).

La LPSD traduit la vision de Son Excellence le Président de la République, Monsieur Macky SALL, déclinée dans le PSE pour faire de l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation le principal levier du développement économique, social et culturel de notre pays, à l'horizon 2035.

Elle fera l'objet d'un suivi-évaluation à travers une mesure continue des performances des programmes, que nous mettons en œuvre.

J'invite à cet effet, tous les acteurs à inscrire leurs activités et projets dans le cadre que voici afin que les résultats attendus soient au rendez-vous dans les délais prévus.

Tous ensemble, pour un système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation toujours plus performant !

Le Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Pr Mary Teuw NIANE

Liste des sigles et acronymes

AFD : Agence française de Développement
ANAQ-SUP : Autorité nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur
BAF: Bureau administratif et financier
BCI : Budget consolidé d'Investissement
BM : Banque mondiale
BTS : Brevet de technicien supérieur
CAF : Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques
CAMES : Conseil africain et malgache pour l'Enseignement supérieur
CAMPUSEN : plateforme en ligne pour l'orientation et l'inscription des étudiants
CDP : Contrat de Performance
CEP : Cellule des Etudes et de la Planification
CMR : Cadre de mesure des résultats
CNAES : Concertation nationale pour l'Avenir de l'Enseignement supérieur
CNDST: Centre national de Documentation scientifique et technique
CNRST : Centre national de Recherche scientifique et technique
COUD : Centre des Œuvres universitaires de Dakar
CRE : Centre de Recherche et d'Essais
CROUS : Centre régional des Œuvres universitaires et sociales de Saint-Louis
CRSI: Centre des Réseaux et Systèmes d'Information
DAAJ: Direction des Affaires académiques et juridiques
DAGE : Direction de l'Administration générale et de l'Equipement
DEC: Direction des Etudes et de la Coopération
DESP: Direction de l'Enseignement supérieur privé
DESPUB: Direction de l'Enseignement supérieur public
DFEES: Direction du Financement des Etablissements d'Enseignement supérieur
DFRSDT: Direction du Financement de la Recherche et du Développement technologique
DGES : Direction générale de l'Enseignement supérieur
DGPPE : Direction générale de la Planification et des Politiques Economiques
DGR : Direction générale de la Recherche
DIC : Diplôme d'ingénieur de conception
DiSEP : Diplôme d'Institut supérieur d'Enseignement professionnel
DIT : Diplôme d'ingénieur technologue
DIVPITT: Direction de l'Innovation, de la Valorisation de la Propriété intellectuelle et du Transfert technologique
DMCEES : Direction de la Maintenance des Constructions et de l'Equipement de l'Enseignement supérieur
DPCS : Direction de la Promotion de la Culture scientifique
DPPD : Document de Programmation pluriannuelle des Dépenses
DSRP: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DTS : Diplôme de Technicien supérieur
DUT : Diplôme universitaire de Technologie
EES : Etablissement d'Enseignement supérieur
ENO : Espace numérique ouvert
EPES : Etablissement privé d'Enseignement supérieur
EPT : Ecole polytechnique de Thiès
ES : Enseignement supérieur
ESP : Ecole supérieure polytechnique
ESRI : Enseignement supérieur, Recherche et Innovation
GAR : Gestion axée sur les Résultats
GIZ : Agence allemande de coopération internationale
IES : Institution d'Enseignement supérieur
IFAN : Institut Fondamental d'Afrique Noire

ISEP : Institut supérieur d'Enseignement professionnel
KOICA : Agence coréenne de coopération internationale
LMD : Licence Master Doctorat
LOLF : Loi organique relative aux Lois de Finances
LPGS : Lettre de Politique générale pour le Secteur
LPSD : Lettre de Politique sectorielle de Développement
MEFP : Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan
MEN : Ministère de l'Education nationale
MESRI : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MFPAA : Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat.
ODD : Objectifs de Développement Durable
PAP : Plan d'Actions prioritaires
PAP : Projet annuel de Performance
PAPDEV : Projet d'Appui à la Planification, au Développement et Budget
PAQUET : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence
PASET : Partenariat pour le Développement des Compétences en Sciences appliquées, Ingénierie et Technologies
PATS : Personnel administratif, technique et de Service
PDESR : Plan de Développement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
PER : Personnel d'Enseignement et de Recherche
PGF-Sup : Projet de Gouvernance et de Financement de l'Enseignement supérieur axé sur les résultats
PSE : Plan Sénégal Emergent
PSE-J : Programme sénégalais pour l'Entrepreneuriat des Jeunes
PTF : Partenaires techniques et financiers
RAC : Revue annuelle conjointe
RAP : Rapport annuel de Performance
RISEP : Réseau des Instituts supérieurs d'Enseignement professionnel
SES : Système d'Enseignement supérieur
SESRI : Système d'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation
STEM : Sciences, Technologie, Sciences de l'Ingénieur et Mathématiques
STISA : Stratégie 2024 pour la Science, la Technologie et l'Innovation pour l'Afrique
SWOT : Strengthness, Weakness, Opportunity, Threatness (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
TIC : Technologies de l'information et de la communication
UADB : Université Alioune Diop de Bambey
UAM : Université Amadou Makhtar Mbow
UASZ : Université Assane Seck de Ziguinchor
UCAD : Université Cheikh Anta Diop de Dakar
UGB : Université Gaston Berger de Saint-Louis
USSEIN : Université du Sine Saloum El hadji Ibrahima Niassé
UT : Université de Thiès
UVS : Université Virtuelle du Sénégal

Listes des tableaux

Tableau 1 : Effectif des étudiants inscrits dans les établissements publics et privés	15
Tableau 2 : Nombre d'étudiants selon le niveau et le sexe en 2015	16
Tableau 3 : Effectif des bacheliers de 2012 à 2016	16
Tableau 4 : Nombre de bacheliers orientés par l'Etat dans les EPES	17
Tableau 5 : Les forces du SESRI	18
Tableau 6 : Les faiblesses du SESRI	19
Tableau 7 : Les opportunités	19
Tableau 8: Les menaces	20
Tableau 9: Investissements mobilisés et/ou engagés dans l'enseignement supérieur et la recherche (2013-2017)	26
Tableau 10 : Evolution de l'allocation des ressources au SESRI de 2012 à 2016	27
Tableau 11 : Evolution prévisionnelle des effectifs des PER dans le public si la population estudiantine des IES publiques passe de 75% en 2016 à 70% en 2022	32
Tableau 12 : Evolution prévisionnelle des effectifs des PER dans le public obtenue à partir de l'évolution normale de l'effectif des étudiants dans le public	32

Listes des figures et des graphiques

Figure 1 : Montant des investissements mobilisés sur la période 2013-2017 Erreur ! Signet non défini.	
Figure 2 : évolution prévisionnelle de l'effectif des étudiants de 2017 à 2022	31
Figure 3 : évolution prévisionnelle de l'effectif des étudiants dans le public de 2017 à 2022	32

INTRODUCTION

Le Sénégal aspire à devenir un pays « émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit ». Cette vision déclinée dans le Plan Sénégal émergent (PSE), cadre unique de référence en matière de planification pour le Sénégal, traduit la volonté de Son excellence le Président de la République, Monsieur Macky Sall, à mettre en œuvre des politiques qui placent le pays sur le sentier de la croissance inclusive et soutenable, créateur d'emplois et facteur d'amélioration des prestations de services.

La contribution de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation au développement de la société en général et au développement économique en particulier est aujourd'hui, plus que jamais renforcée. Cet apport relève du fait que l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation concourent, d'une part, au développement des connaissances et à leur diffusion, et d'autre part, à l'essor du travail de création et de production dans toutes les sphères de l'activité humaine. Aussi jouent-ils un rôle primordial dans la réduction des écarts de développement grâce à la transformation des connaissances en innovations à fort impact socioéconomique.

La LPSD du SESRI met l'accent sur le développement des sciences, des technologies, des sciences de l'ingénieur et des mathématiques (STEM), la professionnalisation de la formation orientée vers le marché de l'emploi et l'orientation de la recherche vers les secteurs productifs.

La présente Lettre de Politique sectorielle de Développement (LPSD) précise les orientations du Gouvernement en matière d'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation, fixe les repères de sa mise en œuvre et en décline les axes stratégiques. Son élaboration s'appuie sur le bilan des réalisations notées les cinq dernières années, le diagnostic du Système d'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation (SESRI), l'identification des enjeux et défis et la définition d'un cadre stratégique.

CONTEXTE

L'élaboration de la LPSD du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) intervient dans un contexte marqué à l'échelle internationale, communautaire et nationale par l'adoption et la mise en œuvre d'importantes politiques de réformes.

Au plan international, il convient de relever :

- **l'adoption des Objectifs de Développement Durable (ODD)** par la communauté internationale reconnaissant le rôle important de l'éducation en tant que vecteur principal du développement et levier pour la réalisation des autres objectifs de développement durable (ODD). Il s'agit pour la communauté internationale de « transformer la vie grâce à l'éducation ». Cette nouvelle vision trouve tout son sens dans l'ODD 4 qui vise à « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité et à promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». Il

implique un « accès équitable et élargi à l'enseignement et à la formation technique et professionnelle ainsi qu'à l'enseignement supérieur et à la recherche, avec une attention particulière portée à l'assurance qualité » ;

- **l'adoption de l'agenda 2063** de l'Union africaine (UA) qui décline sa vision et ses objectifs pour l'enseignement supérieur d'ici à 2063. Cet agenda vise, entre autres objectifs, à « soutenir les jeunes en tant que moteurs de la renaissance de l'Afrique, grâce à des investissements dans la santé, l'éducation [...], à élever le niveau de l'enseignement supérieur en vue de promouvoir la mobilité des jeunes et des talents de l'Afrique à travers le continent d'ici 2025 ». L'UA se propose à travers la mise en place de cet agenda de développer des facteurs susceptibles de renforcer l'accès à l'enseignement supérieur et d'en améliorer la qualité ;
- **l'adoption de la Stratégie 2024** pour la Science, la Technologie et l'Innovation pour l'Afrique : STISA-2024. Cette stratégie vise à répondre au besoin de transformation de l'Afrique en une société basée sur la connaissance et impulsée par l'innovation ;
- **la mise en place du partenariat pour le développement des compétences en sciences appliquées, ingénierie et technologies (PASET)** lancé en 2013, constitue également une plateforme internationale réunissant les Etats africains, le secteur privé ainsi que de nouveaux partenaires ayant massivement investi en Afrique, dont le Brésil, la Chine, l'Inde et la République de Corée ;
- **la tenue du premier Sommet continental sur la revitalisation de l'Enseignement supérieur en Afrique** (mars 2015, à Dakar).
- **l'adoption de la méthode GAR** comme recommandée par la **Déclaration de Paris** (2005) pour la planification des politiques publiques et la gestion des finances publiques en vue de garantir l'efficacité de l'action publique et l'efficience dans les choix de gestions ;

Au plan communautaire, le contexte est marqué principalement par :

- **l'adoption du cadre harmonisé** des finances publiques à travers la Directive n°06/2009/CM/UEMOA portant loi de finances au sein de l'UEMOA, qui définit les principes généraux pour une gestion budgétaire orientée vers la performance et précise les principaux instruments de programmation pluriannuelle que les États membres de l'UEMOA doivent mettre en place.
L'internalisation des directives a conduit l'Etat du Sénégal à s'inscrire dans une dynamique de modernisation et de renforcement de l'efficacité de son action. Le cadre harmonisé institue la gestion par la performance des finances publiques à travers le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats qui introduit les budgets programmes. Il consacre de nouveaux leviers d'action dont les plus saillants sont : un socle budgétaire adapté à la conduite de politiques publiques dénommé « Programme », une nouvelle approche managériale et budgétaire rénovée s'appuyant sur un nouvel acteur le « Responsable de programme » et la déconcentration de l'ordonnancement.
- **Financement de centres d'excellence par l'UEMOA**

- **ECOPOST** politique de la CEDEAO en matière de sciences et de technologie.

Au plan national, les éléments déterminants du contexte à relever sont :

- **l'adoption du PSE** comme référentiel des politiques publiques qui consacre un recentrage des priorités dans la perspective de garantir durablement la stabilité économique, politique et sociale en vue d'accélérer la marche vers l'émergence. Le PSE est structuré autour de trois axes : transformation structurelle de l'économie et croissance (axe 1) ; Capital humain, Protection sociale et Développement durable (axe 2), Gouvernance, Institutions, Paix et Sécurité (axe 3).

Le PSE, cadre programmatique national, considère le développement du capital humain comme l'un des préalables à la construction d'un Sénégal émergent en 2035. L'axe II : « Capital humain, protection sociale et développement durable », traduit la nécessité, pour l'Etat, de bâtir un capital humain de qualité disposant des aptitudes et des compétences nécessaires pour entreprendre, innover et s'insérer de manière harmonieuse dans le marché de l'emploi.

La vision du PSE est déclinée dans le contexte d'un monde en pleine mutation marqué, par la mondialisation, l'ampleur et la rapidité des changements, la nécessité de faire face à la raréfaction des ressources corrélée à une augmentation rapide de la population. Elle s'appuie sur des principes et méthodes de la gestion axée sur les résultats (GAR).

- **l'évaluation de la première phase du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence (PAQUET, 2013-2015) ;**
- **La mise en œuvre des recommandations de la concertation nationale sur l'avenir de l'enseignement supérieur (CNAES), des onze décisions du conseil présidentiel sur l'enseignement supérieur et la recherche et du Plan de Développement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (PDESR).**

La CNAES et le PDESR déclinent les réformes prioritaires à mettre en œuvre pour doter le Sénégal d'un système d'enseignement supérieur et de recherche performant pour l'atteinte des objectifs du Plan Sénégal Emergent.

En somme, il faut relever que les politiques appliquées, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, au moment de l'élaboration de cette présente LPSD, s'accordent sur l'intérêt qu'il convient particulièrement de porter au système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation dans la marche vers l'émergence.

OBJECTIFS ET PORTEE DE LA LPSD

A la faveur de la modernisation de l'Etat et d'une gouvernance plus efficiente de l'action publique, le Sénégal a amorcé depuis de nombreuses années un processus irréversible de consolidation de son dispositif de planification des politiques publiques. La présente LPSD s'inscrit dans cette dynamique et vise à doter le MESRI d'un document cadre qui consolide les orientations nationales fixées dans le PSE, les rapports portant sur la Concertation nationale sur

l'Avenir de l'Enseignement supérieur (CNAES), les décisions du Conseil présidentiel sur l'Enseignement supérieur et la Recherche, et le PDES.

A cet effet, elle exprime une vision clairement affirmée avec une dimension opérationnelle en ce qu'elle décline les actions prioritaires du SESRI sur les cinq prochaines années.

Son élaboration intervient au moment où la première phase du PDES arrive à son terme et où il est admis que l'échelle de définition et d'élaboration d'une Lettre de Politique sectorielle de Développement (LPSD) peut soit couvrir un secteur soit un ministère.

La LPSD est l'occasion pour le MESRI d'énoncer de façon explicite les valeurs, la vision, les orientations, les objectifs et les grands principes d'organisation et de développement du système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.

La LPSD du MESRI fixe et assure la mise en œuvre ainsi que le suivi des orientations stratégiques en veillant à ce que son plan d'actions s'inscrive dans les politiques publiques auxquelles elle participe. Elle vient satisfaire la quête d'un échelon intermédiaire entre le PSE et le Document de Programmation pluriannuelle des Dépenses (DPPD).

C'est ainsi que le MESRI, avec l'appui du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP), à travers la Direction Générale de la Planification et des Politiques Économiques (DGPPE), et le Projet d'Appui à la Planification au Développement et Budget (PAPDEV/GIZ) a procédé au lancement des travaux portant sur la LPSD 2018-2022 de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en juillet 2016. Elle vise à jeter les bases d'une collaboration efficace et cohérente des principaux acteurs que sont l'État, les Institutions d'Enseignement supérieur, le secteur privé, les PTF et la société civile.

De façon générale, la LPSD est un instrument de planification et de production d'une action publique efficace à l'échelle du système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation. Son adoption induit des changements importants dans la phase de conception, de mise en œuvre et d'évaluation de l'action publique.

APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette partie présente le processus d'élaboration de la LPSD du MESRI. Elle met l'accent sur les phases qui ont jalonné la réalisation de l'étude.

La méthodologie proposée comprend trois (3) phases : une phase préparatoire (I), une phase principale (phase II) et une phase itérative de rédaction et de restitution (III).

Cette approche méthodologique s'ordonne autour des finalités attendues et déclinées au niveau de l'objectif et de la portée. La mission préparatoire a permis de stabiliser les attentes du commanditaire. La réunion de lancement avec la Cellule des Etudes et de la Planification (CEP) a permis de recueillir les documents nécessaires à la revue et l'analyse documentaire. La mission principale a permis d'établir le diagnostic et de définir les orientations stratégiques. La phase III a consisté principalement à l'élaboration du rapport dont la version finale a fait l'objet d'un atelier de validation.

- **La phase préparatoire**

Elle a consisté à la mise en place du comité de pilotage et du comité technique, chargés de la supervision du processus et de la prise de contact avec la direction du plan/MEFP et des différents acteurs du système, le recrutement d'un consultant par la GIZ, mis à la disposition du MESRI. Cette phase a comporté principalement des réunions de concertation et de cadrage qui ont permis d'avoir une compréhension partagée des TDR, de préciser les attentes des partenaires, de clarifier les responsabilités des uns et des autres. La réunion de lancement avec le responsable de la CEP du MESRI a permis de disposer des documents stratégiques et rapports mais également d'identifier les documents à chercher auprès des autres acteurs. Les réunions ont permis d'arrêter le mode de gestion et le chronogramme de l'étude. Cette phase a été clôturée par l'atelier de lancement du processus en juillet 2016.

▪ **La phase diagnostic et planification**

Cette phase a constitué le cœur de la mission. Dans un premier temps, elle a consisté en une revue et analyse documentaire et en des séances de travail avec la CEP, puis avec le comité technique. Les différents documents stratégiques, les rapports techniques et évaluatifs ont été passés en revue sur la base d'une grille de lecture élaborée au regard des éléments de contexte, d'objectifs et de portée qui encadrent l'élaboration de la LPSD. Elles ont permis de mettre à jour les diagnostics réalisés dans le cadre de la CNAES et de la mise en œuvre des onze directives présidentielles et du PDESR. Le diagnostic des politiques de l'enseignement supérieur a été réalisé grâce à l'outil d'analyse SWOT et la méthode de l'arbre à problème. Les résultats dudit diagnostic ont permis de décliner les orientations stratégiques L'exploitation et l'analyse documentaires ont traversé toute l'étude. La revue de tous ces documents a permis de produire le rapport diagnostic provisoire.

▪ **La phase itérative de rédaction et de restitution**

La rédaction du rapport est la dernière étape de la mission. Elle s'est opérée suivant un processus itératif et de validations successives en tenant en compte des observations et des remarques du comité technique et du comité de pilotage. La validation a fait l'objet d'un atelier de partage qui a clôturé le processus d'élaboration de la LPSD.

I. ANALYSE DE LA SITUATION ET DIAGNOSTIC

Cette partie procède à un état des lieux. A cet égard, elle présente le MESRI, le bilan de ses réalisations au cours des cinq dernières années et sa politique d'allocation des ressources. Elle présente aussi le diagnostic, les enjeux ainsi que les défis du MESRI.

I.1. PRESENTATION DU MESRI

Le MESRI prépare et met en œuvre la politique définie par le Chef de l'Etat dans les domaines de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation.

A ce titre, il est chargé de la gestion de l'enseignement supérieur. Il élabore et met en place la carte universitaire nationale.

Il assure le contrôle des universités et des établissements d'enseignement supérieur placés sous son autorité. Il veille à leur bon fonctionnement.

Il veille au développement de la Recherche fondamentale et appliquée dans les centres universitaires régionaux, Instituts et écoles nationales supérieures de formation. (Cf. Décret n° 2017-1578 relatif aux attributions du Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation).

La structure organisationnelle du MESRI est définie par le décret n° 2014-565 du 6 mai 2014 portant organisation du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (voir annexe). Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation comprend, outre le Cabinet et les Services rattachés :

- le Secrétariat général et les Services rattachés ;
- les Directions générales :
 - la Direction générale de l'Enseignement supérieur ;
 - la Direction générale de la Recherche ;
- les Directions :
 - la Direction des Bourses ;
 - la Direction de l'Administration générale et de l'Équipement ;
 - la Direction de la Maintenance, des Constructions et des Équipements de l'Enseignement supérieur.
- Les Services rattachés au Cabinet sont :
 - l'Inspection interne ;
 - la Cellule de communication ;
 - le Centre national de Documentation scientifique et technique ;
 - l'Office national du Baccalauréat ;
 - le Centre des Réseaux et des Systèmes d'Information.

I.2. DELIMITATION DES COMPOSANTES DU MESRI

Le MESRI est structuré autour de trois composantes :

▪ l'enseignement supérieur :

La politique nationale d'enseignement supérieur est mise en œuvre par la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES), elle joue un rôle de coordination, d'harmonisation et de mutualisation des ressources humaines et matérielles. A ce titre, elle s'appuie sur plusieurs structures comme l'ANAQ sup, les Institutions d'Enseignement Supérieur (IES).

▪ la recherche et l'innovation :

La politique nationale de la recherche et de l'innovation est coordonnée par la Direction Générale de la Recherche (DGR), elle est chargée de l'harmonisation des activités de recherche et d'innovation ainsi que de la mutualisation des ressources. Elle s'appuie sur les structures de recherche dans les universités, les entités privées et les organisations non étatiques.

▪ les œuvres sociales :

Elles contribuent à l'amélioration des conditions de vie et d'étude des étudiants dans les campus sociaux. Les œuvres sociales sont prises en charge par des structures dédiées comme la Direction des bourses, le COUD et les CROUS.

Dans la mise en œuvre des trois principales composantes citées ci-dessus, le SESRI développe également l'accompagnement à l'insertion des diplômés et le service à la communauté.

I. 3. EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Les réalisations du MESRI sur les cinq dernières années ont porté sur l'amélioration de l'accès, de la qualité et des conditions de vie des étudiantes et étudiants ainsi que des PER et PATS. Elles ont également porté sur l'impulsion d'un nouvel élan pour la recherche et l'innovation et permis d'améliorer la gouvernance et le pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ces améliorations constituent le bilan de l'exécution des directives présidentielles et du PDES. Elles sont présentées ci-dessous.

L'amélioration de l'accès :

L'amélioration de l'accès et des capacités d'accueil caractérisée par l'élargissement de la carte universitaire se poursuit avec :

- le programme d'extension et de réhabilitation des universités (UCAD, UGB, UT, UADB, UASZ) et de l'EPT,
- la construction, en cours, de deux centres universitaires délocalisés à Kolda (pour l'UASZ) et à Guéoul (pour l'UGB),
- la construction, en cours, de 2 nouvelles universités (UAM et USSEIN) de 30 000 étudiants chacune,
- la mise en place du réseau des Instituts supérieur d'Enseignement professionnel (ISEP) dont 5 sur 14 sont en cours de mise en œuvre à Thiès, Diamniadio, Matam, Bignona et Richard Toll,
- La création de l'Université virtuelle du Sénégal avec 20 espaces numériques ouverts (ENO) sur 50 en cours de construction dans les différents départements.

L'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur :

Les réalisations qui ont permis d'améliorer la qualité ont consisté à la mise en œuvre des actions ci-dessous :

- Interconnexion des établissements d'enseignement supérieur pour faciliter les échanges et l'accès à internet avec un débit de 310 Mo et la gratuité du wifi sur les campus ;
- Programme « *un étudiant- un ordinateur* » pour donner à chaque étudiant la possibilité d'accéder à un ordinateur ;
- Mise en place d'une autorité indépendante d'Assurance Qualité chargée de veiller à la qualité de l'enseignement supérieur dans le public et dans le privé ;
- Révisions des textes de mise en œuvre de la réforme LMD pour les adapter au contexte des réformes en cours ;
- Création de 210 nouveaux postes d'enseignant pour améliorer le taux d'encadrement dans les différents établissements d'enseignement supérieur;

- Equipement des laboratoires existants pour améliorer le plateau technique ;
- Construction et équipement de cent nouveaux laboratoires de travaux pratiques pour améliorer les conditions d'apprentissage et favoriser les STEM ;
- Mise en œuvre de la réforme phare du PSE « *Alignement des formations supérieures sur les besoins de l'économie* » à travers une professionnalisation accrue des offres de formation.

L'impulsion d'un nouvel élan pour la recherche et l'innovation

Les réalisations relatives à l'impulsion d'un nouvel élan pour la recherche et l'innovation se présentent ainsi qu'il suit :

- Accès gratuit aux bases de données scientifiques en ligne pour permettre aux chercheurs d'utiliser les mêmes sources que leurs collègues des pays développés ;
- Acquisition de deux microscopes électroniques;
- Financement de projets de recherche prioritaires répondant aux besoins de développement socio-économique;
- Amélioration de l'accès des femmes aux financements de la recherche par la mise en place du Projet d'Appui à la Promotion des Enseignantes Chercheuses du Sénégal (PAPES) qui a permis, à ce jour, de financer plus de 100 projets d'enseignantes chercheuses et de doctorantes;
- Valorisation et vulgarisation des résultats de la recherche auprès des populations avec les Centres de Recherche et d'Essais (CRE) qui sont passés de 9 en 2012 à 23 en 2016;
- Construction en cours de la maison de la science, de la médiathèque, à la Cité du Savoir à Diamniadio pour la promotion de la culture scientifique;
- Acquisition d'un super ordinateur intensif parallèle de 537,6 Tflops.

L'amélioration du pilotage et de la gouvernance de l'ESRI

Les réalisations relatives à l'amélioration de la gouvernance et du pilotage concernent:

- La signature de Contrats de performance (CDP) des universités avec le MESRI pour une gestion axée sur les résultats;
- La mise en place d'un Système d'Information et de Gestion de l'Enseignement supérieur et de la recherche (Campusen, SenBourse etc.) ;
- L'Adoption de la Loi relative aux universités publiques pour améliorer la gouvernance des universités;
- L'Amélioration de la gestion financière des universités par la mise en place de procédures et mécanismes modernes et transparents;
- La création de la Cité du savoir pour une meilleure coordination de l'Enseignement supérieur et de la Recherche;
- La révision des textes sur la reconnaissance des diplômes afin de les rendre conforme à la réforme LMD en concertation avec le Ministère en charge de la Fonction publique.

L'amélioration des conditions de vie des étudiantes et étudiants ainsi que des PER et des PATS

Les réalisations qui ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des étudiantes et étudiants ainsi que des PER et des PATS sont présentées ainsi qui suit :

- Réforme de la politique des bourses pour plus de transparence et d'équité et pour une meilleure promotion de l'excellence ;
- Augmentation de la capacité d'accueil dans les campus sociaux afin d'améliorer les conditions de vie des étudiants avec plus des 1700 nouveaux lits dans les universités ;
- Démarrage d'un programme de 30 000 lits dont 4000 lits à l'UCAD et 2000 lits à l'UGB ;
- Construction, en cours, d'un restaurant et d'un centre médical à Bambey ;
- Construction, en cours, d'un restaurant à Ziguinchor ;
- Décentralisation de la gestion des œuvres sociales pour un service de proximité au bénéfice des étudiants : vote de la loi portant création des CROUS de Thiès, Ziguinchor et Bambey ;
- Finalisation de 140 appartements de la 2^e cité des enseignants à Mermoz ;
- Construction de résidences des enseignants à Bambey et Ziguinchor ;
- Augmentation de la subvention pour les prêts DMC des PER portée à 300 millions et dont les montants sont passés de 2 millions à 5 millions ;
- Subvention de 100 millions versée à la fonction publique pour la prise en charge des titres de transport des universitaires en cas d'évacuations sanitaires.

I.4. DESCRIPTION DE LA SITUATION DES BENEFICIAIRES ET DE L'OFFRE

I.4.1. SITUATION DES BENEFICIAIRES

Les bénéficiaires des services offerts par le MESRI sont : les étudiants, les PER, les chercheurs, les PATS et les populations de manière générale.

Le sous-secteur de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation est marqué par un accroissement constant des effectifs d'étudiants. Le nombre d'étudiants inscrits dans les établissements d'enseignement supérieur est passé de 113 438 en 2012 à 147 957 en 2015, soit de 859 étudiants pour 100 000 habitants en 2012 à 1031 étudiants pour 100 000 habitants en 2015. La prévision selon le PDSR était de 1137 étudiants pour 100 000 habitants en 2015, soit un écart de 106 et un retard de 969 par rapport à la norme internationale qui est de 2000 étudiants par 100 000 habitants. Cependant, les effectifs du public restent encore largement supérieurs à ceux du privé (tableau 1). Il faut néanmoins relever l'accroissement progressif des effectifs dans le privé. Ils sont passés de 23 378 en 2012 à 35083 en 2015 en valeur absolue soit 20,61% en 2012 à 23,71% en 2015 en valeur relative.

Tableau 1 : Effectif des étudiants inscrits dans les établissements publics et privés

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Public	90 060	101 815	108 999	112 874
Privé	23 378	29 428	32 457	35 083
Total	113 438	131 243	141 456	147 957

Source : enquête MESR juillet 2016

Cet élargissement quantitatif et qualitatif de l'offre de formation participe aussi de la volonté de l'Etat de mettre à la disposition de l'économie sénégalaise et de l'Afrique les ressources humaines nécessaires au développement. On constate une présence de plus en plus marquée des filles dans les effectifs du supérieur, particulièrement ceux des établissements privés d'enseignement supérieur (tableau 2).

Tableau 2 : Nombre d'étudiants selon le niveau et le sexe en 2015

Statut de l'EES	Enseignement supérieur			Niveau Licence ou équivalent + cycle DUT			Niveau Master ou équivalent			Niveau Doctorat ou équivalent		
	Total	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total	H	F
Public	112814	72603	40271	88448	55637	32811	18741	13010	5731	5685	3956	1729
Privé	35083	17453	17630	29922	14806	15116	5161	2647	2514	-	-	-
TOTAL	147957	90056	57901	118 370	70443	47927	23 902	15657	8245	5685	3956	1729

Source : enquête MESR juillet 2016

L'accroissement des effectifs résulte de l'augmentation continue du flux des bacheliers (tableau 3) corrélée à une expansion non moins remarquable de l'offre de formations supérieures.

Tableau 3 : Effectif des bacheliers de 2012 à 2016

BAC Session	Inscrits	Présents	Total admis	
			Effectifs	%
2012	92 010	89 503	33 832	37,8
2013	110 450	108 047	41 585	38,5
2014	127.540	124.639	39.638	31,8
2015	147.067	146.290	45.355	31,0
2016	153.462	149.508	54.571	36,5

Source : rapports Office du Bac de 2012 à 2016

Cette forte tendance à la hausse des bacheliers va se poursuivre avec un rythme de progression de plus en plus soutenu, au fur et à mesure que se développe le TBS (taux brut de scolarisation) dans les cycles moyen et secondaire général. Les effets positifs de l'augmentation des TBS des autres sous-secteurs de l'éducation (élémentaire, moyen et secondaire), conséquence de la mise en œuvre du Programme décennal de l'Education et de la Formation (PDEF) et du Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence (PAQUET), ont accru la demande d'accès au supérieur.

Le système est aussi caractérisé par la prédominance du nombre de bacheliers littéraires sur ceux relevant d'autres disciplines notamment les STEM.

Le nombre de bacheliers inscrits dans les établissements publics et privés au Sénégal est passé de 29 523 (40,11% filles) en 2012 à 35 751 (40,95% filles) en 2015. L'inscription des bacheliers dans le privé est favorisée par la volonté de l'Etat de tous les orienter, nonobstant la capacité d'accueil limitée des établissements d'enseignement supérieur publics (tableau 4).

Tableau 4 : nombre de bacheliers orientés par l'Etat dans les EPES

2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
5964	2484	2856	8995

Source : DESP/DGES

Concernant les chercheurs, ils sont constitués en grande partie par les enseignants, on les retrouve aussi à l'IFAN, dans les instituts de recherche et dans les établissements privés.

Le personnel¹ de recherche-développement (R&D) au Sénégal est estimé à 10648 personnes dont 8170 chercheurs, (soit 77% de l'effectif global), 605 techniciens et un effectif de 1869 personnes assimilé à un personnel d'appui.

La densité de chercheurs est un indicateur phare de la R&D et elle représente le nombre de chercheurs pour un effectif d'un million de personnes de la population du pays. Les résultats de l'enquête menée, donnent 8170 chercheurs en personnes physiques réparties dans les différents secteurs d'exécution (enseignement supérieur, état, entreprises et instituts privés sans but lucratif) pour une population estimée à 12 855 153 habitants (2012). Ce qui donne une densité 636 chercheurs par million d'habitant. Les PER sont composés de personnels permanents (2024 en 2016) et de vacataires. Ils assurent les missions d'encadrement pédagogique et de recherche. Les PATS sont passés de 2745 en 2012 à en 4808 en 2015 (Rapport enquête MESR 2016). Ils interviennent dans la gestion administrative et pédagogique des établissements d'enseignement et appuient techniquement les PER dans les laboratoires.

La productivité de l'agriculture, la transformation agroalimentaire et les TIC sont les principaux secteurs dans lesquels il est attendu en priorité l'application des sciences et de la technologie suivant les orientations du PSE.

I.4.2. OFFRES DANS LES DOMAINES COUVERTS

On distingue les offres d'enseignement, de recherche, d'innovation et les œuvres sociales.

Le Sénégal dispose de huit universités publiques, dont six fonctionnent, d'une École polytechnique et d'un Institut supérieur de formation professionnel (ISEP) à Thiès. Deux autres universités sont en construction, l'Université Amadou Mahtar Mbow (UAM), spécialisée dans les sciences et technologies, et l'Université du Sine Saloum El hadji Ibrahima Niassé (USSEIN) spécialisée dans les métiers de l'agriculture.

Le réseau d'Instituts supérieurs d'Enseignement professionnel (ISEP) articulés aux potentialités socio-économiques des territoires est aussi en cours de déploiement avec notamment les ouvertures prochaines des ISEP de Diamniadio, Matam, Richard Toll et Bignona. Les ISEP proposent des formations courtes diplômantes au bout de deux années de formation après le baccalauréat.

L'enseignement privé se développe depuis quelques années. Il accueille aujourd'hui un quart des étudiants avec environ, 150 EPES formant principalement des diplômés du tertiaire.

¹ Rapport provisoire sur les principaux indicateurs de la recherche-développement au Sénégal MESR 2012

L'offre globale de formations de l'ESRI sénégalais se décline donc en trois volets :

- L'offre LMD : Licence, Master (professionnel/recherche) et Doctorat
- Les formations professionnelles courtes : DUT, DiSEP, DTS et BTS
- Le cycle ingénieur : DIC (ingénieurs de conception) et DIT (ingénieurs technologues)

Dans le domaine de la recherche, le Sénégal dispose de laboratoires dans les universités, dans les instituts, dans certaines entreprises privées et organisations de la société civile.

Dans le domaine des œuvres sociales l'offre est constituée de services d'hébergement, de restauration, médical, de loisirs et de sports et un soutien financier sous forme d'allocation d'études.

L'analyse SWOT du SESRI s'inscrit dans une logique d'évaluation des déterminants internes et externes qui favorisent ou limitent ses performances. Au plan interne, elle étudie les forces (tableau 6) et les faiblesses (tableau 7) à l'échelle de ses ressources, de son organisation et de son fonctionnement. Au plan externe, elle analyse les facteurs de l'environnement susceptibles de renforcer son efficacité et qui constituent des opportunités (tableau 8) ou d'entraver son essor sous forme de menaces (tableau 9).

Tableau 5 : Les forces du SESRI

- Existence d'une volonté politique affirmée ;
- Existence d'un département ministériel dédié à l'ESRI (stabilité institutionnelle depuis 2009) ;
- Existence d'une vision claire pour le sous-secteur de l'ESR ;
- Mise en adéquation du cadre légal et réglementaire de SES avec la vision ;
- Existence de nouveaux organes de gouvernance au niveau central du MESRI (DGR, DGES, ANAQ-Sup ;
- Amélioration du statut et des conditions de travail des personnels des IES publiques ;
- Autonomie académique et scientifique des IES ;
- Augmentation de l'offre et des capacités d'accueil de l'ES par l'élargissement de la carte universitaire ;
- Accès équitable et universel à l'ES (CAMPUSEN) ;
- Développement soutenu de l'offre privée d'ES ;
- Alignement de l'offre de formation sur le système LMD ;
- Rayonnement scientifique des PER et des IES à l'échelle régionale et internationale ;
- Longue expérience de l'Enseignement Supérieur ;
- Institutionnalisation de l'assurance qualité : (ANAQ-SUP) ;
- Promotion de la culture de l'évaluation ;
- Développement de filières professionnelles ou « professionnalisantes » ;
- Création des Instituts Supérieurs d'Enseignement Professionnel (ISEP) et du réseau des ISEP (RISEP) ;
- Intégration des TIC dans l'Enseignement Supérieur et développement de la formation ouverte et à distance (E- learning) ;
- Adoption de la GAR avec les CDP ;
- Grandes capacités de mobilisation des ressources ;
- Accroissement des ressources allouées à l'ESRI ;
- Attractivité du secteur pour les PTF et le secteur privé ;
- Dynamique partenariale du MESRI ;
- Développement d'une politique de l'équité et du genre ;
- Institutionnalisation et effectivité du dialogue social.

Tableau 6 : Les faiblesses du SESRI

<ul style="list-style-type: none">▪ Sureffectif dans certains établissements publics ;▪ Faiblesse du taux d'encadrement dans certaines IES ;▪ Faiblesse des offres de formation relevant des STEM dans les IES privées ;▪ Manque de flexibilité dans l'application des principes du LMD ;▪ Faiblesse de l'employabilité des diplômés de l'ES ;▪ Insuffisance dans l'accompagnement à l'insertion des apprenants et des diplômés ;▪ Insuffisance d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les EES, de recherche et d'innovation ;▪ Allocation des ressources au profit du social et au détriment du pédagogique▪ Déficit structurel des budgets des universités▪ Faiblesse de la culture de l'évaluation et de la reddition des comptes ;▪ Faiblesse de la communication interne et externe des IES▪ Absence d'un système d'informations mutualisé dans les IES :▪ Insuffisance de la mutualisation des ressources ;▪ Retards dans la livraison des infrastructures ;▪ Insuffisance des activités de service à la communauté▪ Insuffisance du recours à l'expertise des IES par les pouvoirs publics et le secteur privé ;▪ Non institutionnalisation des relations entre les IES, l'Etat et le secteur privé dans le recours à l'expertise des IES ;▪ Méconnaissance et Non utilisation des dispositifs de protection des résultats de la recherche▪ Absence de mesure de l'impact des résultats de la recherche et de l'innovation sur le développement socioéconomique du pays ;▪ Absence d'une politique nationale de recherche et d'innovation ;▪ Déficit de la coordination nationale de la recherche et de l'innovation entre structures relevant de différents départements ministériels ;▪ Non prise en charge du volet recherche et innovation dans l'assurance qualité ;▪ Faiblesse de la portée d'une politique de promotion de la culture scientifique
--

Tableau 7 : Les opportunités

<ul style="list-style-type: none">▪ Mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ;▪ Développement de l'économie du savoir ;▪ Réformes budgétaires et financières du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques de l'UEMOA ;▪ Existence d'un espace sous régional et régional d'ES ;▪ Stabilité politique et sociale ;▪ Dividende démographique ;▪ Projets structurant du PSE au profit du développement de l'ESRI ;▪ Stratégie nationale d'équité et d'égalité de genre (SNEEG) ;▪ Sénégal numérique 2025 ;▪ Existence d'un réseau d'éducation et de recherche d'interconnexion des IES publiques (SNRER) ;▪ Forte adhésion des citoyens et des collectivités à l'ESRI ;▪ Volonté de mettre en place des politiques publiques de décentralisation et de développement local ;▪ Intérêt des PTF dans le financement de l'ESRI ;▪ Engagement du secteur privé en faveur de l'ES ;▪ Existence de fonds compétitifs dédiés à la recherche ;▪ Existence d'une diaspora scientifique ;▪ Possibilités offertes par les TIC (visio-conférence, E-learning, numérique, etc.)▪ Mobilité des compétences et la densification des réseaux collaboratifs d'ESRI ;▪ Coopération universitaire ;▪ Institutionnalisation de l'accompagnement à l'insertion ;▪ Institutionnalisation du service à la communauté.
--

Tableau 8: Les menaces

- Risques d'instabilité sociale dans les IES (grèves PER, PATS, étudiants)
- Inadéquation entre les besoins et les ressources allouées ;
- Retard dans la livraison des infrastructures ;
- Faible articulation des différents sous-secteurs de l'éducation.

Grâce à la combinaison de plusieurs facteurs positifs internes, la question de l'accès à l'ES est maîtrisée. Le premier facteur est l'augmentation de l'offre d'ES à travers l'élargissement de la carte universitaire. En effet, l'extension des capacités des universités existantes et la création de l'UVS, ont contribué à prendre en charge les effectifs d'étudiants qui sont passés de 113 438 étudiants en 2012 à 147 957 en 2015. Dans le même registre le développement soutenu de l'offre privée d'ES portant le nombre d'étudiants dans les établissements privés d'enseignement supérieur de 23 378 en 2012 à 35 083 en 2015, contribue à la réponse apportée à la massification de la demande.

L'option du placement des bacheliers et de leur maintien dans les établissements d'enseignement supérieur privé jusqu'à la licence à la charge de l'Etat participe d'une part à l'amélioration de l'accès, et d'autre part, au développement de l'enseignement supérieur privé. Aussi, la création des Instituts supérieurs d'Enseignement professionnel (ISEP) dont celui de Thiès avec un effectif de 218 étudiants et l'ouverture prochaine des ISEP de Diamniadio, Bignona, Richard Toll et Matam pouvant accueillir chacune 400 étudiants dès la première année et 800 étudiants à partir de la deuxième année et 1000 au bout de cinq ans, contribue à améliorer les capacités d'accueil dans les formations courtes.

En outre, le renforcement de l'intégration des TIC dans l'Enseignement supérieur, favorise la formation ouverte et à distance avec le démarrage de l'UVS en 2013 dont l'effectif est passé de 2090 étudiants à 11 192 en 2015 la plaçant au rang de deuxième université après l'UCAD, a aussi permis de renforcer l'accès au système. Il s'y ajoute l'avènement de la plateforme CAMPUSEN qui participe à garantir l'accès équitable à l'enseignement supérieur.

L'accroissement des performances du SESRI relève également de la consolidation de ses facteurs internes qui contribuent au raffermissement de sa crédibilité. Il en est ainsi de l'institutionnalisation du système LMD qui consacre l'alignement de l'offre de formation du SESRI aux standards internationaux en matière d'enseignement supérieur. Il en est de même de l'institutionnalisation de l'assurance qualité avec la mise en place et le fonctionnement de l'ANAQ-SUP qui garantit la qualité des offres de formation du SESRI. Aussi, le rayonnement scientifique de ses PER, dont 98,51% sont titulaires d'un doctorat, et leurs bons résultats au concours d'agrégation² ainsi que le taux élevé de sollicitations dont ils font l'objet au niveau international, certifie que les IES disposent d'enseignants chercheurs qualifiés et expérimentés.

² En 2016 un taux de réussite de 85,57% a été noté lors du 18ème Concours d'Agrégation de médecine humaine, pharmacie, odontostomatologie, médecine vétérinaire et productions animales du Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES).

Ces résultats appréciables sont également le fruit de la consolidation de la longue expérience en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

L'augmentation des ressources du SESRI marquée, d'une part, par l'accroissement de l'allocation budgétaire, qui est passé de 101 319 579 629 FCFA en 2012 à 144 430 226 151 FCFA en 2015, et, d'autre part, le renforcement de l'appui des PTF, sont à l'origine de l'augmentation de ses capacités de financement et d'investissement. L'adoption de la GAR à l'échelle du MESRI et des IES avec la généralisation des CDP et les avancées notées en matière de culture de l'évaluation, assure la performance dans la gestion et renforce l'attractivité du SESRI à l'égard des PTF.

Par ailleurs, l'amélioration du climat social, notée ces derniers temps, résulte de l'instauration du dialogue social à tous les échelons pertinents. Cette démarche a permis de réduire la fréquence et l'intensité des crises au sein du SESRI. La consolidation de ce climat social propice au bon développement du SESRI appelle un renforcement de la prise en charge des questions sociales adressées par les étudiants, les PER et les PATS.

L'Etat du Sénégal entend s'investir pleinement dans le développement de la recherche. Il s'agit pour l'Etat de promouvoir une meilleure coordination de la production et de la vulgarisation des résultats de la recherche. Celle-ci passe par le développement d'infrastructures de recherche et leur bon fonctionnement pour garantir un meilleur usage des sciences et de la technologie avec le recentrage des activités de recherche sur les priorités nationales. L'objectif principal étant de participer à l'accélération du processus de développement, à travers l'application des sciences et des technologies en mettant l'accent sur les domaines stratégiques pour le renforcement de la productivité de l'agriculture, la transformation agroalimentaire et les TIC.

Au demeurant il convient de noter que le passage du SESR au SESRI et l'adoption de la loi cadre ont enrichi le système d'un nouveau champ d'intervention à savoir l'innovation et de deux nouvelles missions à savoir l'accompagnement à l'insertion et le service à la communauté. Ces deux nouvelles missions placent la question de l'employabilité et de l'insertion des diplômés ainsi que celle du rapprochement des IES avec les communautés au cœur de l'action du SESRI. Ainsi, revient-il aux acteurs du SESRI de procéder à la réorientation de nouvelles IES conformément à ces nouvelles finalités.

Au total, le SESRI jouit de facteurs institutionnels favorables à son essor mais aussi de la mise en œuvre de mécanismes propices à la maîtrise de la demande d'accès à l'ES. Il tire profit également de la combinaison d'éléments au service du renforcement de sa crédibilité et de l'augmentation des ressources. Il dispose de mécanismes de régulation qui contribuent à améliorer le climat social.

L'analyse des faiblesses établit des déficiences qui contrarient à certains égards l'action du MESRI. Il en est ainsi du sureffectif dans certains établissements publics dont l'incidence se mesure à la faiblesse de leur taux d'encadrement. En effet, le taux d'encadrement est de 1 enseignant pour 51 étudiants.

L'amélioration de ce ratio requiert un effort consistant de recrutement de PER au niveau des universités publiques proportionnellement à l'accroissement attendu des effectifs et de l'intégration des TIC. Cette question sur le personnel s'inscrit dans celle plus globale de

l'insuffisance d'une gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences dans les EES, de recherche et d'innovation.

Le SESRI souffre aussi de la faiblesse des offres de formation relevant des STEM dans les IES privées dont les offres sont plus focalisées sur le secteur tertiaire. A cet égard, s'il convient d'apprécier leurs efforts ces dernières années en matière de développement d'offres de formation orientées vers les STEM, néanmoins elles doivent encore poursuivre et amplifier cette tendance. En outre si l'alignement au LMD répond à un besoin de mise en cohérence avec les autres systèmes d'enseignement supérieur au niveau international, il convient tout de même de déplorer le manque de flexibilité dans l'application de ces principes. A ce sujet il est opportun de procéder à l'évaluation du LMD avec pour objectif de déterminer des stratégies d'actions pour accroître la performance de sa mise en œuvre.

Malgré la croissance de ses ressources ces dernières années, la performance du SESRI est confrontée à la délicate question de l'insuffisance et de l'allocation des ressources financières. L'analyse de la politique d'allocation de ses ressources, en 2012, avait révélé un déséquilibre au profit du social et au détriment du pédagogique. Ce déséquilibre, menace de taille qui risquait de porter atteinte à la viabilité du système, avait nécessité d'inverser la tendance, pour ramener, suivant les projections du PDES, la part des dépenses sociales à 40% des dépenses courantes en 2022. A mi-parcours, les objectifs sont en voie d'être atteints. En effet, les dépenses sociales sont passées de 60 928 037 000 Fcfa en 2012 à 52 665 365 836 Fcfa en 2015, soit en valeur relative de 60 % à 47% des dépenses courantes du MESRI (source sigfip). Chaque année, les ressources disponibles sont insuffisantes pour couvrir les dépenses. Ces difficultés financières persistantes sont de nature à compromettre l'atteinte des objectifs du SESRI. C'est pourquoi, il est nécessaire de procéder à la révision du régime financier et la mise en place d'un plan d'équilibre budgétaire pour garantir les équilibres structurels entre dépenses sociales et dépenses pédagogiques, puis entre dépenses liées au personnel et dépenses d'enseignement et de recherche et enfin entre budget de fonctionnement et budget d'investissement pour une stabilisation de l'environnement financier. Ce nouveau régime doit être accompagné d'une réglementation de l'utilisation des fonctions de services, de la définition de critères d'allocation transparente et efficace des ressources propres avec une obligation de rendre compte.

Entre autres déficiences, notons la faiblesse de la culture de l'évaluation et de la reddition des comptes. Or, le renouveau du système d'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et l'avènement de la gestion par la performance de l'action publique instituent que le SESRI puisse, de manière continue, mesurer ses progrès et rendre compte. Pour cela il doit considérer l'évaluation ex ante et ex post, à tous les niveaux d'action, comme une exigence majeure pour garantir l'excellence et renforcer la performance du système. Un autre maillon de fragilité est la faiblesse de la communication interne et externe des IES. Ce fait limite la fluidité de la circulation de l'information entre les structures du SESRI, ce qui est de nature à porter atteinte à la dynamique globale du système. Aussi, ne permet-il pas de tirer profit d'un capital expertise et compétence insoupçonné, ce qui est de nature à renforcer l'insuffisance du recours à l'expertise des IES par les pouvoirs publics et le secteur privé. Le déficit de communication participe des faits générateurs de la non institutionnalisation des relations entre les IES, l'Etat et le secteur privé dans le recours à l'expertise des IES, ce qui entraîne des pertes sèches pour

les PER et leurs institutions. Il inscrit dans l'anonymat des solutions produites par le système et qui auraient permis de satisfaire un besoin pressant de la société ce qui est de nature à limiter la valorisation des résultats de la recherche. Cette situation résulte du développement insuffisant des activités de service à la communauté.

Par ailleurs il est à noter l'absence d'un système d'informations mutualisé dans les IES et l'insuffisance de la mutualisation des ressources. Si le premier limite les capacités de planification et de production d'une réflexion prospective, le second entrave tout effort de rationalisation et de mise en cohérence des initiatives multi-acteurs et multi-niveaux qui permettraient d'endiguer beaucoup de carences. Il convient également de déplorer les retards dans la livraison des infrastructures ce qui est de nature à porter atteinte à la mise en œuvre effective et dans les délais de l'agenda des politiques publiques en matière d'ESRI.

L'examen des carences montre que parmi les points de fragilité du SESRI qui méritent un traitement diligent, il y a la faiblesse de l'employabilité des diplômés de l'ES et l'insuffisance dans l'accompagnement à leur insertion. Elles se mesurent par le faible taux d'insertion des diplômés des IES, malgré les efforts en cours dans le cadre de la réforme sur « l'alignement des offres de formation supérieure aux besoins économiques » et le Programme sénégalais pour l'Entreprenariat des Jeunes (PSE-J). Leur traitement requiert un renforcement de la collaboration avec le secteur privé, la diversification des offres de formation professionnelles en lien avec les besoins de développement économique et social.

A l'instar de l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation connaissent des insuffisances qui entravent leur bon développement. La première contrainte à leur essor est l'absence d'une politique nationale de recherche et d'innovation qui définirait leurs règles de gouvernance, les grandes orientations et la stratégie de mobilisation des ressources ainsi que leur répartition. A cela s'ajoute le déficit de la coordination nationale de la recherche et de l'innovation entre structures relevant de différents départements ministériels. L'absence de mécanismes de coordination entraîne une perte d'efficacité et d'opportunités qu'il est nécessaire de corriger pour assurer la performance de la recherche et de l'innovation à travers notamment le développement de la coopération technique et scientifique sur la recherche et l'augmentation des capacités innovatrices. Il convient à cet effet également de souligner la prise en charge prochaine du volet recherche et innovation dans l'assurance qualité. En ce que la recherche et l'innovation rendent possible la création de nouveaux produits et processus, leur non prise en compte dans l'assurance qualité se présente comme un déficit à corriger. Un des autres problèmes auxquels il faut remédier c'est la méconnaissance et la non utilisation des dispositifs de protection des résultats de la recherche. Plusieurs outils existent pour permettre de garantir le titre de propriété qui permet, à la personne ou au laboratoire qui réalise une innovation technique, de bénéficier d'un monopole d'exploitation sur les résultats de sa recherche ou de son innovation. Enfin, en ce qui concerne la recherche et l'innovation, l'une des failles à laquelle il faut remédier, c'est l'absence de la mesure de leur impact sur le développement socioéconomique du pays.

Pour limiter la portée des insuffisances relevées ci-dessus et qui peuvent limiter sa performance, le SESRI peut compter sur la mise en place de la DGR et sur de multiples opportunités institutionnelles, infrastructurelles et humaines aussi bien au niveau national que régional. En

ce qui concerne les opportunités institutionnelles il y a la mise en œuvre des ODD, de l'agenda 2063 et la détermination des hautes autorités à renforcer le développement de l'ESRI, à travers la réalisation de projets structurants inscrits au PSE. Ces différents facteurs constituent des apports majeurs dont le système peut tirer profit pour accroître sa performance. Il en est de même avec la mise en œuvre des réformes budgétaires et financières du cadre harmonisé de la gestion des finances publiques de l'UEMOA et l'existence d'un espace sous régional et régional d'ES. Car, si le premier permet de garantir l'efficacité et l'efficience dans les choix de gestion, le second quant à lui est porteur de soutien technique et financier aux externalités positives avec lesquelles le système peut renforcer ces capacités d'intervention.

Pour améliorer le ratio du nombre d'étudiants pour 100 000 habitants, le SESRI peut tirer profit du dynamisme démographique³, à condition de tout mettre en œuvre pour capturer le dividende qui en résulte, et de l'intérêt grandissant des citoyens ainsi que des collectivités à son égard. De même, pour pallier l'insuffisance de ressources dont il souffre, il peut tirer parti de l'intérêt croissant des PTF à accroître leur financement à son profit, du regain d'engagement du secteur privé en sa faveur ainsi que de l'existence de fonds compétitifs dédiés à la recherche.

Aussi le SESRI peut jouir, de l'attractivité du système de l'enseignement supérieur du Sénégal au niveau de la sous-région liée, d'une part, à la stabilité politique et sociale, et, d'autre part, au rayonnement scientifique des PER et à la crédibilité des IES qui constituent un vecteur pour le développement du label « étudier au Sénégal ». Enfin, le développement de l'économie du savoir, source de mobilité des compétences et de densification des réseaux collaboratifs d'enseignement et de recherche ouvre au SESRI des opportunités de densification de son réseau partenarial qu'il a su bâtir grâce à sa longue tradition de coopération universitaire. A cet égard, il doit œuvrer à capitaliser le potentiel qu'offre sa diaspora scientifique.

En outre, le développement des TIC pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation avec l'essor du e-learning et la visioconférence est porteur de solutions pertinentes et efficaces pour le SESRI. D'autant plus que les externalités positives de projets structurants comme « Sénégal numérique 2025 » et le « réseau d'éducation et de recherche d'interconnexion des IES publiques (SNRER) » vont dans le sens de l'expansion des technologies de l'information et de la communication de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Toutefois, pour accroître leur performance, les IES doivent développer une politique de renforcement de leurs ressources propres. Car l'augmentation substantielle de leurs ressources additionnelles, biens gérées, leur permettrait, non seulement de renforcer leur autonomie, mais aussi de se mettre à l'abri des risques de coupes budgétaires ou des retards de mise à disposition des ressources qui peuvent résulter des tensions de trésorerie au niveau central. Le renforcement des ressources propres est d'autant plus nécessaire que les besoins de financement et d'investissement sont importants alors que les ressources budgétaires et financières de l'Etat sont limitées. A la lumière de ces considérations, la construction d'un système performant requiert une augmentation des ressources propres qui passe par la diversification des sources de financement mais également une levée de ressources additionnelles plus conséquentes

³ La population du Sénégal est caractérisée par sa jeunesse : 76% de cette population ont moins de 35 ans et 42% ont moins de 15 ans, selon des estimations récentes.

après des PTF et un usage plus affirmé du PPP. La maîtrise des risques que pourraient entraîner la raréfaction des ressources pose la question du mode de financement d'IES autonomes.

Parmi les menaces à gérer il y a les retards dans la livraison des infrastructures qui sont de nature à limiter l'efficacité technique des projets de construction mais c'est surtout la bonne mise en œuvre de la planification de l'action publique qui en souffre. Une des menaces à considérer également ce sont les risques d'instabilité sociale dans les IES liées aux mouvements de grèves des PER et/ou des PATS et/ou des étudiants.

Enfin, pour opérer un développement soutenu des STEM et renforcer l'adéquation formation/emploi en vue d'accroître le taux d'insertion des diplômés des IES il est nécessaire de renforcer l'articulation des différents sous-systèmes du secteur.

I.5. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET INSTITUTIONNEL

Pour une bonne mise en œuvre de sa mission, le MESRI a procédé à la réorganisation de ses structures à travers le décret n° 2014-565 du 6 mai 2014 portant organisation du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (voir annexe). La mission est portée par les catégories de personnels suivants :

- PER (Personnel d'Enseignement et de Recherche)
- PATS (Personnel administratif, technique et de service) des services centraux, des rectorats et des Centres des œuvres sociales universitaires (COUD et CROUS),
- Agents de l'Etat (fonctionnaires ou contractuels).

Dans la dynamique de consolidation de son cadre institutionnel, le MESRI a procédé à l'adoption d'un certain nombre de textes pour améliorer le pilotage du sous-secteur, la gestion des flux de bacheliers et la gestion des bourses. Il s'agit entre autres :

- du décret 2012-1269 portant régime financier des Universités ;
- du décret n°2014-963 du 12 août 2014 portant attribution des allocations d'Etudes dans l'enseignement supérieur ;
- de l'arrêté n°6 du 02 janvier 2015 portant organisation et fonctionnement des commissions nationales d'attribution et de renouvellement des allocations d'études dans l'enseignement supérieur ;
- de l'arrêté n°532 du 15 janvier 2015 portant modalités d'attribution et de renouvellement des allocations d'études nationales dans l'enseignement supérieur ;
- du décret n°531 du 15 janvier 2015 portant modalités d'attribution et de renouvellement des allocations d'études à l'étranger dans l'enseignement supérieur.
- de la loi n°2015-26 du 28 décembre 2015 portant loi relative aux universités publiques ;
- de la loi n°2016-07 du 02 mars 2016 modifiant certaines dispositions de la loi n°81-59 du 9 novembre 1981 portant statut du personnel enseignant des universités, modifié ;
- de l'arrêté n°17785 du 01 décembre 2016 portant mise en place d'une commission nationale chargée de la supervision et du suivi du processus d'orientation au sein du MESRI.

I.6. EVALUATION DES FINANCEMENTS MOBILISÉS

Après 4 ans de mise en œuvre des décisions présidentielles, des ressources sans précédent ont été mobilisées essentiellement par l'Etat avec la contribution des partenaires techniques et financiers pour le financement des différents projets. Toutefois, les engagements initiaux sont, à ce jour, largement dépassés (tableau 9).

Tableau 9: Investissements mobilisés et/ou engagés dans l'enseignement supérieur et la recherche (2013-2017)

Bailleurs		Montants mobilisés en FCFA
ETAT	BCI 2013, 2014, 2015, 2016 et 2017	126688000000
	Projet clef en main Université Amadou Mahtar MBOW (UAM)	65000000000
	Projet clef en main Université de Sine Saloum El hadj Ibrahima NIASS (USSEIN)	65000000000
	Programme présidentiel d'urgence de 1044 lits à l'UCAD	5000000000
	Programme présidentiel de 6000 lits à l'UCAD et l'UGB	23500000000
	Fonds de Développement du Service universel des Télécommunications (4 ENO en 2017)	24000000000
	Fonds souverain des Investissements stratégiques (FONSIS) pour les Ecosystèmes de l'ISEP de Diamniadio et 4000 lits à Thiès, Ziguinchor et Bambey	25000000000
PTF	Banque mondiale (PGF sup + Cité du Savoir)	39800000000
	BAD (UVS)	2500000000
	AFD (ISEP Bignona, ISEP Richard Toll et RISEP)	13000000000
	Banque public d'investissement de France	9839355000
	KOICA (ISEP Diamniadio)	4500000000
PPP	AMSA Assurances (résidences à l'UCAD et à l'UAM)	52000000000
TOTAL		434 227 355 000

Le bilan de l'exécution des réformes du sous-secteur à travers l'application des directives présidentielles concerne :

- L'opérationnalisation des décisions faite à travers soixante-neuf (69) directives qui ont permis d'atteindre des résultats dans la politique de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Pour un programme planifié sur dix (10) ans, 97,1 % des actions sont, à ce jour, en cours de réalisation, après quatre (04) années de mise en œuvre.

En termes d'investissement, l'Etat s'était engagé, le 14 août 2013, à mobiliser plus de trois cent deux (302) milliards de francs CFA au profit de l'enseignement supérieur, compte non tenu des ressources allouées au fonctionnement et l'équilibrage des budgets des universités.

Le tableau ci-dessous révèle que le Sénégal consacre en moyenne, 5,388% de son budget au MESRI. Sur la période 2012-2016, la part du budget de l'Etat allouée au MESRI a connu une évolution notoire. En effet, le budget alloué au MESRI est passé de 101 319 579 629 FCFA en 2012 à 144 430 226 151 FCFA en 2015 soit 1,44 fois le budget de 2012 sur la période (Cf. Tableau n° 7). La répartition des crédits révèle que sur la période, les crédits alloués à

l'enseignement supérieur dépassent de loin ceux alloués à la recherche même si ces derniers ont connu une augmentation.

Tableau 10 : Evolution de l'allocation des ressources au SESRI de 2012 à 2015

Allocation des ressources	Années			
	2012	2013	2014	2015
Total crédits MESRI	101 319 579 629	144 287 695 480	166 272 477 518	144 430 226 151
Total crédits à l'ES	99 618 005 629	141 232 608 240	163 596 594 194	138 550 218 301
Total des crédits à la recherche	1 701 574 000	3 055 087 240	2 675 883 324	5 880 007 850
Total budget de l'Etat	2 334 786 000 000	2 531 116 000 000	2 646 410 000 000	2 776 782 000 000
Ratio total crédits MESRI/ Total budget de l'Etat	4,340%	5,701%	6,283%	5,201%
Ratio total crédits ES/ Total budget de l'Etat	4,267%	5,580%	6,182%	4,990%
Ratio total crédits recherche / Total budget de l'Etat	0,073%	0,121%	0,101%	0,212%

Les données du tableau révèlent une forte disproportion entre les crédits alloués à l'enseignement supérieur et à la recherche et l'innovation, toutefois, il convient de relever que les crédits en référence ne prennent pas en compte les quotes-parts de la masse salariale des PER rémunérant leurs activités de recherche mais aussi les dépenses d'investissements couvrant la construction et l'équipement de laboratoires.

I.7. DETERMINATION DES PRIORITES DU MESRI

Malgré les efforts consentis ces dernières années, par l'Etat, pour son développement, **le SESRI, reste confronté à une série d'entraves qui limitent ses capacités à produire la masse de compétences nécessaires et à développer des solutions pertinentes en réponses aux besoins de développement culturel et socioéconomique.** L'étude des fondements de ces entraves qui limitent les capacités du SESRI révèle principalement quatre causes (Cf. Annexe Arbre à problème). La première cause est la fragile maîtrise de l'accessibilité à l'enseignement supérieur dont l'offre est insuffisamment orientée vers les STEM, la qualification et l'insertion socioprofessionnelle. La seconde cause c'est la prise en charge non encore optimale des conditions de vie et de réussite des étudiants. La troisième concerne les capacités infrastructurelles de recherche encore insuffisantes et dont les résultats sont assez peu connus

et assez peu valorisés et n'offrent pas suffisamment de solutions aux besoins de développement économique et social. Enfin la quatrième cause c'est la gouvernance non encore optimale du SESRI.

Concernant la fragile maîtrise de l'accessibilité à l'enseignement supérieur dont l'offre est insuffisamment orientée vers les STEM, la qualification et l'insertion socioprofessionnelle elle est due à :

- Une augmentation des capacités d'accueil du SESRI encore en deçà de celle de la demande d'accès ;
- un usage encore insuffisant du potentiel de solutions qu'offrent des TICESRI ;
- des offres de formations pas assez diversifiées, pas suffisamment tournées vers les STEM et pas assez qualifiantes ;
- des capacités financières encore insuffisantes des IES par rapport aux besoins de financement ;
- une qualité non encore optimale de l'enseignement supérieur.

Concernant les capacités infrastructurelles de recherche encore insuffisantes et dont les résultats sont assez peu connus et assez peu valorisés et n'offrent pas suffisamment de solutions aux besoins de développement économique et social elles sont le fait :

- d'un cadre institutionnel et réglementaire de la Recherche et de l'Innovation non actualisé ;
- de capacités de recherche et d'innovation encore insuffisantes par rapport à l'objectif assigné ;
- d'une culture scientifique très peu développée ;
- d'une accessibilité insuffisante aux informations scientifiques et technologiques ;
- d'une valorisation insuffisante des résultats de la recherche et de l'innovation.

Quant à la prise en charge non encore optimale des conditions de vie et de réussite des étudiants elle est liée à :

- une capacité d'accueil des campus sociaux en deçà de la demande d'accès ;
- une qualité de vie non encore optimale des étudiants ;
- une allocation des œuvres sociales pas suffisamment rationalisée.

En ce qui concerne la gouvernance non encore optimale du SESRI, elle résulte :

- d'un cadre juridique et institutionnel pas intégralement actualisé ;
- d'une insuffisance des ressources humaines, financières, matérielles et logistiques ;
- d'un système de suivi évaluation non informatisé.

A chaque groupe de causes la conséquence majeure, si rien n'est fait, est identifiée. Ainsi, si les actions appropriées ne sont pas entreprises, au moins, quatre conséquences risquent de survenir. Il s'agit de :

- l'insuffisance de la production de diplômés ayant les compétences et les qualifications requises et capables de participer activement à l'accomplissement des transformations culturelles, sociales et économiques entraînant une baisse de l'efficacité interne et externe des IES ;

- l'insuffisance de développement de solutions scientifiques et technologiques en réponse aux besoins de développement socio-économique et culturel ;
- l'insatisfaction des étudiants et l'instabilité du climat social (montée des tensions sociales) ;
- baisse de la performance du SESRI.

I.8. ENJEUX ET DEFIS DU SESRI

I.8.1 LES ENJEUX DU SESRI

Face à une société sénégalaise, qui aspire au bien-être et à l'épanouissement, composée majoritairement de jeunes, en âge de se former et de travailler, vivant dans un monde marqué par la montée en puissance d'une économie de plus en plus basée sur le savoir, la recherche et l'innovation, le rôle du SESRI en tant que producteur de compétences qualifiées et de solutions scientifiques et technologique s'affirme avec force. Pour jouer pleinement ce rôle, le SESRI doit se donner les moyens d'absorber la massification de la demande, de repenser sa pédagogie avec l'intégration des TIC/ES, de professionnaliser ses offres de formations en lien avec les besoins de développement socio-économique et d'accroître ses ressources financières. A cet effet, il doit répondre à une série de questions :

- Comment, à la fois, assurer l'accès de tous à l'enseignement supérieur et garantir la qualité compte tenu de la massification de la demande ? Comment augmenter le ratio du nombre d'étudiants sur 100 000 habitants (taux d'accès), d'une part, et augmenter le nombre de diplômés ayant des compétences requises pour 100 000 habitants, d'autre part (taux de diplomation) ?
- Compte tenu de l'exigence de qualité et de la nécessité d'améliorer l'efficacité interne des IES, quelle pédagogie faut-il développer pour tirer profit du potentiel qu'offre les TIC/ES ?
- Quels sont les métiers pour lesquels l'enseignement supérieur devrait développer des formations universitaires pour former des diplômés avec les compétences requises capables de s'insérer dans le marché de l'emploi (secteurs d'activité en croissance et en quête de jeunes compétents) ou capable de créer leur propre emploi ? Quel système d'enseignement supérieur pour traduire le capital humain en capital compétence ? Comment à travers les formations courtes et professionnalisantes renforcer le lien entre enseignement supérieur et marché du travail ?
- Comment accroître les ressources pour couvrir les besoins de financement et d'investissement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ?
- Dans quelle mesure faut-il accroître les capacités de recherche et d'innovation pour qu'elles puissent jouer suffisamment leur rôle de producteur de solutions scientifiques et technologiques en réponses aux besoins de développement économique, social, culturel et la création d'entreprise ?

Les réponses à ces questions constituent le socle qui permet de situer *les enjeux qui entourent l'action publique portée par le MESRI de soutenir le développement économique et social par la transformation du capital humain en capital compétence*. Ces enjeux sont principalement au nombre de quatre :

- augmentation soutenue de jeunes diplômés qualifiés et capables de s'insérer dans le marché du travail : il s'agit à la fois de l'accroissement soutenu du nombre de diplômés et du renforcement de leur employabilité ;

- satisfaction des besoins en terme de solutions scientifiques et technologiques en réponse aux exigences de développement : il s'agit du développement de notre indépendance scientifique et technologique ;
- satisfaction des étudiantes et des étudiants : il s'agit du renforcement du bien-être et de l'épanouissement des étudiantes et étudiants ;
- optimisation des performances du SESRI : il s'agit du renforcement, d'une part, de l'efficacité de l'action publique, et, d'autre part, de l'efficience dans les choix de gestion.

I.8.2. LES DEFIS DU SESRI

L'étude combinée de l'analyse SWOT et de l'arbre à problème révèle pour l'essentiel qu'il est nécessaire de poursuivre l'extension des capacités d'accueil, la diversification des offres de formation en lien avec les STEM et le renforcement de l'intégration des TIC pour faire face à la massification de la demande. Elle établit l'exigence de procéder à l'amélioration des équilibres financiers, à la systématisation de l'assurance pour garantir, d'une part, la soutenabilité de l'accroissement des besoins financiers, et, d'autre part, la crédibilité du système. Elle démontre l'impératif de développer la qualification des diplômés, leur capacité entrepreneuriale pour assurer leur insertion socioprofessionnelle et leur employabilité.

L'examen croisé, des deux outils de diagnostic, établit également l'exigence de développer la recherche et l'innovation (RI) à travers le renforcement des infrastructures et des équipements, l'augmentation des ressources financières dédiées à la RI et le renforcement de la dynamique partenariale avec les structures internationales de RI pour accroître la production de solutions scientifiques et technologiques adaptées aux besoins de notre développement. Il montre aussi la nécessité d'améliorer à la fois la promotion de la culture scientifique et technologique et la communication et valorisation des résultats de la recherche et de l'innovation. En somme, pour développer la recherche et l'innovation il convient de renforcer leurs ressources techniques et infrastructurelles, leur financement et d'améliorer leur gouvernance.

Aussi, l'examen prouve l'impératif d'accroître les capacités d'accueil des campus sociaux, d'améliorer les conditions de vie des étudiants et de renforcer l'efficience dans l'allocation des bourses. De même, il établit la nécessité d'élaborer un plan d'équilibre budgétaire.

Enfin, l'analyse recommande de poursuivre l'amélioration du cadre juridique et institutionnel, de renforcer les ressources humaines, financières et institutionnelles, de renforcer le système de suivi évaluation, de développer le système d'information du SESRI ainsi que la dynamique partenariale du MESRI.

Au total, l'analyse permet de relever que le SESRI doit relever le défi :

- de **l'accès à un ES de qualité orientée vers les STEM et l'insertion socioprofessionnelle et assurant la qualification des diplômés**. Ce défi relève du fait que la production de diplômés ayant les compétences requises et capables de participer activement à l'accomplissement des transformations culturelles, sociales et économiques est un préalable au développement économique et social ;
- de la **production de solutions scientifiques et technologiques innovantes en réponse aux besoins de développement socioéconomique et culturel**. La contribution substantielle que peut apporter la recherche et l'innovation au développement

économique et social à travers notamment le développement de l'agriculture et TICS justifie largement la nécessité de relever ce défi ;

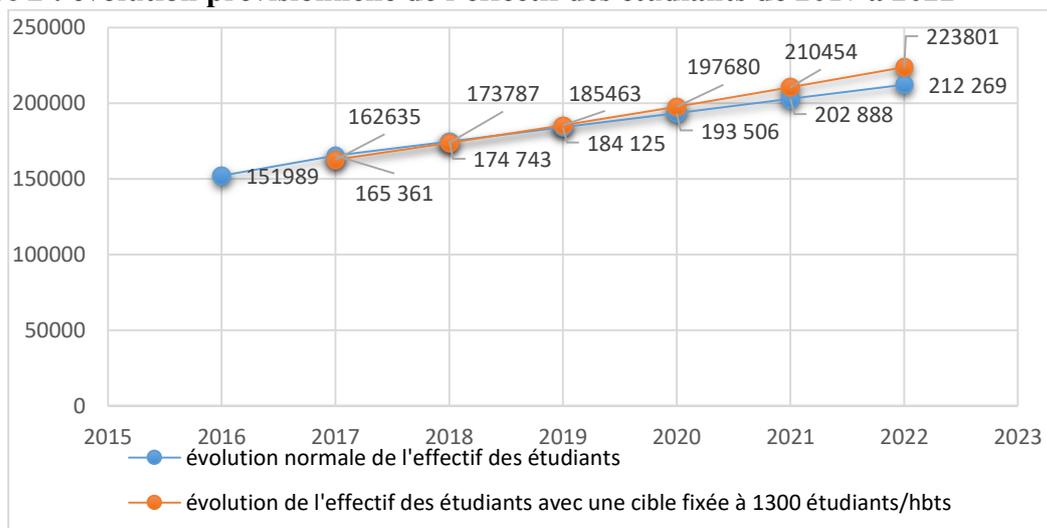
- de la **prise en charge sociale des étudiants** dont le bien-être et l'épanouissement contribuent à la réussite académique ;
- de la **gouvernance optimale du SESRI** qui permettra une plus grande efficacité de la dépense et une meilleure allocation des ressources, basée sur l'atteinte des résultats.

En perspectives

Pour les cinq prochaines années nous avons procédé à une simulation afin de déterminer la population estudiantine du Sénégal. Pour ce faire nous avons arrêté deux cas de figure (cf. figure 1) :

- Situation 1 : l'évolution normale de la population si aucune cible n'est déterminée à l'avance, l'effectif des étudiants passe de 151 989 en 2016 à 212 269 en 2022 soit un ratio 1233 étudiants pour 100 000 hbts en 2022.
- Situation 2 : l'évolution de la population estudiantine déterminée en fonction du ratio nombre d'étudiants/100 000hbts, fixé à 1300 étudiants/100000hbts en 2022. L'effectif des étudiants passe de 151 989 en 2016 à 223 801 en 2022.

Figure 2 : évolution prévisionnelle de l'effectif des étudiants de 2017 à 2022

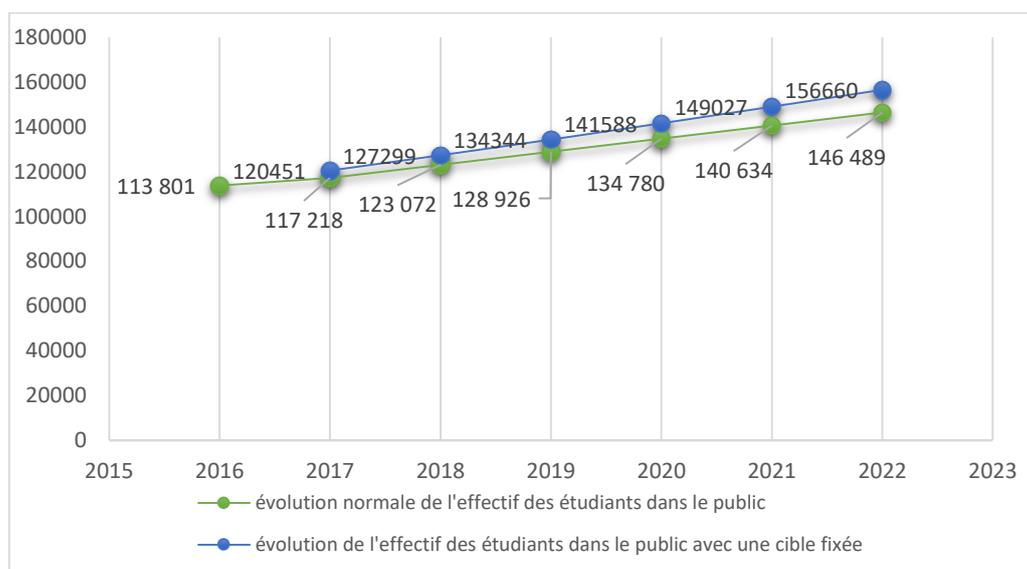


En fonction du cas de figure retenu, nous déterminons les besoins en termes de recrutement de PER et de capacité d'accueil (infrastructures).

Dans chacun des cas, les prévisions s'appliquent uniquement à l'enseignement supérieur public.

Par ailleurs, si la part relative des effectifs d'étudiants de l'enseignement supérieur public sur la population estudiantine totale baisse de cinq points passant de 75% en 2016 à 70% en 2022, la population estudiantine dans le public 113 801 en 2016 à 156 660 en 2022 (cf. figure 2).

Figure 3 : évolution prévisionnelle de l'effectif des étudiants dans le public de 2017 à 2022



En termes de prévision le personnel d'enseignants et de chercheurs permanents dans le public hors UVS, devrait passer de 2 024 en 2016 à 2 654 en 2022 (selon situation 2) ou de 2 024 en 2016 à 2 481 en 2022 (selon l'évolution normale de la population estudiantine dans le public), si le taux d'encadrement national est fixé à 1 enseignant pour 49 étudiants en 2022.

Tableau 11 : Evolution prévisionnelle des effectifs des PER dans le public si la population estudiantine des IES publiques passe de 75% en 2016 à 70% en 2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Evolution de l'effectif des étudiants dans le public avec une cible fixée	113 801	120 451	127 299	134 344	141 588	149 027	156 660
évolution de l'effectif des étudiants dans le public sans UVS avec une cible fixée	102 598	107 156	111 730	116 312	120 895	125 470	130 028
Effectif des enseignants permanents	2024	2 126	2 229	2 333	2 439	2 546	2 654

Tableau 12 : Evolution prévisionnelle des effectifs des PER dans le public obtenue à partir de l'évolution normale de l'effectif des étudiants dans le public

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Evolution normale de l'effectif des étudiants dans le public	113 801	117 218	123 072	128 926	134 780	140 634	146 489
évolution de l'effectif des étudiants dans le public sans UVS avec une cible fixée	102 598	104 281	108 021	111 621	115 082	118 404	121 585
Effectif des enseignants permanents	2 024	2 069	2 155	2 239	2 322	2 403	2 481

Compte tenu de l'augmentation prévisionnelle de la population estudiantine les effectifs PATS devraient connaître une augmentation de même que l'enveloppe allouée aux allocations d'étude.

Concernant la recherche, la population de chercheurs au Sénégal estimée à 8170 en 2011 soit une densité de 636 chercheurs pour un million d'habitants. Pour atteindre l'objectif de 1441 chercheurs par million d'habitants en 2020, conformément aux recommandations de l'OCI, le Sénégal doit faire plus d'effort pour recruter et maintenir des chercheurs dans les structures de recherches.

Encadré n° 1 : Conséquences de la massification des étudiants

Au regard des prévisions, il convient de relever que, quelle que soit l'hypothèse retenue, les effectifs des étudiants continueront à croître.

Dès lors, il est nécessaire de :

- poursuivre la politique d'extension des universités existantes (hormis UCAD) de manière à amener leurs capacités d'accueil à 15 000 à l'horizon 2022 ;
- finaliser et rendre opérationnels les quatre ISEP en construction en 2018 et de porter leur capacité d'accueil à au moins 1000 apprenants en 2022 ;
- poursuivre la politique de recrutement des PER et PATS surtout dans les filières professionnelles courtes et professionnalisantes,
- poursuivre la politique de recrutement de personnel qualifié au niveau des services centraux du MESRI pour assurer un pilotage performant du système.

Pour le développement de la recherche il est nécessaire de renforcer la densité de chercheurs.

II. STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU MESRI

Cette partie présente la théorie du changement pour saisir les gains présentés au niveau des enjeux. Elle expose la vision, l'objectif général, les axes stratégiques, les objectifs spécifiques et les programmes à mettre en œuvre pour conquérir l'avenir.

II.1. VISION, VALEURS ET PRINCIPES D'ACTION

Conformément aux priorités et attentes clairement exprimées par le MESRI pour contribuer de façon substantielle au développement du capital humain et à la transformation structurelle de l'économie et à la croissance, la vision qui guide ses interventions est de « **Faire de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation un levier du développement économique, social et culturel du Sénégal** ».

L'accomplissement de cette vision s'appuie sur les valeurs suivantes :

- Excellence ;
- Equité ;
- Civisme ;
- Ethique.

Ces valeurs sont déclinées en principes d'actions ainsi qu'il suit :

- Excellence : Performance et qualité ;
- Equité : solidarité, Transparence et Partage ;
- Civisme : Enseignement tourné vers le développement et la citoyenneté, le Leadership entrepreneurial, ouverture et service à la communauté ;

- Ethique : Responsabilité.

II.2. FORMULATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Ce point présente les ambitions du MERSI à travers les objectifs qu'il poursuit et les programmes qu'il entend mettre en œuvre. Ses objectifs s'alignent aux attentes du PSE en matière d'enseignement supérieur et de recherche exprimés ainsi qui suit :

- Développer une offre d'enseignement de supérieur de qualité, diversifié avec des formations professionnelles courtes et orientées vers les STEM ;
- Valoriser les résultats de la recherche ;
- Développer une gouvernance efficace, efficiente et inclusive.

II.2.1. OBJECTIF GENERAL

Dans la poursuite de cette vision, le MESRI, s'est fixée pour **objectif général** de : « **Développer les capacités du SESRI à produire, d'une part, la masse de compétences nécessaires, et, d'autre part, des solutions pertinentes en réponses aux besoins de développement socioéconomique et culturel** ».

II.2.2. AXES STRATEGIQUES

L'identification des contraintes internes et externes limitant l'action du MESRI et les attentes du PSE à son égard permet, de définir les quatre axes stratégiques ci-dessous :

- **Axe 1** : Développement de l'offre de formation de qualité des institutions d'enseignement supérieur en réponse aux besoins socioéconomiques et culturels ;
- **Axe 2** : Développement de la recherche, de l'innovation et de la promotion de la création d'entreprise ;
- **Axe 3** : Amélioration des conditions d'étude et le cadre de vie des étudiants ;
- **Axe 4** : Amélioration de la gouvernance et les performances du SESRI.

En inscrivant son action autour des quatre principaux axes ci-dessus, le MESRI, montre que le développement du capital humain (Axe II PSE) et la transformation structurelle de l'économie et croissance (Axe I PSE) constituent le fondement de son action. Ainsi, la LPSD du MESRI s'aligne parfaitement aux axes et orientations du PSE et constitue une caution de garantie de sa contribution à l'émergence économique et sociale.

II.2.3. OBJECTIFS SPECIFIQUES ET PROGRAMMES

L'atteinte de l'objectif global passe à l'échelle de la LPSD par l'atteinte de quatre objectifs spécifiques ci-après :

- **O.S 1** : Assurer l'accès à un ES de qualité orientée vers la qualification et l'insertion socioprofessionnelle ;
- **O.S 2** : Développer les capacités d'intervention de la recherche et de l'innovation en vue de produire des solutions aux besoins de développement socioéconomique et culturel ;
- **O.S 3** : Améliorer la qualité de la prise en charge sociale des étudiants ;
- **O.S 4** : Améliorer la gouvernance et le pilotage du SESRI.

Ces objectifs spécifiques sont déclinés à travers les quatre programmes suivants :

- **Programme I** : Education supérieure ;
- **Programme II** : Recherche et Innovation ;

- **Programme III** : Œuvres sociales ;
- **Programme IV** : Pilotage, Gestion et Coordination administrative.

Programme 1 : Education supérieure

Il vise à élargir la carte universitaire à travers :

- la création de nouvelles universités et d'instituts de formations professionnelles ;
- la promotion de l'enseignement à distance ;
- La diversification des offres de formations en lien avec les STEM ;
- l'orientation de tous les nouveaux bacheliers inscrits sur la plateforme Campusen.

Le Programme vise également à améliorer la qualité de la formation et de l'employabilité dans tout le système universitaire par :

- le développement quantitatif et qualitatif de l'offre globale de formation ;
- la poursuite de la mise en œuvre et de la consolidation du système LMD ;
- l'institution d'un système national d'assurance qualité ;
- l'utilisation des TIC dans les stratégies d'enseignement ;
- le renforcement de la qualification des diplômés ;
- le renforcement de capacités des formateurs et des personnels administratifs, techniques et de service.

Ce programme est mis en œuvre par la DGES, l'ANAQ-Sup, la DMCEES, le CRESI et les établissements d'enseignement supérieur (Universités, Instituts, Ecoles).

Programme 2 : Recherche et Innovation

Son objectif est d'accroître le niveau des connaissances scientifiques et techniques et faire de la recherche et de l'innovation les leviers du développement économique, social et culturel. A cet effet, le pilotage et la coordination du système de recherche et d'innovation seront renforcés en lien avec la mise en place et le fonctionnement de la Direction générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI) et la mise en place du Conseil national de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de l'Innovation, de la Science et de la Technologie (CNRIST). Ce dernier est appelé à être une instance de concertation, d'orientation et de réflexion stratégique sur la politique nationale de recherche.

De nouveaux mécanismes seront mis en place pour renforcer le financement de la recherche et de l'innovation à travers notamment la transformation du Fonds d'Impulsion de la Recherche Scientifique (FIRST) en Fonds National de la Recherche et de l'Innovation (FNRI).

Programme 3 : Œuvres sociales universitaires

Il vise à améliorer les conditions de vie des étudiants dans les campus sociaux. Il assure la gestion des bourses et aides à travers la Direction des Bourses et facilite la vie des étudiants dans de nombreux domaines : logement, restauration, prise en charge médicale, vie culturelle, etc.

Ce programme est mis en œuvre par les Centres des Œuvres universitaires (COUD, CROUS St-louis, CROUS Ziguinchor ; CROUS Thiès, CROUS Bambey) et par la Direction des Bourses.

Programme 4 : Pilotage, Gestion et Coordination administrative

Son objectif est d'assurer un meilleur pilotage du système d'enseignement supérieur à travers une gestion efficiente des ressources humaines, matérielles et financières Il vise, également, à assurer une plus grande efficacité de la dépense au niveau du MESR.

Le programme support est mis en œuvre par les services centraux : le Cabinet du ministre, la DAGE, la CEP, la CPM, le CRSI, la DMCEES et l'IAAF.

III. Cadre de pilotage et de suivi évaluation

III.1. CADRE DE PILOTAGE

Le pilotage de la mise en œuvre de la LPSD est du ressort du Ministre de l'Enseignement supérieur de la Recherche et de l'Innovation, tel que l'indique le décret portant organisation du MESRI. Dans le cadre de sa mise en œuvre, il doit mettre en place un dispositif composé d'un comité de pilotage et d'un comité technique. Le comité de pilotage est une instance représentative de toutes les parties prenantes. Il a pour mission d'apprécier suivant l'exigence d'efficacité et d'efficience, qui fondent la gestion par la performance, les niveaux d'exécution technique et financière des actions prioritaires, de prendre les décisions nécessaires et de veiller à la leur bonne application.

Un comité technique composé des directeurs sous la supervision des directeurs généraux sera chargé de la mise en œuvre effective des actions prioritaires rattachées aux programmes de leur ressort. Suivant l'article 12 de la loi organique n° 2011-15 relative aux lois de finances, l'opérationnalisation de la LPSD se fera à travers les DPPD assortis de projets annuels de performance (PAP) annexés aux lois de finances sur la période 2018-2022. Les projets annuels de performance (PAP) déclinent les résultats attendus, les ressources financières à mobiliser et les indicateurs de performance à suivre.

Dans le cadre de la mise en œuvre, le MESRI, doit se rapprocher du BOM pour l'implémentation du cadre d'auto-évaluation des fonctions publique (CAF). Sa valeur ajoutée dans la mise en œuvre repose sur le fait qu'il constitue un outil de management par la qualité du secteur public destiné à l'amélioration de la performance.

III.2. CADRE DE SUIVI

Le suivi-évaluation est un acte de gestion. Il permet d'avoir les informations nécessaires pour apprécier les progrès qualitatifs et quantitatifs et prendre les décisions en vue d'assurer la performance de la mise en œuvre. Il constitue de ce fait est un outil d'aide à la décision.

L'article 12 de la loi organique n° 2011-15 relative aux lois de finances institue un mécanisme de suivi-évaluation des DPPD à travers l'obligation de produire de rapports annuels de performance (RAP) et de RAC élaborés par la CEP en collaboration avec les structures centrales et déconcentrées ainsi que les entités institutionnelles et techniques partenaires. Par ailleurs, le cadre de mesure de rendement (CMR) constitue un outil de suivi de la performance de l'action publique menée par le MESRI.

La Cellule des études et de planification sera chargée de coordonner le dispositif, d'assurer le suivi par étape de la mise en œuvre et de produire les rapports de performance conformément à la loi organique cité ci-dessus.

La CEP, conformément à ses missions, veillera à la mise en œuvre de la LPSD et à son opérationnalisation par les services du MESRI, à travers les plans stratégiques de développement et les contrats de performances des directions générales. La DAGE veillera à l'amélioration de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières.

Une évaluation à mi-parcours est prévue en 2020 et une évaluation finale en 2022, en rapport avec les services compétents de Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan (MEFP).

Les programmes arrêtés ci-dessus seront annuellement documentés dans les différents projets annuels de performance des Document de Planification Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) du MESRI sur la période 2018-2022. Les DPPD permettront de générer des PTA où seront clairement identifiés les activités, leurs coûts, leur délai de réalisation et les structures responsables.

En guise de préparation au basculement intégral à venir, le Ministre peut nommer des responsables qui seront chargés de coordonner la mise en œuvre et le suivi de chaque programme, en rapport avec les structures impliquées

CONCLUSION

La présente LPSD, première du genre pour le MESRI, cristallise les ambitions d'excellence portées par l'ensemble des acteurs du SESRI. Ainsi, elle constitue la feuille de route pour guider la marche vers l'avenir. Elle est aussi l'outil privilégié pour mobiliser toutes les forces vives et toutes les ressources nécessaires pour concrétiser les ambitions nourries et partagées par les acteurs du SESRI.

Elle procède d'une part, du diagnostic participatif du SESRI, qui capitalise les acquis enregistrés résultant des réformes ambitieuses et des actions d'envergures mises en œuvre sur la période 2013-2017et, d'autre part, de l'identification des atouts et des contraintes à la fois internes et externes qui entravent son action. Son élaboration tient également compte de l'apport de la croissance démographique, de la révolution des TIC et de l'ouverture sur le monde.

Mettant en perspective les résultats de l'analyse croisée avec l'enjeu capital de notre nation, de transformer le capital humain en capital compétence en vue de saisir le dividende démographique, les acteurs du SESRI entendent conjuguer leurs efforts pour :

- assurer la transmission des connaissances ;
- développer la recherche et l'innovation ;
- accroître le niveau de qualification de la nation ;
- développer des synergies pour le transfert des résultats de la recherche et de l'innovation aux secteurs productifs ;
- renforcer le continuum entre enseignement supérieur, recherche innovation et insertion professionnelle des diplômés ;
- développer l'offre de formations professionnelles à côté de l'enseignement des disciplines fondamentales ;
- renforcer la contribution des IES au développement économique et social par le biais du service à la communauté.

A travers ces options, la LPSD entend, rythmer la marche du SESRI sur la voie qu'elle lui a tracée, celle de l'excellence, et le conduire au destin qu'il doit accomplir, celui de faire siéger notre nation dans le cercle des pays émergents. Les ambitions qu'elle déclare et la voie qu'elle trace invitent les acteurs (autorités, PER, PATS, étudiants, société civile, IES) à être des artisans du changement pour bâtir un SESRI dont les IES et institutions de recherche se distinguent par la qualité de leurs enseignements, la pertinence de leurs offres de formation et de leurs activités de recherche. Il s'agit pour les acteurs de consolider les capacités du SESRI à développer des

réponses adéquates aux besoins de développement socio-économique et culturel et à faire rayonner et exceller notre pays dans le concert des nations.

La LPSD est fondée sur l'idée que la performance du SESRI est fonction de la combinaison du niveau d'augmentation de diplômés qualifiés et capables de s'insérer dans le marché du travail, du niveau de satisfaction des besoins en terme de solutions scientifiques et technologiques en réponse aux exigences de développement par nos structures de recherche et d'innovation, du niveau de satisfaction des étudiants compte tenu de leur bien-être et de leur épanouissement et enfin du niveau d'efficacité de l'action publique ainsi que de l'efficience dans les choix de gestion.

Fait à Dakar, le

Pour le Ministère de l'Economie
des Finances, et du Plan

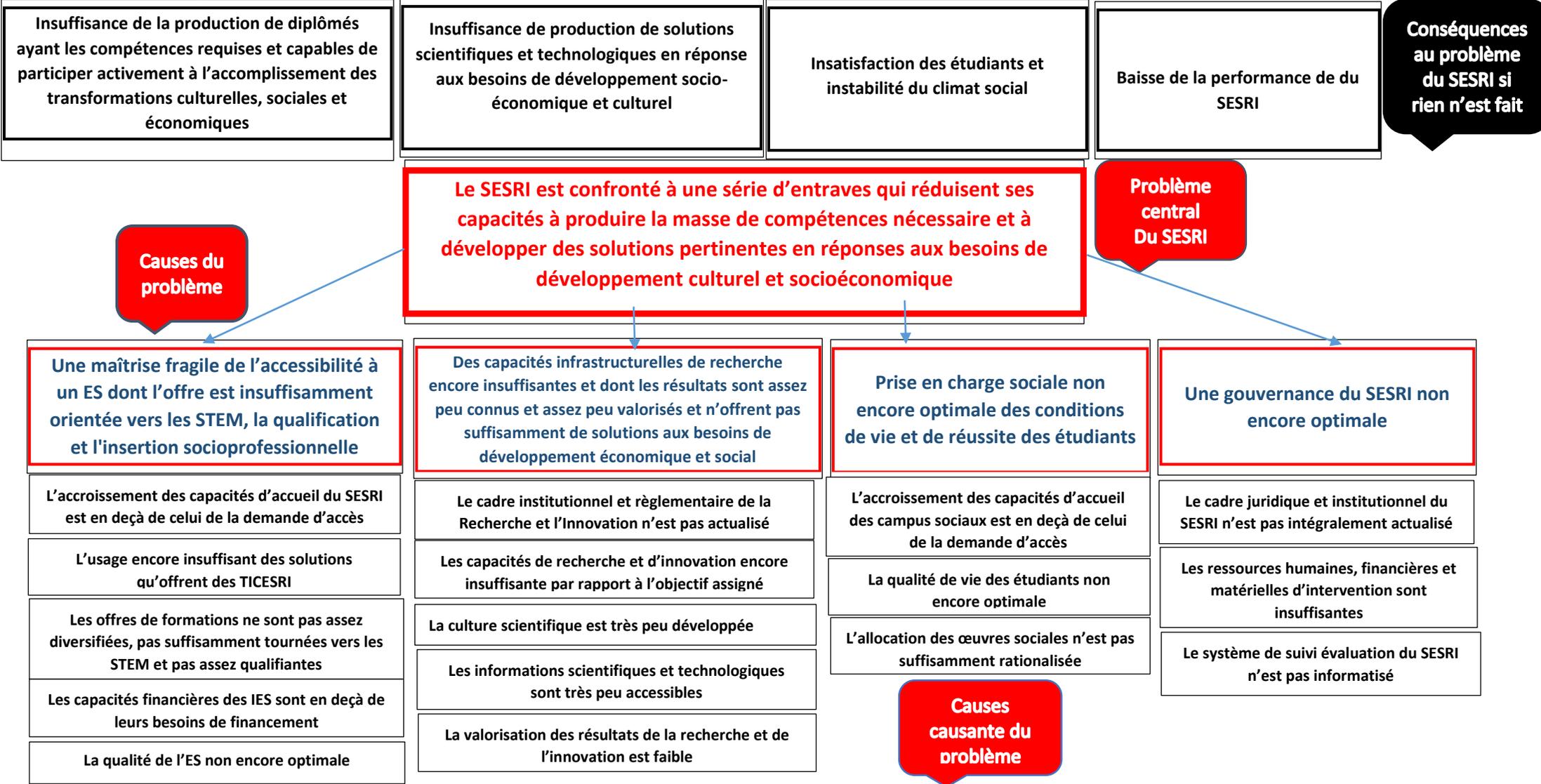
Pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur,
de la Recherche et de l'Innovation

Le Ministre
M. Amadou BA

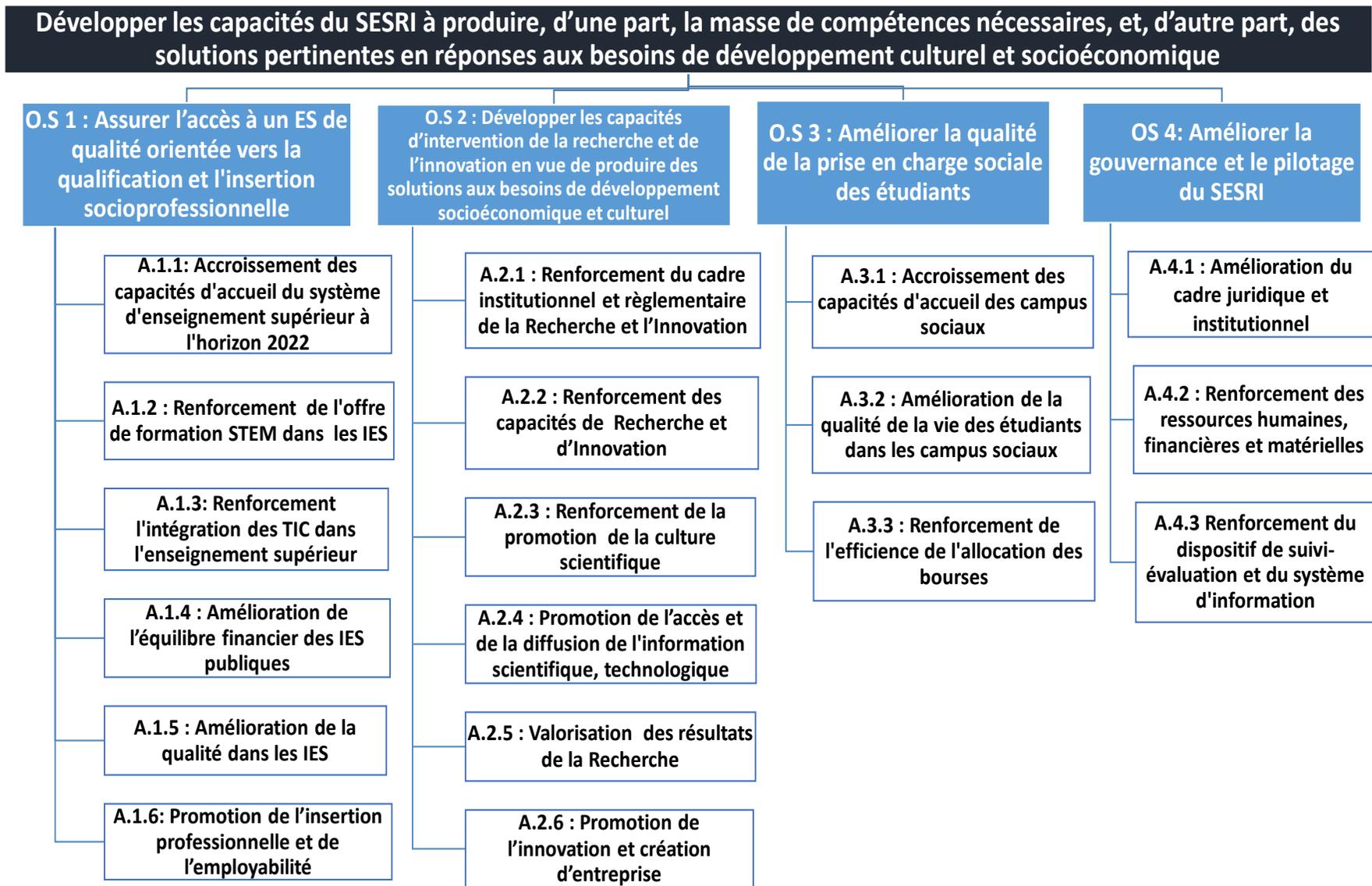
Le Ministre
M. Mary Teuw NIANE

IV. Annexes

Arbre à problème du SESRI



Pyramide des objectifs / actions prioritaires



Organigramme du MESRI

