

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple - Un But - Une Foi

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

Lettre de Politique Sectorielle de Développement (LPSD) 2025 - 2029

Janvier 2025

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	4
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	6
CONTEXTE ET JUSTIFICATION	11
I. ANALYSE DE LA SITUATION DES DOMAINES D'INTERVENTION	12
1. Cadre organisationnel et institutionnel.....	12
1.1. Présentation du Ministère.....	12
1.2. Délimitation des domaines couverts par le Ministère.....	13
1.3. Diagnostic organisationnel et institutionnel	14
1.4. Engagements internationaux	15
1.5. Identification et analyse des parties prenantes au développement des domaines couverts par le Ministère.....	17
2. Analyse stratégique de l'environnement des domaines couverts par le Ministère.....	18
2.1. Environnement socioéconomique.....	18
2.2. Analyse du rôle et des opportunités du secteur privé.....	19
2.3. Niveau d'intégration des approches intersectorielles dans les actions de développement	19
2.4. Analyse des interactions entre les dimensions transversales (CC-G-TD-E) et le développement	21
3. Évaluation ou bilan des politiques passées et récentes.....	27
3.1. Situation de la gestion des données et informations et du dispositif de suivi-évaluation.....	27
3.2. Évaluation des financements mobilisés ainsi que leur utilisation	27
3.3. Description et analyse de la situation des bénéficiaires en termes de satisfaction de la demande	30
3.4. Bilan des réalisations et analyse des performances obtenues	32
3.5. Description de l'offre dans les domaines couverts par le ministère.....	35
4. Synthèses des contraintes, défis, enjeux et priorités identifiés.....	40
4.1. Défis et Enjeux.....	40
4.2. Détermination des priorités	41
II. FORMULATION DE LA STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT.....	42
1. Fondamentaux de la stratégie.....	42
2. Déclinaison de la stratégie au niveau des pôles territoires.....	43

3.	Rappel et analyse de la mission	45
4.	Formulation de la vision	45
5.	Définition des valeurs et principes.....	45
6.	Orientations stratégiques.....	46
7.	Définition des objectifs.....	47
7.1.	Objectif général.....	47
7.2.	Objectifs spécifiques	47
8.	Identification des programmes d'actions.....	47
8.1.	Programme Éducation supérieure	47
8.2.	Programme Œuvres sociales universitaires	48
8.3.	Programme Recherche et Innovation	49
8.4.	Programme Pilotage, gestion et coordination administrative.....	49
9.	Cadre de pilotage et suivi-évaluation	50
9.1.	Cadre de pilotage	50
9.2.	Cadre de suivi	51
	ANNEXES	52
1.	Synthèse de la LPSD	52
2.	Défis et enjeux	53
3.	PESTEL	56
4.	Synthèse du cadre stratégique.....	58
5.	Coûts Estimatifs.....	59
6.	Coûts par orientation stratégique	60
7.	Coûts par orientation stratégique et par programme	61
8.	Parties prenantes.....	62

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Évolution de l'indice de parité dans l'Enseignement supérieur	24
Figure 2 : Évolution de la part des étudiants dans les filières scientifiques par genre	24
Figure 3 : Taux de couverture dans l'Enseignement supérieur	33

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Organes de gouvernance universitaire	15
Tableau 2 : Répartition de l'allocation par exercice et par titre	28
Tableau 3 : Répartition de l'exécution par exercice et par titre	29
Tableau 4 : Liste de projets financés par les PTF.....	30
Tableau 5 : SWOT	37

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFD : Agence Française de Développement

AfricaRice : Centre du riz pour l'Afrique

AgriTech Lab : Agricultural Technologies Laboratory

AIMS : Institut Africain des Sciences Mathématiques

ANAQ-Sup : Agence nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

ANRSA : Agence nationale de la Recherche scientifique Appliquée

ASG-QA : Assurance qualité de l'enseignement supérieur africain

BTS : Brevet de technicien supérieur

CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur

CC-G-TD-E : Changements climatiques - Genre - Transformation digitale - Emploi

CDP : Contrat de performance

CEA : Centres d'Excellence Africains

CEDEAO : Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest

CEDEF : Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes

CEPS : Cellule d'Études, de Planification et de Suivi-Évaluation

CESAG : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion

CFS : Campus Franco-Sénégalais

CINERI : Cyber-infrastructure nationale pour l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation

CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

CNAES : Concertation nationale sur l'avenir de l'enseignement supérieur au Sénégal

CNDST : Centre national de Documentation scientifique et technique

CNES : Confédération nationale des employeurs du Sénégal

CNP : Conseil national du patronat

CNRI : Conseil national de la Recherche et de l'Innovation

CODESRIA : Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique

COP 29 : Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques

COUD : Centre des Œuvres Universitaires de Dakar

CPGE : Classes Préparatoires aux Grandes Écoles

CRCE : Commission technique de Reconnaissance, de Classement et d'Équivalence des diplômes de l'Enseignement supérieur

CRE : Centres de Recherche et d'essai

CROUS : Centres régionaux des œuvres universitaires et sociales

CRSI : Centre des Réseaux et des Systèmes d'Information

DAAJ : Direction des Affaires académiques et juridiques

DAGE : Direction de l'Administration générale et de l'Équipement

DCPGE : Direction des Classes Préparatoires aux Grandes Écoles

DEC : Direction des Études et de la Coopération

DESP : Direction de l'Enseignement supérieur privé

DESPUB : Direction de l'Enseignement supérieur public

DFEES : Direction du Financement des Établissements d'Enseignement supérieur

DFRSDT : Direction du Financement de la Recherche scientifique et du Développement technologique

DGES : Direction générale de l'Enseignement supérieur

DGRI : Direction générale de la Recherche et de l'Innovation

DIC : Diplôme d'ingénieurs de conception

DiSEP : Diplôme d'Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel

DIT : Diplômes d'ingénieurs technologues

DIVPITT : Direction de l'Innovation, de la Valorisation, de la Propriété intellectuelle et du Transfert technologique

DMCEES : Direction de la maintenance, des constructions et des équipements de l'Enseignement supérieur

DPCS : Direction de la Promotion de la Culture scientifique

DPPD : Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses

DSPR : Direction des Stratégies et de la Planification de la Recherche

DTS : Diplôme de technicien supérieur

DUT : Diplôme Universitaire de Technologie

EES : Établissements d'Enseignement supérieur

EISMV : École inter-États des sciences et médecine vétérinaires

ENO : Espace numérique ouvert

EPES : Établissements privés d'Enseignement supérieur

EPT : École Polytechnique de Thiès

ES : Enseignement Supérieur

ESG-QA : European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area

ESMT : École Supérieure Multinationale des Télécommunications

ESRI : Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation

GAR : Gestion axée sur les résultats

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / Agence de coopération internationale allemande pour le développement

GNPEF : Groupe national des Partenaires de l'Éducation et de la Formation

IA : Intelligence artificielle

ICC : Industrie culturelle et créative

IES : Institutions d'Enseignement Supérieur

INFOAD : Institut de Formation Ouverte et à Distance

INQAAHE : The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education

IRD : Institut de Recherche pour le Développement

ISBEA : Institut Sénégalo-Britannique pour l'Enseignement de l'Anglais

ISEP : Institut Supérieur d'Enseignement Professionnel

ISU : Institut de statistique de l'UNESCO

JICA : Agence japonaise de coopération internationale

KFW : Kreditanstalt für Wiederaufbau / Banque Allemande

KOICA : Agence coréenne de coopération internationale

LFI : Lois de Finance Initiale

LMD : Licence - Master - Doctorat

LPSD : Lettre de politique sectorielle de développement

MENESRI : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

MESRI : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

ODD : Objectifs de Développement

OS : Orientations stratégiques

PAP : Projet annuel de performance

PAPDEV : Projet d'Appui à la Planification au Développement et Budget

PAPES : Programme d'Amélioration et de Promotion des Enseignantes-chercheuses

PAQUET : Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence

PAQUET-EF : Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence - Éducation/Formation

PASET : Partenariat pour le développement des compétences en sciences appliquées, ingénierie et technologies

PATS : Personnel administratif, technique et de service

PEF : Personnel enseignant-formateur

PER : Personnel d'Enseignement et de Recherche

PESEERE : Programme d'Enseignement supérieur pour les Énergies renouvelables et l'efficacité énergétique

PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal

PGF-Sup : Projet de Gouvernance et de Financement de l'Enseignement supérieur

PLD : Plans Locaux de Développement

PNADT : Plan national d'aménagement et de développement territorial

PNUD : Programme des Nations unies pour le développement

pp : point pourcentage

PPBSE : Planification Programmation Budgétisation Suivi-Évaluation

PPP : Partenariats public-privé

PSD : Plan stratégique de développement

PSE-J : Programme sénégalais pour l'Entreprenariat des Jeunes

PTF : Partenaires techniques et financiers

R&D : Recherche & Développement

RAC : Revue annuelle conjointe

RAP : Rapports annuels de Performance

RESEN : Rapport d'état sur le système éducatif national

RGPH5 : 5ème Recensement Général de la Population et de l'Habitat

RH : Ressources Humaines

RiSEP : Réseau des Instituts Supérieurs d'Enseignement Professionnel

Rprog : Responsable de programme

S4DA : Sport pour le Développement en Afrique

SESRI : Système d'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation

SGCI2 : Science Granting Councils Initiative / Initiative des conseils subventionnaires des Sciences

SI : Système d'information

SIGESR : Système d'Information et de Gestion des Établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche

SND : Stratégie nationale de développement

SNEEG : Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de Genre

SNIP-J : Stratégie nationale d'insertion professionnelle des jeunes

SNRER : Research and Education Network for Senegal / Réseau national d'éducation et de recherche

STEAM : Sciences, Technologie, Ingénierie, Arts et Mathématiques

STI : Science, Technologie Innovation

STISA 2034 : Stratégie 2034 pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique

SWOT : Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats / Forces - Faiblesses - Opportunités - Menaces

SYGMAP : Système de gestion des marchés publics

SYSBUDGE : Système support du budget programme

TAMA : Taux d'accroissement moyen annuel

TBS : Taux brut de scolarisation

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TICAD : Conférence internationale sur le thème du développement de l'Afrique

UA : Union Africaine

UAD : Université Alioune Diop

UAM : Université Amadou Mahtar Mbow

UASZ : Université Assane Seck de Ziguinchor

UCAD : Université Cheikh Anta Diop

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UGB : Université Gaston Berger

UIDT : Université Iba Der Thiam

UN-CHK : Université numérique Cheikh Hamidou Kane

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

URDFS : Université Rose Dieng France-Sénégal

USO : Université du Sénégal Oriental

USSEIN : Université du Sine-Saloum El Hadj Ibrahima Niass

UVS : Université virtuelle du Sénégal

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La présente lettre de politique sectorielle de développement (LPSD) du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) intervient dans un contexte marqué à l'échelle internationale et nationale par l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux politiques et programmes relatifs au développement de l'éducation et de la formation.

À l'échelle mondiale, l'éducation est reconnue comme un levier essentiel pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD), soulignant son rôle crucial dans la transformation sociale et économique des nations. C'est ainsi que :

- **l'avènement de la quatrième révolution dite la révolution des intelligences** a fait entrer l'enseignement supérieur dans l'ère de la transformation digitale ;
- **le quatrième pilier de la Vision 2050 de la CEDEAO** place l'éducation au cœur de la transformation économique et sociale de la région ;
- **la conférence mondiale de l'Enseignement supérieur de l'UNESCO (Barcelone, Espagne 2022)** propose une feuille de route intitulée « Au-delà des limites : de nouvelles façons de réinventer l'enseignement supérieur » et met l'accent sur la combinaison de l'enseignement professionnel avec des activités orientées vers la production de connaissances, entre autres ;
- **l'assurance qualité** s'améliore avec la création de plus de trois cent soixante-cinq (365) agences, le développement de standards et de critères harmonisés au niveau mondial (INQAAHE), au niveau européen (ESG-QA) et au niveau africain (les ASG-QA).

Au niveau interne, le Sénégal vient de se doter d'un nouveau référentiel de politiques publiques appelé « Sénégal 2050, Agenda national de Transformation » pour une nation souveraine, juste et prospère, décliné en « Stratégie nationale de Développement 2024-2029 » et en « Master plan » sur une période de 10 ans. Ce référentiel est annonciateur d'une forte volonté de rupture systémique avec un changement de paradigme à travers de profondes réformes structurelles notamment en faveur d'un renouveau des institutions de gouvernance territoriale, d'un développement économique endogène des territoires et d'une amélioration de la qualité de vie. Il induit ainsi des changements à des échelles variables dans les stratégies sectorielles de développement. Le secteur de l'Éducation est attaché à l'axe 2 « Capital humain & équité sociale », tandis que la recherche et l'Innovation sont alignées à l'axe 1 « Économie compétitive ».

Outre le référentiel Sénégal 2050, le contexte national est également marqué par :

- **la concertation nationale sur l'avenir de l'enseignement supérieur au Sénégal (CNAES) d'avril 2013** qui a permis de formuler soixante-dix-huit (78) recommandations, portant sur les mutations indispensables à apporter au secteur ;
- **les résultats du 5ème Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH5) de 2023** qui montrent que le Sénégal fait face à une forte demande d'accès à l'enseignement supérieur ;
- **l'évaluation de la phase 2018-2022 du PAQUET et l'élaboration du Rapport d'Etat sur le Système éducatif national (RESEN) de 2024** qui ont permis aux pouvoirs publics de disposer de suffisamment d'éléments de diagnostic du fonctionnement du système d'éducation et de formation ;
- **la stratégie nationale d'insertion professionnelle des jeunes (SNIP-J)** qui devrait permettre à l'Etat de mutualiser ses moyens d'interventions en faveur de l'insertion des jeunes. En outre, la nécessité de disposer d'une éducation de qualité et accessible est devenue une priorité stratégique pour garantir un capital humain compétent et adaptable aux exigences d'un monde en mutation rapide.

Ainsi, cette lettre vise à établir un cadre cohérent et inclusif pour guider les actions du ministère, en intégrant les contributions de tous les acteurs concernés afin d'assurer une mise en œuvre efficace des politiques éducatives.

Pour rappel, la PSD 2018-2022, arrivée à terme, devait faire l'objet d'une réécriture en 2023. Le contexte politique assez agité et les changements de périmètre ministériel (MESRI, MENESRI puis MESRI) n'ont pas permis une actualisation en temps voulu. En 2024, de nouvelles directives ont été données pour l'alignement des documents stratégiques des ministères à la stratégie nationale de développement (SND).

A cela s'ajoute la réalisation d'un nouveau guide d'élaboration des PSD qui introduit des marqueurs comme la prise en charge des dimensions « changement climatique, genre et équité, création d'emploi, transformation digitale... ».

I. ANALYSE DE LA SITUATION DES DOMAINES D'INTERVENTION

1. Cadre organisationnel et institutionnel

1.1. Présentation du Ministère

La structure organisationnelle du MESRI est définie dans les dispositions du décret n° 2023-1918 du 12 septembre 2023 portant organisation du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Ainsi, le département comprend :

- **le Cabinet et les Services rattachés** : Inspection interne, Centre national de Documentation scientifique et technique (CNDST), Office national du Baccalauréat, Cellule de communication, Centre des Réseaux et des Systèmes d'Information (CRSI), Direction des Classes Préparatoires aux Grandes Écoles (DCPGE) ;
- **le Secrétaire général et les Services rattachés** : Cellule juridique, Cellule de passation des marchés publics, Cellule des études de la planification et du suivi-évaluation, Cellule Genre et Équité, Bureau du courrier commun ;
- **la Direction générale de l'Enseignement supérieur (DGES)** : Direction de l'Enseignement supérieur public (DESPUB), Direction de l'Enseignement supérieur privé (DESP), Direction du Financement des Établissements d'Enseignement supérieur (DFEES), Direction des Études et de la Coopération (DEC), Direction des Affaires académiques et juridiques (DAAJ) ;
- **la Direction générale de la Recherche et de l'Innovation (DGRI)** : Direction des Stratégies et de la Planification de la Recherche (DSPR), Direction de l'Innovation, de la Valorisation, de la Propriété intellectuelle et du Transfert technologique (DIVPITT), Direction du Financement de la Recherche scientifique et du Développement technologique (DFRSDT), Direction de la Promotion de la Culture scientifique (DPCS) ;
- **trois directions** : Direction des Bourses, Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (DAGE), Direction de la maintenance, des constructions et des équipements de l'Enseignement supérieur (DMCEES).

Le MESRI a également sous sa tutelle des structures rattachées telles que l'Agence nationale d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (ANAQ-Sup), l'Agence nationale de la Recherche scientifique Appliquée (ANRSA), l'Institut Sénégalo-Britannique pour l'Enseignement de l'Anglais (ISBEA), et plus récemment l'Université Rose Dieng France-Sénégal (ex CFS) et la Cyber-infrastructure nationale pour l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation (CINERI).

Le MESRI dispose de trois programmes budgétaires :

- Programme I : Éducation supérieure ;
- Programme II : Œuvres sociales universitaires ;
- Programme III : Pilotage, Gestion et Coordination administrative.

1.2. Délimitation des domaines couverts par le Ministère

La mission attribuée au ministère est énoncée par le décret n° 2024-954 du 08 avril 2024 qui dispose que : « sous l'autorité du Premier ministre, le MESRI prépare et met en œuvre la politique définie par le Chef de l'État dans les domaines de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ».

A ce titre, il est chargé :

- de gérer l'Enseignement supérieur ;
- d'élaborer et de mettre en place la carte universitaire nationale ;
- d'assurer le contrôle des universités et des établissements d'enseignement supérieur placés sous son autorité et de veiller à leur bon fonctionnement ;
- de veiller au développement de la Recherche fondamentale et appliquée dans les universités, les Instituts et écoles nationales supérieures de formation ;
- d'assurer le contrôle des établissements publics ou privés ayant pour mission la formation professionnelle lorsque l'accès au moins à une de ses filières est réservé aux seuls titulaires du baccalauréat de l'enseignement secondaire, de la licence ou du master ou d'un diplôme admis en équivalence.

1.3. Diagnostic organisationnel et institutionnel

Des insuffisances constatées dans le cadre juridique et réglementaire de la Recherche et de l'Enseignement supérieur combinées à une inefficacité de la gouvernance universitaire.

Le système d'enseignement supérieur a évolué au fil des ans, avec des réformes visant à améliorer la qualité et à favoriser l'accès pour un plus grand nombre d'étudiants. Le cadre législatif et réglementaire de l'enseignement supérieur au Sénégal est structuré par des lois et décrets visant à encadrer, harmoniser et organiser les institutions publiques et privées. Parmi les principales lois figurent celles régissant les établissements privés (1994), le système LMD (2011) et les universités publiques (2015). Ces lois sont complétées par divers décrets d'application assurant leur mise en œuvre, notamment ceux relatifs aux diplômes et à l'organisation des universités publiques et privées. Les ISEP et l'Université numérique Cheikh Hamidou Kane disposent également de décrets spécifiques définissant leur cadre de fonctionnement. Ces textes, malgré leur longévité, ont été ajustés pour renforcer leur efficacité et leur attractivité.

Les universités publiques sont placées sous la tutelle du Ministère chargé de l'Enseignement supérieur et sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Les principales missions des universités sont l'enseignement, la recherche, l'insertion professionnelle et le service à la communauté.

Tableau 1 : Organes de gouvernance universitaire

Organes de gouvernance	Structures
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Comité d'audit ; • Comité d'éthique et de déontologie ; • Comité de ressources humaines.
Conseil académique	<ul style="list-style-type: none"> • Commission enseignement, innovation pédagogique et vie universitaire ; • Commission recherche, insertion et partenariat.
Recteur	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} vice-recteur chargé des enseignements, de l'Innovation pédagogique, de la Vie universitaire et de l'Assurance qualité ; • 2^{ième} vice-recteur chargé de la Recherche, de l'Insertion des étudiants, des Services à la Communauté et du partenariat ; • 3^{ième} vice-recteur en fonction des besoins des universités.

Source : MESRI

On relève des insuffisances dans le cadre juridique et réglementaire de la Recherche et de l'Enseignement supérieur. De même, la gouvernance des établissements d'Enseignement supérieur est inefficace. Les Conseils d'administration n'exerce pas encore pleinement leur rôle d'orientation, de contrôle et de veille.

1.4. Engagements internationaux

Le Sénégal renforce sa coopération internationale à travers des partenariats diversifiés. En Afrique, il collabore avec l'UEMOA, la CEDEAO et le CAMES pour la mobilité académique et bénéficie du soutien de plusieurs pays dont le Maroc, avec 790 bourses offertes entre 2018 et 2023, la Tunisie et l'Égypte. L'Afrique du Sud joue un rôle clé dans des secteurs stratégiques. En Asie, le Japon (via la JICA et le TICAD) et la Corée du Sud appuient l'éducation et l'innovation. En Europe, la France demeure un partenaire majeur, tandis que l'Allemagne soutient les énergies renouvelables. La Russie a octroyé 280 bourses (2018-2022). Le programme Erasmus+ a permis à 3600 étudiants sénégalais de bénéficier d'échanges éducatifs.

En outre, à l'échelle institutionnelle, le secteur de la recherche bénéficie d'appuis divers de plusieurs institutions phares, notamment :

- des établissements régionaux comme l'EISMV, le CESAG, l'ESMT ou l'AIMS, qui ont choisi le Sénégal pour leur siège, contribuant ainsi à renforcer la formation supérieure et la recherche dans des domaines stratégiques tels que la santé animale, la gestion, les télécommunications et les mathématiques ;
- des organisations internationales telles que le CODESRIA, l'IRD, le CIRAD et AfricaRice, sont fortement implantées au Sénégal. Elles apportent leur expertise et leurs ressources pour soutenir la recherche fondamentale et appliquée, principalement dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement et des sciences sociales.

Ces partenariats développés favorisent la formation de chercheurs, le partage des dernières avancées scientifiques, encouragent l'innovation, stimulent l'économie et améliorent le bien-être des populations.

Parmi les engagements les plus importants, on peut citer :

- **le Programme de développement durable à l'horizon 2030** : il s'agit d'un engagement intergouvernemental et d'un « plan d'action pour l'humanité, la planète et la prospérité », notamment à travers l'ODD quatre (4) pour une éducation de 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 2063 ;
- **la stratégie 2034 pour la science, la technologie et l'innovation pour l'Afrique (STISA 2034)** : soutenue par les principales conclusions de la STISA 2024 et qui vise à répondre aux besoins de développement et de croissance économique de l'Afrique ;
- **la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP 29)** : qui met l'accent sur le rôle crucial de l'éducation sur l'action climatique mondiale ;
- **la directive n°03/2007/CM/UEMOA** : portant adoption du système Licence, Master, Doctorat (LMD) dans les universités et établissements d'Enseignement supérieur au sein de l'UEMOA) ;
- **le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur (CAMES)** est un organisme de coordination des problématiques de l'Enseignement Supérieur regroupant dix-neuf (19) pays d'Afrique francophone ;
- **le partenariat pour le développement des compétences en sciences appliquées, ingénierie et technologies (PASET)** qui s'emploie à maximiser l'investissement dans les secteurs clés tout en augmentant la capacité des universités et des centres de recherches à produire des connaissances pertinentes au regard des défis de développement de l'Afrique ;
- **le cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'UEMOA** : dans le cadre de la mise en œuvre des réformes budgétaires centrées sur la gestion axée sur les résultats (GAR) ;
- **la déclaration de Dar Es Salaam : Sommet des Chefs d'États d'Afrique sur le capital humain, 26 juillet 2023** qui reconnaît que l'investissement sur les ressources humaines est essentiel pour construire une croissance durable, résiliente et inclusive en Afrique ;
- **l'adoption de cadres normatifs** : comme la Convention mondiale sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur de l'UNESCO en 2019 et la Convention révisée d'Addis-Abeba de 2014 qui viennent remplacer qui encouragent l'harmonisation des systèmes d'enseignement

supérieur et le renforcement la reconnaissance des diplômes à l'échelle internationale.

1.5. Identification et analyse des parties prenantes au développement des domaines couverts par le Ministère

Faiblesse du cadre partenarial avec les collectivités territoriales et des dispositifs d'interaction entre les différentes parties prenantes.

L'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation (ESRI) impliquent une diversité d'acteurs aux rôles complémentaires. Ces parties prenantes peuvent être regroupées en plusieurs familles selon leurs missions et attentes.

- **Les institutions gouvernementales et académiques**

La Primature assure la coordination intersectorielle et le suivi des politiques publiques. Les institutions académiques et agences rattachées mettent en œuvre ces politiques en garantissant la performance pédagogique, le développement de la recherche et de l'innovation. Plusieurs ministères, tels que ceux en charge de l'Éducation, de la Santé, du Numérique, de l'Économie et de l'Industrie, apportent un appui stratégique, notamment en matière de formation, de digitalisation et de planification.

- **Les acteurs de régulation et de contrôle**

Le corps de contrôle garantit l'application des lois et veille à la bonne gouvernance. L'Assemblée nationale joue un rôle clé dans l'évaluation et l'adoption des lois relatives à l'ESRI, tandis que le ministère des Finances approuve les budgets et mobilise les ressources.

- **Les acteurs académiques et étudiants**

Les enseignants-chercheurs assurent l'encadrement et la production scientifique, le personnel administratif, technique et de service contribue au fonctionnement des services académiques et sociaux, tandis que les étudiants sont les bénéficiaires principaux du système. Les partenaires sociaux, syndicats et associations de parents veillent à l'amélioration des conditions de travail et d'étude pour un climat social apaisé.

- **Les partenaires économiques et internationaux**

Le secteur privé collabore avec les établissements à travers des stages, des formations adaptées et des financements. Les organismes internationaux et partenaires techniques et financiers (PTF) contribuent au développement du secteur en apportant des fonds et des orientations stratégiques.

- **Les acteurs sociétaux et territoriaux**

La société civile joue un rôle de veille et de transparence dans les politiques éducatives, tandis que les collectivités territoriales s'assurent que les besoins des régions sont pris en compte. Enfin, la diaspora scientifique participe au rayonnement international et à l'innovation dans l'ESRI.

Cette dynamique multipartite favorise une gouvernance inclusive et efficace, essentielle pour le développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation au Sénégal. Le MESRI gagnerait à renforcer les cadres partenariaux avec les collectivités territoriales et les autres parties prenantes notamment les ministères avec il partage le secteur de l'éducation.

2. Analyse stratégique de l'environnement des domaines couverts par le Ministère

2.1. Environnement socioéconomique

Le Sénégal est un pays de l'Afrique de l'Ouest qui s'étend sur une superficie de 196712 km² avec une côte maritime de 700 Km environ. Sa population, estimée en 2023 à 18 126390 habitants¹ est composée de 50,6% d'hommes et 49,4% de femmes. Elle est relativement jeune. Plus de la moitié a moins de dix-neuf (19) ans et 75% ont trente-cinq (35) ans ou moins. L'âge médian est de dix-huit (18) ans. Elle est très concentrée (47%) dans les trois régions de l'ouest et du centre (Dakar, Thiès, Diourbel) couvrant une superficie de moins de 5% du territoire national. La région de Dakar regroupe 22% de la population sur une superficie représentant 0,3% du territoire national. L'espérance de vie à la naissance au niveau national est passée de 64,7 ans en 2013 à 68,9 ans en 2023. Le taux d'alphabétisation est de 59,2%.

Les universités publiques sénégalaises jouent un rôle clé dans le développement socioéconomique des territoires qui les accueillent. Elles dynamisent l'économie locale en stimulant plusieurs secteurs, notamment le logement, la restauration, le transport et le commerce. L'afflux d'étudiants et de personnels universitaires crée une demande accrue en biens et services, favorisant l'émergence d'activités génératrices de revenus. De plus, ces établissements attirent des investissements publics et privés, renforçant ainsi les infrastructures locales et contribuant à la modernisation des villes universitaires comme Dakar, Saint-Louis, Thiès, Ziguinchor, Bambey et autres.

Sur le plan social et culturel, les universités favorisent l'innovation, la formation de compétences et le rayonnement intellectuel des territoires. Elles participent à l'amélioration de la prise en charge sanitaire des populations avec les œuvres sociales mais aussi la mise à disposition d'un personnel qualifié pour le compte des structures sanitaires de la localité. Elles contribuent également au renforcement du capital humain en fournissant une main-d'œuvre qualifiée adaptée aux besoins du marché

¹ Source : Recensement général de la Population et de l'Habitat (RGPH- 5) et Projections démographiques Site Web ANSD : www.ansd.sn

local et national. Par ailleurs, elles stimulent l'ouverture culturelle et scientifique à travers des échanges académiques et des événements internationaux, renforçant ainsi la cohésion sociale et la diversité dans les villes universitaires.

Sur le plan politique, la stabilité favorise un bon environnement socioéconomique.

2.2. Analyse du rôle et des opportunités du secteur privé

Cadre normatif peu attractif à l'investissement privé ; Mobilisation encore insuffisante du financement privé dans la prise en charge des services offerts par les œuvres sociales.

Le secteur privé joue un rôle essentiel dans le développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation au Sénégal. Il contribue à l'employabilité des diplômés en offrant des opportunités de stages, d'alternance et d'insertion professionnelle. Les entreprises participent également à l'élaboration de programmes de formation adaptés aux besoins du marché, garantissant ainsi une meilleure adéquation entre l'offre académique et la demande économique.

Dans les offres d'enseignements, les établissements privés concentrent, en 2013, environ un étudiant sur cinq (22,4%), soit 29428 individus sur un effectif total de 131243. A partir de 2022, les EPES gagnent du terrain et accueillent environ 31% des étudiants, même s'ils restent largement devancés par le public. Le nombre d'étudiants du supérieur inscrits dans le privé a presque triplé entre 2013 et 2023, atteignant en fin de période le chiffre de 88160 individus ; soit un taux d'accroissement moyen annuel (TAMA) d'environ 12%.

En matière de recherche et d'innovation, le secteur privé investit de plus en plus dans des collaborations avec les universités et les centres de recherche, notamment à travers des financements, des partenariats public-privé (PPP) et des incubateurs. Ces initiatives favorisent le transfert de technologies, la création de startups et le développement de solutions locales aux défis économiques et sociaux. Toutefois, renforcer ces synergies nécessite une meilleure structuration des cadres de coopération et des incitations à l'investissement privé dans l'écosystème universitaire.

Dans les œuvres sociales universitaires on relève la présence du secteur privé dans l'offre de service de restauration et d'hébergement. Les « repreneurs » qui sont des privés signent des contrats avec les centres des œuvres. Le service n'est pas encore optimal, et génère des dettes qui s'accumulent d'année en année et constitue une faiblesse majeure. Dans l'hébergement un contrat PPP est signé avec AMSA pour la fourniture de 30 000 lits et pavillons, cependant l'implication du privé dans ce domaine est encore timide et devrait constituer une alternative crédible.

2.3. Niveau d'intégration des approches intersectorielles dans les actions de développement

Rigidité dans les interventions intersectorielles.

Le ministère de l'enseignement supérieur appartient au secteur de l'éducation et de la formation qu'il partage avec deux autres ministères, à savoir l'Éducation nationale et la Formation professionnelle et technique. Compte tenu de sa mission de formation de cadres moyens et supérieurs, le MESRI interagit avec des secteurs employeurs ou utilisateurs comme la Fonction publique, l'Industrie, l'agriculture, la santé, le Secteur privé, etc.

Les interactions avec ces différents secteurs ou acteurs sont organisées à travers des organes, des textes législatifs et réglementaires comme la loi d'orientation sur l'éducation, la loi sur les universités publiques, la loi d'orientation sur la formation professionnelle, la loi d'orientation sur les ISEP ; comme des arrêtés interministériels ou des commissions (exemple : Commission technique de Reconnaissance, de Classement et d'Équivalence des diplômes de l'Enseignement supérieur (CRCE)²).

Sur appui des PTF, un cadre de coordination dénommé Groupe national des Partenaires de l'Éducation et de la Formation (GNPEF), a été mis en place mais force est de constater que le portage politique du GNPEF par les ministres du secteur de l'Éducation et de la Formation est encore faible.

Le diagnostic a permis d'identifier l'existence de Conventions / Accords / Partenariats avec le secteur privé (CNP, CNES), de commissions mixtes et d'arrêtés interministériels (43). Cependant, la plus haute instance de coordination reste les Conseils interministériels. Malgré l'existence des textes réglementaires, les limites de l'intersectorialité demeurent le manque d'agilité et l'existence de cloisons entre les ministères.

2.4. Analyse de la territorialisation des politiques dans le secteur ou domaine d'intervention couverts

La territorialisation des politiques publiques rime avec l'adaptation des politiques publiques aux réalités locales, en donnant davantage d'autonomie aux acteurs locaux. Ce modèle de développement a été consacré à travers l'Acte 3 de la Décentralisation en cours de mise en œuvre depuis 2013.

Toutefois, un pas important a été franchi avec la promulgation de la Loi d'Orientation n°2022-10 du 19 avril 2022 qui a consacré le Plan national d'aménagement et de développement territorial (PNADT). Cet instrument vise à « promouvoir le

² Les diplômes obtenus à la suite d'études ou de formation, d'une durée supérieure ou égale à six mois, peuvent faire l'objet de reconnaissance, de classement et/ou d'équivalence par la CRCE. La reconnaissance est le concept par lequel la Commission technique de Reconnaissance, de Classement et d'Équivalence des diplômes de l'Enseignement supérieur (CRCE) exprime son avis, s'il y a lieu, à l'issue de l'examen d'un dossier. Elle est un préalable à toute décision au classement et à l'équivalence. Le classement se traduit par la déclaration de l'appartenance d'un diplôme, titre ou grade à un des niveaux de l'une des hiérarchies des corps de l'Administration. L'équivalence a pour effet de constater, à titre comparatif, qu'un diplôme, titre ou grade donné, par sa spécialité, son programme d'enseignement, permet à son titulaire l'éligibilité, aux mêmes possibilités qu'offre un diplôme, titre ou grade de base à l'accès à un corps de fonctionnaires, à un ordre professionnel, à un emploi public, à un concours, examen ou test de sélection ou au bénéfice d'une majoration ou d'une indemnité de spécialisation médicale.

développement du Sénégal à partir de ses territoires, par une bonne structuration de l'espace et une valorisation durable des ressources et potentialités ».

Force est de reconnaître aujourd'hui que cette approche territoriale dans le développement socioéconomique national n'a pas connu de succès car ne réunissant pas encore les conditions de viabilité favorables à l'impulsion d'un développement endogène.

Cependant, pour améliorer l'accès à l'enseignement supérieur, assurer une meilleure équité territoriale et faire face à la demande croissante de formation supérieure, l'État du Sénégal a pris l'option d'élargir la carte universitaire avec la création de nouvelles universités dans tout le territoire national. C'est ainsi que l'université virtuelle du Sénégal visant à faire bénéficier les apprenant d'un enseignement supérieur de qualité et de proximité a vu le jour. Il en est de même de la création des Université Amadou Mokhtar Mbow à Dakar, El Hadji Ibrahima Niasse du Sine Saloum, Souleymane Niang de Matam, Sénégal oriental de Tambacounda. A cela s'ajoute la mise en place d'un réseau d'institut supérieur d'enseignement professionnel (ISEP) à travers le pays.

La mise en place de ces établissements d'enseignement public dans traduit la volonté de l'État de territorialiser les politiques publiques et d'inscrire la carte universitaire de notre pays dans une logique de professionnalisation des curricula. Ainsi, ces EES devraient permettre de répondre aux besoins d'une meilleure valorisation des connaissances endogène et des ressources locales : ressources minières, agroécologiques, touristiques, agricoles, etc. Parallèlement, il faut noter que la lenteur dans la réalisation des ISEP et le problème de la disponibilité des infrastructures sociales et d'études perturbe considérablement l'atteinte des objectifs fixés.

2.5. Analyse des interactions entre les dimensions transversales (CC-G-TD-E) et le développement

• Vulnérabilité et interactions des Changements Climatiques (CC)

Faible intégration des changements climatiques dans les offres de formation ; faible adaptation des constructions aux changements climatiques.

Après exploitation des maquettes de formation et entretiens avec les acteurs du système universitaire, il ressort que l'intégration des thématiques relatives au climat ou au changement climatique, s'est faite progressivement de manière plus importante, avec une représentation plus grande dans les enseignements au niveau des masters et les formations doctorales qu'au niveau des licences. Cela met ainsi en évidence une déconnexion entre les offres de formations au niveau des cycles inférieurs (licences) et celles au niveau des cycles supérieurs (masters et doctorats). *cf rapport ADAPT'ACTION (stratégie, plan d'actions et plan de renforcement des capacités des acteurs, novembre 2022).*

Toutefois, il faut reconnaître que dans toutes les universités, il y a des niches potentielles d'intégration du changement climatique surtout dans les cycles de licences où les maquettes de formations non encore totalement stabilisées sont plus flexibles à des modifications.

Les changements climatiques menacent également les infrastructures physiques de l'Enseignement supérieur, du fait que la quasi-totalité des universités, ISEP et écoles privées d'Enseignement supérieur, est située sur la frange côtière, à l'ouest d'une ligne allant de Dagana à Sédiou.

- **Opportunités de création et/ou consolidation d'emplois (E)**

Problème d'adaptation des formations aux besoins du marché. Faiblesse de l'accompagnement des étudiants à l'employabilité.

Le secteur de l'enseignement supérieur joue un rôle important dans la préparation à l'emploi en formant des étudiants qualifiés capables de s'adapter aux besoins changeants du marché du travail. Ainsi, les universités, instituts et écoles élaborent des programmes spécifiques visant à préparer les étudiants à des secteurs porteurs tels que les énergies renouvelables, l'agriculture, l'économie numérique et l'intelligence artificielle. En parallèle, elles intègrent des compétences transversales comme la résolution de problèmes, la pensée critique et les soft/life skills, renforçant ainsi leur employabilité dans des carrières polyvalentes et durables.

Par ailleurs, les laboratoires de recherche et les incubateurs universitaires, instituts et écoles d'ingénieur incitent les étudiants à créer des entreprises innovantes, ce qui contribue directement à la génération d'emplois dans des domaines émergents. Les incubateurs universitaires ont accompagné 2627 étudiants, sensibilisé à l'entrepreneuriat 2174 et incubé 282 projets et permis la création de 53 entreprises en 2023.

En outre, la collaboration étroite avec le secteur privé rapproche les compétences académiques aux besoins réels des entreprises, augmentant ainsi les opportunités d'emploi pour les diplômés.

En complément, les stages et alternances offrent aux étudiants une expérience professionnelle précieuse, facilitant leur transition vers le marché du travail. Dans le même esprit, les universités mettent à disposition des programmes de reconversion pour les professionnels, garantissant une employabilité durable face à l'évolution rapide des métiers.

Les Instituts Supérieurs d'Enseignement Professionnel (ISEP) ont pour mission de dispenser des formations de niveau Bac+2, en adéquation avec les besoins du monde du travail, et constituent un dispositif d'insertion professionnelle. Dans le cadre du

projet Espoir-Jeunes, le MESRI compte construire huit (8) ISEP, dont six (6) nouveaux et procéder à l'extension de celui de Diamniadio.

Sur la période consolidée (2021 à 2022), sept mille huit cent quarante-quatre (7844) jeunes entrepreneurs ont été formés par le PSE-J dans les domaines de l'entrepreneuriat, des filières sectorielles et en éducation financière. Les résultats pédagogiques montrent une évolution relative du taux de réussite des apprenants ; il était de 72% en 2017 pour passer à 81% en 2018, 92% en 2019 pour ressortir en 2020 à 91%, pour se situer en 2021 à 85% et 98% pour 2022.

De même, la mise en place de l'incubateur de Mboro (travaux d'installation et d'exploitation) a généré sur les périodes 2021-2022, un nombre cumulé total de 28152 emplois dont 1017 emplois permanents et 27135 emplois temporaires.

Les programmes de formation et d'accompagnement au profit du réseau d'affaires de l'incubateur ont largement contribué à l'amélioration des capacités productives et ont permis de toucher un nombre total cumulé de cinquante-quatre mille quarante-neuf mille (54 049) membres de groupements professionnels féminins dans les quatorze (14) régions.

Malgré tous les efforts consentis par le MESRI pour promouvoir l'employabilité, les universités publiques restent dominées par des formations généralistes qui portent pour la plupart sur les Lettres, les Sciences, le Droit et autres.

- Niveau de prise en compte du genre (G) dans les objectifs de développement du secteur**

Participation encore faible des femmes dans les STEAM bien qu'elle soit en progrès. Faible représentation des femmes dans les instances de décision et parmi les professeurs de rang A. Faible prise en charge des personnes vivant avec un handicap dans l'accès aux offres d'enseignement.

Au Sénégal, l'indice d'inégalité de genre du PNUD reste élevé avec une valeur de 0,530, le classant ainsi 131ème sur 191 pays en 2022. Pourtant, le Sénégal a ratifié les principales conventions internationales et régionales relatives aux droits des femmes dont la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes (CEDEF) et le protocole de Maputo2.

Afin de mieux prendre en charge cette problématique, le Sénégal a adopté en 2015 la Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de Genre (SNEEG), cadre de référence pour l'examen des questions de genre et d'autonomisation des femmes. L'institutionnalisation du genre dans les politiques publiques est aujourd'hui une réalité dans la plupart des interventions de développement.

La participation des femmes dans les STEAM est en progrès, mais reste relativement faible dans les activités de Recherche/Développement. L'indice de parité est passé de 0,67 en 2018 à 1,027 en 2023. Le MESRI a développé un programme de discrimination positive à l'endroit des enseignantes/chercheuses, avec la mise en place d'un fond dénommé Programme d'Amélioration et de Promotion des Enseignantes-chercheuses (PAPES). De même la dimension genre est maintenant intégrée dans les appels à candidature concernant les fonds de recherche. Par exemple, parmi les 11 projets financés en 2023 dans le cadre de la SGCI2 (Science Granting Councils Initiative / Initiative des conseils subventionnaires des Sciences), les cinq (5) sont portés par des femmes-chercheuses.

Néanmoins, pour les disparités de genre dans le secteur, elles persistent toujours notamment par rapport au niveau de représentativité des femmes dans les postes de responsabilités qui reste encore trop faible. Cette situation est fortement liée à la part de femmes parmi les professeurs et maitres de conférences (titulaires et assimilés), la qui varie entre 16% et 17% sur la période.

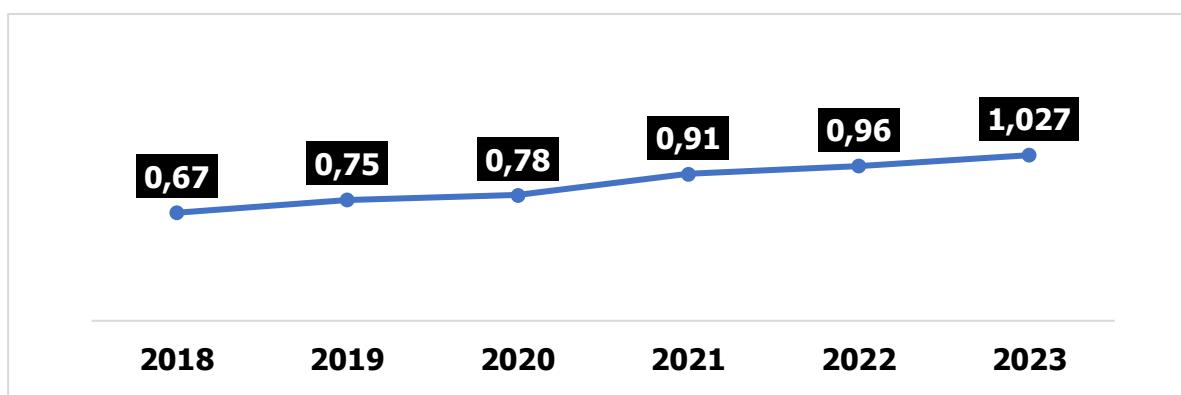


Figure 1 : Évolution de l'indice de parité dans l'Enseignement supérieur

Dans les STEAM, la part des filles est en constante évolution même si elle reste inférieure à celle des garçons.

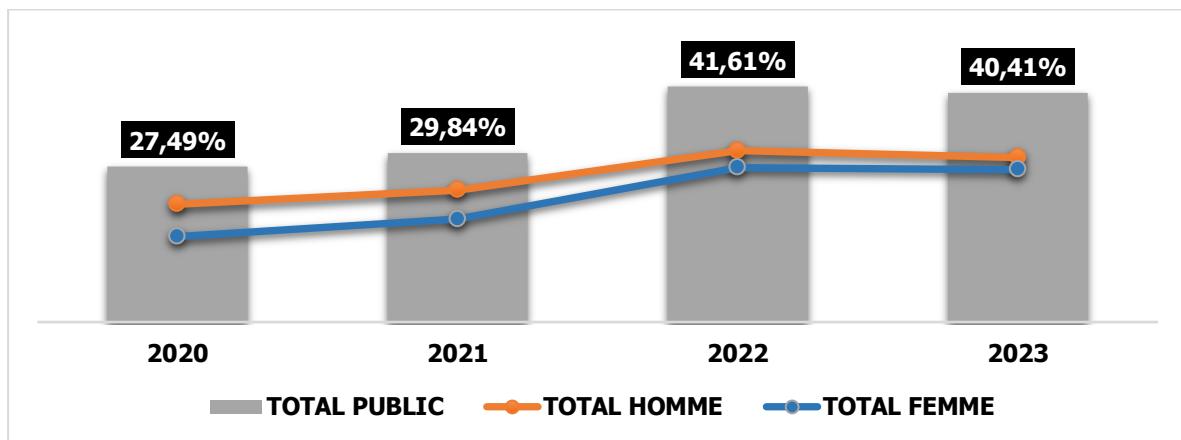


Figure 2 : Évolution de la part des étudiants dans les filières scientifiques par genre

Il faut noter également une très faible prise en charge des personnes vivant avec un handicap dans les infrastructures sociales et pédagogiques.

La prise en compte du genre dans toutes ses fonctions thématiques est un impératif de développement de l'Enseignement supérieur. Les efforts consentis dans ce sens ne doivent pas stagner et doivent connaître une évolution constante afin de toucher tous les programmes et projets du secteur. Par conséquents ces efforts n'enlèvent en rien les multiples contraintes qui doivent être levées au plus vite afin de parvenir à la vision d'un Sénégal juste, souverain et prospère avec un capital humain de qualité.

- **Niveau d'utilisation du digital et ses opportunités de contribution à la transformation ou au développement du secteur**

Faible digitalisation des procédures administratives ; un système de gestion des données non intégrées ; des investissements inefficaces ; un calendrier universitaire déréglé et résistance au changement à l'intégration du numérique dans les enseignements

Suite à la Concertation Nationale de 2013, le Sénégal a pris des mesures pour intégrer les technologies numériques dans le secteur de l'enseignement supérieur, avec des recommandations comme l'usage renforcé des TIC pour élargir l'accès à l'éducation. L'Agenda de Transformation Nationale Sénégal Horizon 2050 est revenu notamment sur le secteur à travers son axe 2.

Entre 2018 et 2023, les systèmes d'information sont développés dans plusieurs universités et autres établissements d'enseignement supérieur pour répondre à des besoins locaux. Bien qu'ils apportent des solutions adaptées aux problèmes identifiés, leur interconnexion avec d'autres systèmes reste limitée. Le SIGESR travaille à mettre en place un système intégré pour le secteur, assurant ainsi une interconnexion entre les différents établissements.

Sur le plan pédagogique, l'UN-CHK (ex UVS), dispose de la plateforme la plus élaborée en matière de télé-enseignement supérieur au Sénégal ; plus de 70 000 apprenants interagissent à travers cette plateforme. Dans les universités physiques, des instituts de formation ouverte à distance (IFOAD) développent depuis quelques années des plateformes pédagogiques avec des succès mitigés liés surtout à des questions d'équipements et de résistances au changement.

Le MESRI dispose d'une plateforme d'orientation des bacheliers, appelé CAMPUSEN, depuis 2013. Celle-ci a permis de rendre démocratique l'accès à l'enseignement supérieur.

L'Office du baccalauréat, qui a en charge l'organisation du baccalauréat et du concours général, a mis en place une application de gestion du bac qui a permis de

dématérialiser plusieurs procédures administratives. Il a digitalisé la vérification et la demande d'édition des diplômes du Baccalauréat, de même que le paiement et la délivrance des extrants (relevés du bac, diplôme, etc).

L'ANAQ-Sup dispose d'une plateforme de gestion des opérations appelée E-ANAQ. Elle a permis de dématérialiser les procédures d'habilitation et d'accréditation.

La Direction des Bourses dispose d'un SI devenu obsolète. En termes d'innovation et de facilitation à l'accès à l'information, la Direction des Bourses, unité de gestion des bourses, a mis à la disposition des étudiants des plateformes numériques telles que SEN BOURSE et SAMA BOURSE mais également un centre d'Appel.

Le Centre national de Documentation scientifique et technique (CNDST) qui, jadis (années 2000) disposait avec l'appui de l'UNESCO de bases de données sur les chercheurs, les publications et autres, a perdu une bonne partie de ses ressources et outils. Il tente aujourd'hui de se doter d'une plateforme lui permettant de combler le gap d'informations scientifiques et techniques. À titre d'illustration, la plateforme « thèses et mémoires du Sénégal » est en finalisation depuis 2022.

La digitalisation globalement se heurte aussi aux inégalités géographiques et à la fracture numérique, notamment dans les établissements se situant plus à l'intérieur du pays.

Relevons quelques avancées numériques :

- Création de l'Université Virtuelle du Sénégal (UVS) en 2013, actuelle Université Numérique Cheikh Hamidou KANE, pour des formations à distance ;
- Développement de la plateforme CAMPUSEN pour la gestion des orientations des bacheliers et le projet SIGESR pour la gouvernance académique (projet en cours de développement) ;
- Infrastructures numériques (datacenters, supercalculateur).

Pour renforcer ses processus de digitalisation, le MESRI s'est doté d'un nouvel organe dénommé Cyber-infrastructure nationale pour l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation (CINERI) par décret n°2021-1144 du 07 septembre 2021.

Le Sénégal s'engage dans une transformation numérique ambitieuse de son système éducatif pour combler les inégalités et préparer les jeunes aux exigences du XXI^e siècle. Cependant, relever les défis liés à l'accès équitable et à la formation reste crucial pour maximiser l'impact du numérique.

3. Évaluation ou bilan des politiques passées et récentes

3.1. Situation de la gestion des données et informations et du dispositif de suivi-évaluation

Inexistence d'un système intégré, indisponibilité des ressources humaines.

Le système de production et de coordination des données sur l'éducation et les compétences dans l'enseignement supérieur repose sur la Cellule d'Études, de Planification et de Suivi-Évaluation (CEPS) du MESRI, qui collecte annuellement des données auprès des établissements publics et privés. Cette collecte se fait via la plateforme MESRISTAT ou des formulaires Excel, avec un processus structuré incluant un atelier de nettoyage et d'analyse des données avant la publication de l'annuaire statistique et du rapport de performance.

Ce système présente plusieurs forces, notamment l'existence d'un cadre structuré de collecte et d'analyse des données, la publication régulière d'un annuaire statistique permettant de suivre les indicateurs de performance du ministère, ainsi que la soumission des données à l'ISU pour une meilleure visibilité internationale. De plus, l'accessibilité des données est facilitée par leur mise en ligne sur le site du MESRI.

La gestion des données souffre de l'inexistence d'un système intégré. Plusieurs contraintes freinent l'efficacité du système, notamment la faible disponibilité de ressources humaines adaptées mais également financières surtout celles dédiées au renforcement des compétences des acteurs impliqués ainsi qu'une faible intégration des technologies de l'information et de la communication dans le cycle de production des données. De plus, la publication et la diffusion des données restent limitées, avec un manque de partage des bases de données et une absence de tableaux de bord interactifs.

3.2. Évaluation des financements mobilisés ainsi que leur utilisation

Inefficacité des dépenses.

En effet, de 2018 à 2024 le MESRI a exécuté 1 715 750 412 597 FCFA constitués essentiellement de dépenses en transfert qui, elles-mêmes, sont dominées par des dépenses en personnel ou en allocation d'études. Cette situation pose un réel problème de rationalisation et d'efficacité des dépenses.

L'analyse financière montre une hausse continue du budget exécuté, tirée principalement par les transferts courants. Les investissements et les transferts en capital présentent une forte volatilité, signe d'une exécution budgétaire irrégulière. Le dépassement récurrent des montants initiaux (LFI) et la multiplication des pics (pour les investissements et certains transferts en capital) peuvent indiquer un déficit de prévision dans l'élaboration du budget, et/ou un pilotage financier qui peine à lisser

les charges et à respecter les enveloppes votées. Ces éléments constituent autant de dysfonctionnements à surveiller ou à corriger pour améliorer la fiabilité et la maîtrise de l'exécution budgétaire.

Il apparaît que les dépenses de fonctionnement sont particulièrement lourdes car représentant plus de 80% du montant total alloué pour chaque année. En comparaison aux ressources dédiées aux investissements et à la recherche et à l'innovation, il s'avère nécessaire de développer des stratégies allant dans le sens de développer davantage l'Enseignement à distance, d'impliquer le secteur privé dans la prise en charge social des étudiant mais également d'autonomisation des universités pour réduire ces dépenses.

Tableau 2 : Répartition de l'allocation par exercice et par titre

EXERCICE	BIENS ET SERVICES (FONCTIONNEMENT)	TRANSFERTS COURANTS	INVESTISSEMENTS EXÉCUTÉS PAR L'ETAT	TRANSFERTS EN CAPITAL	TOTAL LFI
2018	3 530 975 000	134 071 838 000	6 409 000 000	40 471 000 000	184 482 813 000
2019	3 676 987 833	153 896 528 529	4 084 007 159	26 419 750 000	188 077 273 521
2020	3 693 248 000	157 989 073 929	6 692 310 962	32 361 373 623	200 736 006 514
2021	3 917 486 233	161 777 279 094	72 757 523 393	348 768 050	238 801 056 770
2022	4 251 242 924	168 993 538 844	16 533 339 275	49 033 111 712	238 811 232 755
2023	5 581 535 472	189 478 038 204	28 756 955 783	22 294 734 414	246 111 263 873
2024	6 049 077 472	222 514 265 104	42 544 827 459	17 094 734 414	288 202 904 449
TOTAL TITRE	30 700 552 934	1 188 720 561 704	177 777 964 031	188 023 472 213	1 585 222 550 882

Tableau 3 : Répartition de l'exécution par exercice et par titre

EXERCICE	BIENS ET SERVICES (FONCTIONNEMENT)	TRANSFERTS COURANTS	INVESTISSEMENTS EXÉCUTÉS PAR L'ETAT	TRANSFERTS EN CAPITAL	TOTAL LFI
2018	3 622 425 546	171 986 464 609	3 901 677 246	13 675 000 000	193 185 567 401
2019	3 975 233 930	178 542 356 668	1 846 770 946	22 054 122 110	206 418 483 654
2020	3 277 037 387	171 902 110 240	3 483 231 702	33 538 605 573	212 200 984 902
2021	3 988 618 717	213 656 142 279	18 208 554 585	20 803 017 751	256 656 333 332
2022	5 040 837 223	200 255 139 375	12 181 345 200	60 249 960 879	277 727 282 677
2023	5 708 382 114	249 041 470 780	5 451 261 374	17 616 750 000	277 817 864 268
2024	5 429 877 511	264 777 449 440	2 691 834 998	18 844 734 414	291 743 896 363
TOTAL TITRE	31 042 412 428	1 450 161 133 391	47 764 676 051	186 782 190 727	1 715 750 412 597

De 2018 à 2023 le MESRI a été accompagné dans l'exécution de sa politique par la :

- coopération française à travers l'AFD pour les ISEP de Bignona et Richard Toll, les CPGE, le projet SENSAT, l'URDFS et le Supercalculateur ;
- coopération allemande à travers la GIZ et la KFW pour les projets PESEERE, S4DA, PAPDEV et la construction de l'ISEP MBACKÉ ;
- coopération coréenne à travers la KOICA pour la construction de l'ISEP de Diamniadio et du Makerspace ;
- Banque mondiale à travers les projets PGF-Sup, les Centres d'Excellence Africains (CEA) et Espoir Jeunes ;
- Banque de Chine lot 2 USSEIN.

Le tableau ci-après récapitule les montants financiers des projets financés par les PTF et leur destination :

Tableau 4 : Liste de projets financés par les PTF

Projets	Partenaire Technique et Financier	Montant financement (FCFA)	Date de signature	Date de clôture du financement	Type financement (Prêt, Don)
Projet Enseignement supérieur professionnel orienté insertion et réussite des jeunes (ESPOIR-JEUNES)	Agence Française de Développement (AFD)	33 055 000 000	11/03/2023	31/07/2028	Prêt
Projet Enseignement supérieur professionnel orienté insertion et réussite des jeunes (ESPOIR-JEUNES)	Banque Mondiale (BM)	90 150 000 000	29/06/2023	31/07/2028	Prêt
Projet Enseignement supérieur professionnel orienté insertion et réussite des jeunes (ESPOIR-JEUNES)	ELP	1 141 900 000	06/10/2023	31/07/2028	Don
Centre d'Excellence Africain AGIR, Environnement & Santé (CEA-AGIR) (CEA-AGIR)	Banque Mondiale (BM)	2 611 197 548	19/07/2019	31/12/2023	Prêt
Centre d'Excellence Africain en Agriculture pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (CEA-AGRISAN) (CEA-AGRISAN)	Banque Mondiale (BM)	2 611 197 545	19/07/2019	31/12/2023	Prêt
Centre d'Excellence Africain en Mathématiques, Informatique et TIC (CEA-MITIC) (CEA-MITIC)	Banque Mondiale (BM)	1 156 396 435	24/01/2020	31/12/2023	Prêt
Centre d'Excellence Africain pour la Santé de la Mère et de l'Enfant (CEA-SAMEF) (CEA-SAMEF)	Banque Mondiale (BM)	1 099 118 269	19/07/2019	31/12/2023	Prêt
Projet de Construction de l'ISEP de Mbacké (PCIM)	Coopération financière allemande (KFW)	10 528 800 000	26/04/2023	21/12/2026	Don
Projet de construction de résidences universitaires (PCRU)	Banque of Africa (BOA)	52 600 000 000	-	-	Prêt
Université du Sine Saloum El Hadj Ibrahima Niassé (USSEIN)	Banque Industrielle et Commerciale de Chine (ICBC)	24 414 592 421	30/05/2018	15/01/2024	Prêt
PROJET D'ETABLISSEMENT D'UN MAKERSPACE ET D'UN CENTRE D'INCUBATION DE STARTUP AU SENEGAL	KOICA	4 125 000 000	-	-	-
PESEREE	Coopération technique allemande (GIZ)	10 693 800 000	01/11/2015	01/12/2025	-

3.3. Description et analyse de la situation des bénéficiaires en termes de satisfaction de la demande

Retard dans la délivrance des diplômes et des authentifications ; insuffisances dans la prise en charge sociale.

Les bénéficiaires du sous-secteur de l'ESRI sont :

- les personnes physiques constituées d'étudiants/apprenants régulièrement inscrits dans les EES du Sénégal, les élèves et les bacheliers ;

- les personnes morales telles que les entreprises, les organismes publics, privés ou non gouvernementaux, les organisations internationales et les start-ups.

Concernant les étudiants, la délivrance des diplômes de l'enseignement supérieur, constitue un point de non satisfaction en raison des retards importants d'où la nécessité d'automatiser les procédures avec une signature électronique. Il s'y ajoute les problèmes liés à l'accès aux services sociaux et en particulier au logement, le retard souvent constaté dans l'allocation des bourses et assistances, les conditions d'apprentissage avec des effectifs pléthoriques. L'implication du secteur privé dans la prise en charge sociale des apprenants pourrait être une bonne alternative.

Les étudiants/apprenants sont les bénéficiaires des offres d'enseignements mais également de services comme la délivrance de diplômes ou d'authentification, de reclassement et d'équivalence.

Si le reclassement et l'équivalence professionnelle sont du ressort de la fonction publique, la délivrance, l'équivalence académique et l'authentification des diplômes de l'enseignement supérieur relèvent des établissements d'enseignement supérieur et/ou des services centraux du MESRI.

Le nombre important de diplômes qui doivent être signés par le Ministre en charge de l'enseignement supérieur, pour chaque année constitue une entrave dans la célérité du service à rendre. De ce fait, les EES délivrent des diplômes qui ne sont généralement disponibles que plusieurs années après leur obtention. Pire, certaines universités publiques n'ont à ce jour pas encore délivré de diplômes à leurs impétrants et les ayants-droit surtout ceux de nationalité étrangère, souffrent de cette situation.

L'authentification, quant à elle, est un acte de sécurisation du diplôme. Sur demande de l'impétrant, l'établissement atteste la délivrance du diplôme par ses services. Les demandes sont ensuite adressées à la DGES qui les traite selon des procédures non-automatisées ; ce qui entraîne des délais de livraison très élastiques ne correspondant pas toujours aux besoins de la clientèle. A titre d'illustration, la DGES a enregistré, 888 demandes d'authentification en 2022 et 557 en 2023.

Pour les institutionnels tels que les entreprises, les organisations publiques, privées ou non, l'offre porte sur la formation continue, le service à la communauté et les services de la recherche.

Les bacheliers bénéficient du service d'orientation qui se fait de façon dématérialisée à travers la plateforme Campusen. Relevons toutefois, que le nombre de choix arrêté à dix-huit (18) désoriente grandement les bacheliers et leurs familles. Le processus d'orientation, ne débutant jusqu'ici qu'après la publication des résultats du bac, constitue également une autre limite dans l'appropriation des procédures.

Les élèves, surtout ceux des classes de terminale, constituent également des bénéficiaires des services de l'enseignement supérieur avec l'organisation du baccalauréat et du concours général.

3.4. Bilan des réalisations et analyse des performances obtenues

Désorganisation du calendrier universitaire et retard dans la livraison des bâtiments et équipements.

Pour améliorer l'accès à l'enseignement supérieur, des efforts importants sont consentis par l'État, notamment dans les Sciences, Technologie, Ingénierie, Arts et Mathématiques (STEAM) et dans les formations courtes et professionnalisantes (ISEP). Ainsi, de 2018 à 2024 le budget alloué au MESRI est passé de 197 841 797 505 FCFA à 303 431 815 229 FCFA. La carte universitaire est passée de 8 EES publics en 2018 à 16 en 2024 et plus de 150 EPES. Parallèlement, le nombre d'étudiants a évolué de 190 145 dont 76 135 femmes (40,04%) en 2018 à 286 169 en 2023 dont 144 998 femmes (50,67%).

Autrement dit, l'élargissement de la carte universitaire et les efforts fournis pour l'augmentation des capacités d'accueil dans les universités, ISEP et établissements privés d'Enseignement supérieur (EPES) ont permis de maintenir la tendance à l'amélioration de l'indicateur d'accès qui est passé de 1099 étudiants pour 100 000 habitants en 2018, à 1281 en 2020, à 1520 en 2022, puis à 1587 en 2023, rapprochant ainsi le Sénégal un peu plus de la norme internationale qui est de 2000 étudiants pour 100 000 habitants. Le taux brut de scolarisation (TBS³) dans l'enseignement supérieur (19-23 ans) confirme cette tendance puisqu'il est passé de 12,40% en 2018 à 17,04% en 2023, qui désagrégé en genre, nous donne 17,63% pour les filles et 16,48% pour les garçons. Ces chiffres traduisent l'amélioration de l'accès des filles aux études supérieures. On constate une présence de plus en plus marquée des filles dans les effectifs du supérieur, particulièrement ceux des établissements privés d'enseignement supérieur.

Corollairement, nous constatons que les effectifs ont crû d'environ 8,11% par an si nous prenons en compte la période allant de 2013 à 2023. En somme, la couverture de l'accès à l'enseignement supérieur, bien qu'insuffisante, s'est améliorée. En effet, plus de quatre individus sur cinq en âge d'être scolarisés dans le supérieur ne le sont pas, par conséquent, d'importants efforts restent à faire en la matière.

³ Pour rappel, le TBS dans le supérieur est un indicateur de l'objectif 4 des ODD et correspond à l'effectif total dans l'enseignement supérieur quel que soit l'âge exprimé en pourcentage de la population dans la tranche d'âge de 5 ans immédiatement après le deuxième cycle du secondaire.

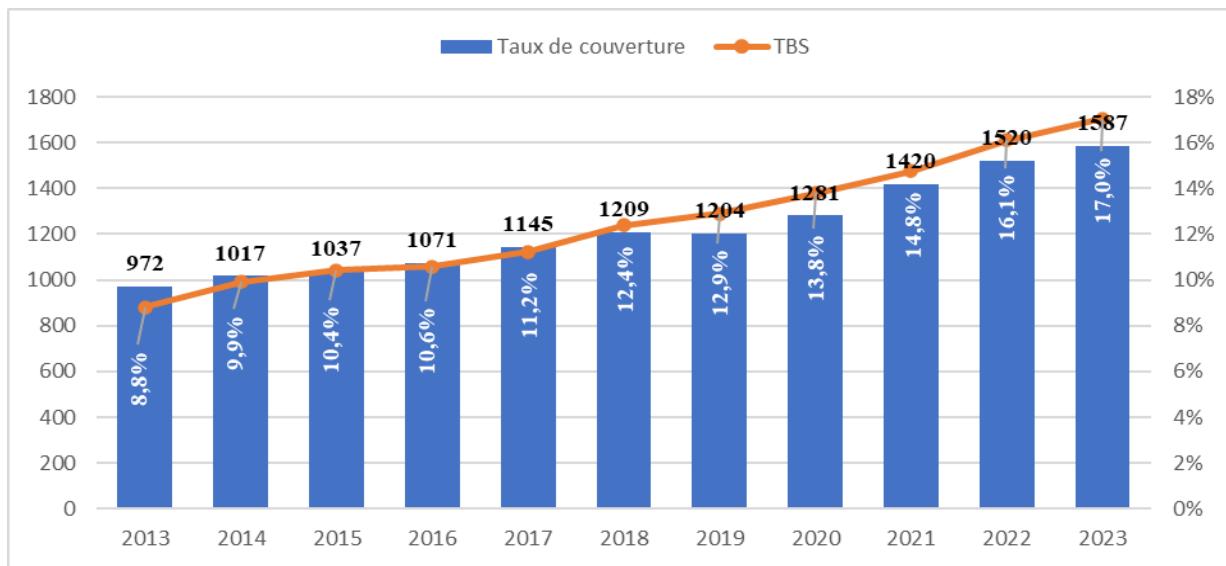


Figure 3 : Taux de couverture dans l'Enseignement supérieur

Il faut aussi signaler que le cycle licence concentre le plus grand nombre d'étudiants avec 82,20% des inscrits dans les EES en 2023.

Par ailleurs, le taux de réussite au baccalauréat est passé de 35,03% en 2018 à 48,40% en 2020. Il a diminué en affichant un taux de 45,33% en 2021, avant de remonter à 51,99% en 2022. Par la suite, le taux a légèrement baissé, atteignant 51,61% en 2023.

En 2013, l'État du Sénégal avait pris la décision d'orienter une partie des bacheliers dans les EPES dans l'optique de désengorger les EES publics. Toutefois, cette initiative a été interrompue en 2018 pour des raisons dues à sa non-soutenabilité budgétaire.

Au plan de la qualité, le taux de promotion en première année de licence est passé de 45% en 2019 à 56,48% en 2022. Au même moment, le taux de réussite en licence (diplômés) passe de 53% à 66,2% illustrant ainsi les progrès réalisés.

En 2022, le taux de redoublement s'élevait à environ 39% en moyenne dans les établissements publics. En d'autres termes, plus d'un étudiant de l'enseignement supérieur public sur trois n'arrive pas à achever son cycle d'études dans la durée prescrite à cause de la fréquence du redoublement. Précisons que les taux de redoublement ne sont pas homogènes entre les différents domaines d'études.

L'effectif des Personnels d'Enseignement et de Recherche (PER) est passé de 1876 en 2018 à 2496 en 2023, soit un taux d'accroissement moyen annuel de 6,4%. De même, l'effectif des enseignants vacataires est passé de 3538 en 2018 à 5330 en 2023. En ce qui concerne le ratio d'encadrement, relatif exclusivement aux PER permanents, il passe de 1/56 en 2018 à 1/54 en 2023. Ce ratio intègre l'ensemble des EES publics à l'exception de l'UN-CHK en raison de son mode d'enseignement distanciel qui rend cet indicateur peu pertinent.

Les activités pédagogiques sont soutenues par des Personnels Administratifs, Techniques et de Services (PATS) qui sont passés d'un effectif de 3491 en 2019 à 3577 en 2023.

Dans le domaine de l'assurance qualité, sept (7) établissements publics et quatre-vingt-neuf (89) privés ont été habilités à délivrer des diplômes du système LMD en 2023. Des initiatives pour promouvoir les filières scientifiques et technologiques ont également renforcé la capacité du système à répondre aux besoins du marché du travail, notamment avec la création des ISEP. De 2020 à 2023, l'ANAQ-Sup a évalué 332 programmes et en a accrédité 241.

La recherche est menée principalement dans les universités et les instituts de recherche publics, et plus faiblement, dans les entreprises (R&D). Le nombre de chercheurs (enseignants-chercheurs, chercheurs, doctorants et étudiants en master 2) dans les universités du Sénégal est de 21 044 en 2023 contre 23 166 en 2022. Cependant, il faut noter un manque de synergie entre les acteurs de la recherche du fait de la disparité qui accentue les difficultés de coordination entre les acteurs de la recherche. En effet, cinq ministères⁴ mènent des activités de recherche au Sénégal. Aussi, elle est peu encadrée, faiblement axée sur les besoins du pays, sous financée et reste influencée par l'agenda scientifique des bailleurs étrangers.

En ce qui concerne le nombre de locaux destinés aux enseignements. Leur capacité est passée de 51 121 en 2018 à 57 407 en 2022 places disponibles, ce qui reste encore largement insuffisant. Pour résoudre le déficit de salles disponibles, certaines universités ont mutualisé leurs salles, laboratoires et amphithéâtres. L'opération consiste à gérer sur la base des emplois du temps et des créneaux disponibles et non sur la base d'affectation par facultés, UFR ou instituts.

L'évolution de la carte universitaire a été accompagnée par la création de nouveaux centres régionaux des œuvres universitaires et sociales (CROUS). En effet le nombre de CROUS est passé de cinq (5) en 2018 à sept (7) en 2024 avec la création des CROUS du Sine-Saloum et de Diamniadio. L'effectif des Personnels Administratifs, Techniques et de Services (PATS) dans les centres des œuvres sociales a connu une forte augmentation passant de 6 047 en 2019 à 10 347 en 2022.

Le taux d'hébergement a été amélioré et est passé de 13,06% en 2018 à 18,06% en 2023. De même, l'effectif des boursiers a augmenté, passant de 96 680 en 2018 à 153 482 étudiants en 2023, soit un taux de progression de 10%. Le pourcentage d'étudiants bénéficiant d'une allocation d'étude étant passé de 65,21% à 77,73%, soit un écart positif de 12,55 pp.

⁴ MESRI, MSAS, MASAE, MEDD, MITTA

Concernant la restauration, les centres des œuvres universitaires du Sénégal comptent trente et un (31) restaurants, avec une capacité d'accueil qui est passé de 12 495 places en 2021 à 19 477 en 2023, soit une hausse de 6 982.

Il faut relever des dysfonctionnements importants qui ont pour nom la désorganisation du calendrier universitaire, le retard dans la livraison des bâtiments et équipements, le ratio d'encadrement encore faible, le quantum horaire peu respecté, la dette des universités encore très importante. La recherche est aussi peu encadrée et faiblement axée sur les besoins du pays. Elle est sous financée et reste influencée par l'agenda scientifique des bailleurs étrangers. Les œuvres sociales universitaires pèsent lourdement sur le budget alloué à l'enseignement supérieur et ne garantissent pas toujours la réussite des étudiants. Les budgets des universités restent déséquilibrés.

3.5. Description de l'offre dans les domaines couverts par le ministère

Niveau d'adaptation des offres de formation aux besoins socioéconomiques nationaux encore faible ; des infrastructures sociales, pédagogies et de recherche.

L'offre globale de biens et services de l'ESRI se décline donc en quatre (6) volets :

- l'offre LMD : Licence, Master (professionnel/recherche) et Doctorat ;
- les formations professionnelles courtes : BTS, DUT/DTS, DiSEP ;
- le cycle ingénieur : DIC (ingénieurs de conception) et DIT (ingénieurs technologues) ;
- les formations de médecine, pharmacie, odontologie et médecine vétérinaire ;
- la prise en charge sociale des étudiants ;
- les infrastructures et les équipements.

L'enseignement supérieur au Sénégal est caractérisé par une diversité des offres de formation. La quasi-totalité (97%) des étudiants du supérieur public en 2023 sont inscrits dans les universités.

En ce qui concerne les Instituts Supérieurs d'enseignement professionnel (ISEP), ils fournissent des formations techniques et professionnelles axées sur le développement de compétences pratiques en agriculture, mécanique, hôtellerie, logistique, etc. Ils ciblent une insertion dans le marché du travail. En 2023, les cinq ISEP offraient des formations dans cinquante-huit (58) métiers et représentaient 2,8% des effectifs du public.

Récemment, le Sénégal a ouvert les Classes Préparatoires aux Grandes Écoles (CPGE) qui outillent, en deux ans, les élèves à intégrer les écoles d'ingénieurs du Sénégal et des autres pays.

Les écoles d'ingénieurs offrent, quant à elles, des formations pointues dans des spécialités comme le génie civil, l'électricité, la mécanique, l'aéronautique, l'informatique, l'agriculture, les télécommunications, l'électromécanique, le génie

industriel, etc. Elles sont caractérisées par la faiblesse des effectifs enrôlés avec 7516 étudiants en 2022.

L'offre d'Enseignement supérieur est déroulée dans dix (10) universités en présentiel dont deux (2) en construction, une (1) université numérique, cinq (5) écoles d'ingénieurs dont quatre (4) intégrées à des universités et une école polytechnique, cinq (5) instituts supérieurs d'enseignement professionnel (ISEP), une (1) école de classes préparatoires dénommée CPGE et plus de 174 établissements privés d'enseignement supérieur (EPES), dont 68% sont localisés à Dakar.

Les établissements d'enseignement supérieur privés représentent 30,8% de la population étudiante du Sénégal en 2023 et sont majoritairement orientés vers les formations en commerce, management, logistique, ingénierie, TIC, sciences sociales, etc. Cependant, la plupart d'entre eux sont des écoles supérieures spécialisées dans le domaine « Sciences Économiques et de Gestion ».

La recherche, au Sénégal, est effectuée par des entités publiques et des entités privées. Réalisée par les organismes de recherche et les universités, la recherche publique est majoritaire dans l'environnement de la R&I au Sénégal. Principalement, les Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) avec l'École Polytechnique de Thiès, l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, l'Université Gaston Berger de St -Louis, l'Université Iba Der Thiam de Thiès, l'Université Assane Seck de Ziguinchor, l'Université Alioune Diop de Bambey, l'Université numérique Cheikh Hamidou Kane, l'Université du Sine-Saloum El Hadj Ibrahima Niass et l'Université Amadou Mahtar Mbow couvrent les quatorze (14) écoles doctorales du Sénégal. Ces dernières rassemblent des enseignants-chercheurs, des chercheurs, des équipes et laboratoires de recherche autour de projets de formation, de recherche et d'expertise.

Le Sénégal dispose aussi de 24 Centres de Recherche et d'essai (CRE) dont 21 fonctionnels et répartis à travers le territoire national. Le programme d'implantation de CRE a été initié en 2004 et joue un rôle d'interface entre les populations et les chercheurs à travers la diffusion, la vulgarisation du savoir et du savoir-faire, le transfert de technologies innovantes et des résultats de recherche, la promotion et le développement de la culture scientifique. Les CRE permettent également de rendre inclusives la recherche et l'innovation, avec un fort accent sur les femmes et les jeunes.

Par ailleurs, le MESRI a pris l'option de bâtir un écosystème spatial à travers un ambitieux programme de satellites d'observation de la terre pour soutenir le développement économique et social du pays. Le tout premier satellite conçu et fabriqué par des ingénieurs sénégalais, GAINDE-SAT 1A, a été mis sur orbite avec succès, le 16 aout 2024.

Le supercalculateur, installé au niveau de la cité du savoir à la Cyber-Infrastructure nationale pour l'Enseignement supérieur la Recherche et l'Innovation (CINERI), est un type d'ordinateur particulièrement puissant capable de réaliser des calculs complexes

à très grande vitesse. Il est utilisé pour traiter des données massives et effectuer des simulations dans des domaines tels que la météorologie, la modélisation climatique, la recherche scientifique, l'analyse financière, l'agriculture etc.

Dans le domaine des œuvres sociales, le MESRI a plusieurs offres qui visent à créer un environnement universitaire favorable et à promouvoir l'épanouissement des étudiants, notamment :

- des bourses et des aides financières pour les étudiants nationaux et internationaux ;
- des résidences universitaires et des logements subventionnés disponibles pour les étudiants afin de garantir un cadre de vie sécurisé et propice à l'étude ;
- des programmes de santé et de sécurité pour assurer le bien-être des étudiants, y compris des services de santé universitaires et des initiatives de sécurité sur le campus ;
- des restaurants universitaires qui fournissent des repas subventionnés à plus de 80% ;
- des activités culturelles et sportives organisées pour encourager le développement personnel et social des étudiants ;
- des services de guidance et de soutien proposés pour aider les étudiants à naviguer dans leur parcours académique et à surmonter les défis qu'ils peuvent rencontrer.

Toutefois, précisons que les apprenants des ISEP ne bénéficient pas de logement et de restaurant subventionnés. A ce jour, certains EES publics ne disposent pas encore de locaux aménagés et affectés par l'État, notamment les ISEP de Bignona, Richard Toll, Matam, l'Université du Sine Saloum El-Hâdj Ibrahima Niass (USSEIN) et l'Université Rose Dieng France-Sénégal (URDFS). Ils utilisent pour la plupart des locaux prêtés ou loués et souvent en inadéquation avec les besoins de la formation. Toutefois, des constructions sont en cours.

La Stratégie Nationale de Développement (SND) identifie des secteurs prioritaires pour le développement socio-économique. Les besoins de ces secteurs ne sont pas totalement couverts par l'offre actuelle de l'enseignement supérieur : on relève une offre très limitée dans les métiers de l'industrie, des technologies émergentes, de l'agriculture et de l'artisanat ; des métiers verts et énergie renouvelable, dans les formations continues et la reconversion.

Tableau 5 : SWOT

FORCES	FAIBLESSE
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une vision politique claire dans l'« Agenda national de Transformation Sénégal 2050 » ; • Longue expérience de l'Enseignement Supérieur ; • Qualité et diversification de l'offre de formation ; • Attractivité sous régionale et internationale ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards dans les calendriers universitaires ; • Insuffisance de l'utilisation optimale des TIC dans la gouvernance, la recherche et la pédagogie ; • Faible adoption du E-learning ; • Insuffisance d'infrastructures et d'équipements pédagogiques, sociales et de recherches ;

FORCES	FAIBLESSE
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'organes de gouvernance au niveau central du MESRI (DGRI, DGES, ANAQ-Sup, CINERI, CNRI) ; • Autonomie académique et scientifique des EES ; • Élargissement de la carte universitaire ; • Accès équitable et universel à l'ES (CAMPUSEN) ; • Développement de l'enseignement à distance à travers l'Université numérique ; • Développement soutenu de l'offre privée d'ES ; • Rayonnement scientifique des EES et des PER à l'échelle régionale et internationale ; • Institutionnalisation de l'assurance qualité ; • Développement de filières professionnelles ou « professionnalisantes » ; • Attractivité du secteur pour les PTF et le secteur privé ; • Promotion des technologies nouvelles et émergentes (le Supercalculateur Taouey et GAINDE-SAT, ...) ; • Développement du sport universitaire ; • Prise d'initiatives pour le développement de la recherche (Grand Prix du Chef de l'Etat pour la Recherche) ; • Amélioration du statut et des conditions de travail des personnels des EES publics ; • Augmentation de l'offre et des capacités d'accueil de l'ES par l'élargissement de la carte universitaire ; • Alignement de l'offre de formation sur les standards internationaux (système LMD) ; • Promotion de la culture de l'évaluation ; • Adéquation Emploi- Formation par la création des Instituts Supérieurs d'Enseignement Professionnel (ISEP) et du réseau des ISEP (RISEP) ; • Développement de la formation ouverte et à distance (E-Learning) avec l'intégration des TIC dans l'Enseignement supérieur ; • Mise en place de systèmes d'information de gouvernance et de traitement des données (SIGESR, MESRISTAT...) ; • Accroissement des ressources allouées à l'ESRI ; • Développement d'une politique de l'équité et du genre ; • Institutionnalisation et effectivité du dialogue social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse du taux d'encadrement dans certains EES ; • Faiblesse des offres de formation relevant des STEAM dans les EPES ; • Absence de mesures d'accompagnement pour les EPES dans le développement de formations orientées STEAM ; • Faible taux d'employabilité des diplômés de l'ES ; • Insuffisance dans l'accompagnement à l'insertion des apprenants et des diplômés ; • Insuffisance dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les EES ; • Dysfonctionnement dans les organes de gouvernance ; • Déficit structurel des budgets des universités ; • Faible optimisation des ressources ; • Faible mobilisation des ressources propres dans les EES et dans les centres des œuvres ; • Absence de système de gestion intégrée des données et des ressources à partir du niveau central ; • Retard dans l'exécution des projets structurants • Grèves récurrentes des différents acteurs (PER, PATS, étudiants) ; • Faiblesse de la culture de l'évaluation et de la reddition des comptes ; • Faiblesse de la communication interne et externe des EES ; • Insuffisance de la mutualisation des ressources ; • Absence de cadre normatif pour les services à la communauté ; • Insuffisance du recours à l'expertise des EES par les collectivités territoriales et le secteur privé ; • Lourdeur dans la gestion administrative et financière des fonds compétitifs ; • 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 de promotion de la culture scientifique ; • Dépendance de la Recherche au financement externe ; • Faiblesse de l'efficacité interne (taux de réussite, taux d'achèvement) ; • Faibles capacités de mobilisation des ressources financières ; • Faible attractivité du secteur pour les PTF et le secteur privé ; • Faible capacité d'accueil dans les EES ; • 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 ; • Insuffisance des ressources allouées à la pédagogie ;

FORCES	FAIBLESSE
	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit structurel des budgets des universités ; • Faiblesse de la culture de l'évaluation ; • Faiblesse de la communication interne et externe des EES ; • Absence d'un système d'informations mutualisé dans les EES ; • Insuffisance de la mutualisation des ressources ; • Retards dans la livraison des infrastructures ; • Insuffisance du recours à l'expertise des EES par les pouvoirs publics et le secteur privé ; • Non institutionnalisation des relations entre les EES, l'État et le secteur privé dans le recours à l'expertise des EES ; • Insuffisance de mesure de l'impact des résultats de la recherche et de l'innovation sur le développement socioéconomique du pays ; • Absence d'organe de gouvernance dans les ISEP ; • Déficit de la coordination nationale de la recherche et de l'innovation entre structures relevant de différents départements ministériels ; • Dilution du programme Recherche/Innovation dans le programme Éducation supérieure ; • Insuffisance du dialogue social dans les EES ; • L'offre de formation peu adaptée au besoin du marché de l'emploi ; • Sous équipement des laboratoires et centres de recherche et de formation ; • Instabilité du calendrier universitaire ; • Insuffisance de l'efficacité interne dans les EES publics ; • Insuffisance du nombre de PER/PEF ; • Inégalité de traitement du personnel de l'ESRI ; • Faible développement des écoles d'ingénieurs.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une volonté politique affirmée ; • Existence d'un département ministériel dédié à l'ESRI (stabilité institutionnelle depuis 2009) ; • Partenariat dynamique du MESRI ; • Développement d'une politique de l'équité et du genre ; • Existence d'une lettre de politique générale du secteur de l'Éducation et de la Formation ; • Utilisation d'instruments internationaux, régionaux et sous régionaux en matière d'Enseignement supérieur ; • Stabilité politique du pays renforçant la mise en œuvre des réformes ; • Mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ; • 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'EES ; • Existence d'une stratégie du numérique ; • Institutionnalisation de l'accompagnement à l'insertion ; • Développement de la coopération universitaire ; • Augmentation régulière du budget de l'Enseignement supérieur ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilité due aux crises politiques ou sanitaires ; • Faible synergie entre les ministères ; • Insécurité dans la région du Sahel ; • Inadéquation entre les besoins et les ressources allouées ; • Forte dépendance des EES publics de la subvention de l'État ; • Faiblesse des tissus socioéconomiques (stages et insertion professionnelle) ; • Inflation des cours mondiaux ; • Sous-financement de la Recherche ; • Budget d'investissement insuffisant ; • Pesanteurs socio-culturelles dans les œuvres sociales (hébergements clandestins, accès aux restaurants à des non ayants-droit,...) ; • Déficience de la conscience citoyenne ; • Pression sociale due à l'accroissement du nombre de bacheliers ; • Baisse continue du taux de bacheliers scientifiques ;

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> Partenariat public-privé ; Stratégies de mobilisation de ressources additionnelles ; Développement de l'économie du savoir ; Capture du dividende démographique ; Implication des PTF dans le financement de l'ESRI ; Implication du secteur privé dans les organes de gouvernance des EES ; Institutionnalisation et effectivité du dialogue social ; Progrès en matière de parité ; Jeunesse de la population sénégalaise ; Stabilité politique et sociale ; Institutionnalisation du service à la communauté ; Influence positive du réseau d'alumni ; Diversification des offres du numérique ; Transition numérique, technologique et développement de l'intelligence artificielle ; Existence d'une stratégie de développement du numérique ; Développement d'infrastructures modernes ; Existence d'un réseau d'éducation et de recherche d'interconnexion des EES publiques (SNRER) ; Existence de fonds compétitifs dédiés à la recherche ; Existence d'une diaspora scientifique ; Possibilités d'enseignement / apprentissage offertes par le Numérique (IA, visio-conférence, E-learning, etc.) ; Intégration progressive des enjeux environnementaux dans les enseignements ; Création de nouvelles spécialités dans les métiers verts et les énergies renouvelables ; Élargissement des thématiques de recherche ; Intégration des nouveaux paradigmes du développement durable liée à l'économie verte ; Cadre réglementaire bien établi pour l'Enseignement supérieur ; Existence de réglementations favorables à l'accréditation et à la qualité de l'enseignement au niveau international ; Textes législatifs et réglementaires de l'ESRI (à renseigner). 	<ul style="list-style-type: none"> Pressions des acteurs sociaux sur le système universitaire ; Mauvaise utilisation des IA dans les enseignements (plagiat, attaques, faux documents...) ; Fracture numérique importante ; Mauvaise utilisation des réseaux sociaux ; Rapidité des évolutions technologiques ; Insuffisance de la connectivité affectant l'utilisation des TIC ; Changements climatiques ; Insuffisance de cadre normatif pour la recherche ; Lenteur dans l'adoption des projets de texte de gouvernance de l'ESRI (lois et décrets).

4. Synthèses des contraintes, défis, enjeux et priorités identifiés

4.1. Défis et Enjeux

Les défis identifiés (gouvernance, financement, qualité des formations, infrastructures, massification, recherche, etc.) doivent être relevés pour consolider un système plus efficace et résilient. Les enjeux (employabilité, développement socioéconomique, souveraineté scientifique, cohésion sociale, transition écologique, attractivité internationale) soulignent l'impact crucial de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation sur l'avenir du Sénégal. Réussir à y répondre façonnera la place du pays dans une économie mondiale en mutation rapide et contribuera durablement à son essor (voir tableau thèmes, défis et enjeux en annexe).

4.2. Détermination des priorités

A l'issue du diagnostic, cinq grandes contraintes empêchant l'atteinte des objectifs de l'ESRI ont été identifiées. Elles portent sur :

- l'insuffisance de la gouvernance, du cadre légal et de la coordination ;
- la limitation du financement et la mauvaise allocation des ressources ;
- l'insuffisance des infrastructures, des équipements et des ressources humaines ;
- la faiblesse de l'exploitation du numérique et de la résistance au changement ;
- la faiblesse de l'alignement des offres de formation sur les besoins du marché de l'emploi et de l'impact insuffisant de la R&I.

L'analyse des contraintes fait ressortir les priorités suivantes :

- pour la **gouvernance**, il s'agira prioritairement de développer les actions/activités ou projets suivants :
 - renforcer la gouvernance interne (crédibilité, efficacité, et transparence et performance du système) ;
 - instaurer un cadre de dialogue social pour réduire les tensions et stabiliser le climat social.
- pour le **numérique**, il s'agira prioritairement :
 - d'accélérer la digitalisation et la gestion intégrée des ressources et des données (systèmes de gestion et d'information) ;
 - de généraliser les plateformes d'enseignement en ligne, développer l'e-learning et des pédagogies actives.
- pour le **financement**, il s'agira prioritairement :
 - d'assurer un financement durable, diversifié et efficace (mobiliser des ressources et recourir à des fonds compétitifs).
- pour les **infrastructures, équipements et RH**, il s'agira prioritairement :
 - d'améliorer et moderniser les infrastructures d'accueil et de recherche (campus, laboratoires, équipements) ;
 - de recruter des enseignants-chercheurs pour améliorer l'encadrement ;
 - de stabiliser le calendrier universitaire afin de renforcer la performance et la régularité des activités académiques.
- pour **l'employabilité et l'impact de la recherche sur l'économie et la société**, il faudra :
 - aligner les offres de formation aux besoins socio-économiques (employabilité des diplômés, filières professionnelles, STEAM) ;
 - développer et valoriser la recherche et l'innovation pour un impact réel sur le développement.

II. FORMULATION DE LA STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT

1. Fondamentaux de la stratégie

Sur le plan international, la politique sectorielle du MESRI s'adosse principalement, sur la réalisation des cibles de :

- L'ODD 4 « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie »
- ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Au niveau national, elle s'inscrit dans la vision déclinée dans la Stratégie nationale de Développement (SND 2025-2029) qui est de bâtir « **un Sénégal souverain, juste et prospère, ancré dans des valeurs fortes** ». Son objectif général est de « *promouvoir un développement endogène et durable, porté par des territoires responsabilisés, viables et compétitifs, et jetant les bases de la souveraineté nationale* ».

Cet objectif général de la SND est décliné en quatre (4) axes stratégiques : (i) Économie compétitive ; (ii) : Capital humain de qualité et Équité sociale ; (iii) Aménagement et Développement durables ; (iv) Bonne gouvernance et Engagement africain.

Plus spécifiquement, la stratégie est alignée à :

- **l'Axe 1 « Économie compétitive »**, notamment à travers :
 - **l'objectif stratégique 1.1 de la SND : développer des moteurs de croissance dans des pôles territoires compétitifs** ;
 - Effet attendu 1.1.3 : L'identification des mesures *transversales*.

notamment à la formation et à l'innovation : (i) mettre en place un écosystème du savoir et de la formation aux métiers (mines, géologie, agriculture, alimentation, art, Industrie culturelle et créative (ICC), etc.) ; (ii) formaliser des partenariats stratégiques pour la formation spécialisée ; (iii) stimuler l'innovation et la mise au marché ; (iv) renforcer les structures de recherche, d'innovation et d'accompagnement à la commercialisation ; (v) promouvoir des AgriTech Lab (incubateurs) ; (vi) développer la formation duale qualifiante (École/apprentissage) ; (vii) renforcer les filières de formation d'ingénieurs ; (viii) renforcer les STEAM et les ISEP ; (ix) créer un Institut des métiers d'Art d'Afrique de l'Ouest et (x) promouvoir des incitations à l'investissement privé dans les instituts techniques de formation et des partenariats avec les leaders internationaux.

- **l'objectif stratégique 1.5 de la SND : Bâtir un système de recherche et d'innovation (R&I) dynamique.**

La science, la technologie et l'innovation (STI) sont fondamentales pour accélérer le développement économique du pays. Dans cette perspective, le Gouvernement entend les mettre à profit pour atteindre :

- Effet attendu 1.5.1. La mise en place d'un cadre institutionnel adapté ;
- Effet attendu 1.5.2. L'amélioration du financement de la recherche.

- **l'Axe 2 : Capital humain de qualité et Équité sociale**
 - **Objectif stratégique 2.1 de la SND : Assurer un système d'éducation et de formation professionnelle et technique de qualité.**

L'éducation et la formation de qualité requièrent une prise en charge efficace et efficiente dans les politiques publiques. Il est attendu le renforcement de l'enseignement supérieur (Effet attendu 2.1.5).

2. Déclinaison de la stratégie au niveau des pôles territoires

La faible déconcentration de l'administration publique et l'inefficacité des interventions des collectivités territoriales, malgré la mise en œuvre de l'Acte III de la décentralisation, n'ont pas milité en faveur de leur autonomie et d'une gouvernance territoriale efficace.

C'est dans ce contexte que les autorités étatiques ont envisagé, à travers la Vision 2050, l'érection de pôles territoriaux compétitifs et intégrés, moteurs d'un développement économique et social. Cette dynamique repose sur une déclinaison cohérente et pertinente des stratégies sectorielles, soutenue par un secteur privé fort, tant dans la mobilisation des financements que dans la mise en œuvre des projets à l'échelle des huit (08) pôles territoriaux. Une attention particulière sera accordée à la cohérence et à l'efficacité des interventions dans ces territoires.

Dans ce processus, le renforcement des infrastructures et du capital humain, conjugué à un accès équitable et durable aux services sociaux de base, constituera un levier essentiel pour accélérer l'industrialisation des pôles interconnectés avec des villes épicentres.

Pour corriger les disparités et rééquilibrer les territoires en termes d'offre et d'accès à l'enseignement supérieur, le ministère compte poursuivre dans sa stratégie d'élargissement de la carte universitaire avec comme innovations la construction d'universités répondant aux besoins et aux aspirations pôles territoires en vue d'assurer une formation adaptée aux réalités des territoires.

La mise en place d'établissements d'enseignement supérieur publics sur l'ensemble du territoire national traduit la volonté de l'État d'appuyer la décentralisation des politiques publiques et d'inscrire la carte universitaire de notre pays dans une logique de professionnalisation des curricula. Ces universités devraient permettre de répondre aux besoins d'une meilleure valorisation des connaissances endogènes et des ressources locales. A titre d'exemple, l'USSEIN installée dans le bassin arachidier est à vocation agricole alors que l'USO de Tambacounda sera une université à vocation technologique et de formation à des métiers extractifs liés aux potentialités de développement de la région naturelle du Sénégal oriental.

De même, les ISEP, qui à terme, seront implantés dans toutes les régions du pays ont pour mission de former des Techniciens supérieurs dans différents secteurs d'activités en fonction des besoins des milieux économiques et du bassin d'emploi de leurs lieux d'implantation. A titre d'exemple, L'ISEP de Bignona située dans une zone forestière à fort potentiel agricole, touristique mais également halieutique abrite les filières liées à l'agro-industrie, l'agroforesterie, les métiers verts, le tourisme et l'artisanat, la gestion de la biodiversité et développement durable.

L'UN-CHK à travers les ENO qui, à terme, seront implantés dans tous les départements du Sénégal permettent aux apprenants de bénéficier d'enseignement-apprentissage de qualité tout en restant dans son terroir.

3. Mobilisation du secteur privé dans la stratégie de développement du secteur

Conformément à la vision 2050, le secteur privé devra porter le développement endogène des pôles territoires à travers les différents secteurs ou domaines d'intervention des ministères. Pour ce faire il est impératif de mettre en place un cadre de gouvernance du secteur efficace, en rapport avec le rôle et les attentes du secteur privé dans le financement et l'optimisation de la qualité des services publics dans un contexte rareté des ressources publiques.

Le secteur privé joue un rôle essentiel dans le développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation au Sénégal. Ces domaines d'intervention sont :

- l'offres d'enseignements : Avec 31% des étudiants qui fréquentent les établissements privés en 2023, le taux d'accroissement annuel moyen annuel (TAMA) actuel qui est de 12% combiné à la création d'un cadre plus attractif devrait permettre de renverser la tendance ;
- les services sociaux : la stratégie envisage de renforcer la présence du secteur privé dans l'hébergement mais également d'optimiser l'offre de service dans la restauration ;
- la recherche et l'innovation : il est attendu, le renforcement des synergies par une meilleure structuration des cadres de collaboration afin d'inciter les entreprises à financer la recherche.

4. Rappel et analyse de la mission

La mission principale du ministère est d'établir un système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation de qualité capable de former une masse critique de compétences nécessaires et de produire des solutions pertinentes, en réponse aux besoins du milieu socioéconomique au niveau national, sous régional, régional et international.

De manière spécifique, il s'agit :

- d'administrer le système de l'Enseignement supérieur ;
- d'assurer le contrôle des établissements d'Enseignement supérieur ;
- de développer la Recherche et l'Innovation.

5. Formulation de la vision

Conformément à la vision Sénégal 2050 et compte tenu des défis et enjeux actuels et futurs du secteur de l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation, la vision qui guide l'intervention du MESRI est de « **faire de l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation un levier essentiel pour la formation d'un capital humain de qualité et d'une économie compétitive contribuant au développement d'un Sénégal souverain, juste et prospère à l'horizon 2050** ».

6. Définition des valeurs et principes

Les valeurs et principes d'action s'alignent au pacte national fondé sur la probité et l'intégrité des agents publics à travers le « JUB, JUBAL, JUBANTI ».

La mise en œuvre de la LPSD doit se faire à travers le prisme de l'orientation de principes adossés aux valeurs que sont :

- **Valeurs**

- **Excellence** : Susciter chez les acteurs un sentiment d'accomplissement et de réussite par l'instauration de la culture de la performance et de la qualité ;
- **Équité** : Garantir un accès équitable aux offres de biens et services du secteur à travers la solidarité et le partage ;
- **Civisme** : faire preuve de responsabilité sociale et communautaire qui se traduit par la participation patriotique et l'engagement à la vie de société ;
- **Éthique** : Développer la culture de la droiture, la probité, la rectitude, la loyauté et l'exemplarité à travers la transparence, la responsabilité, l'intégrité et l'engagement.

- **Principes**

- **Engagement** : attitude d'un agent public qui met son travail exclusivement au service de l'intérêt général ;

- **Inclusion** : action visant à garantir aux bénéficiaires de l'enseignement supérieur les mêmes opportunités et accès sans discrimination ;
- **Confidentialité** : posture à n'assurer l'accès à l'information seulement aux ayants droit ;
- **Continuité du service** : nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption du service ;
- **Impartialité** : traitement équitable et sans parti pris de tous les bénéficiaires du système d'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation (SESRI) ;
- **Performance** : recherche de l'efficacité et de l'efficience dans le SESRI.

7. Orientations stratégiques

Pour les cinq prochaines années, le MESRI vise à renforcer davantage l'offre académique, à améliorer l'employabilité des diplômés, à développer les capacités et l'environnement de la recherche et de l'innovation et à moderniser l'ensemble du système de l'Enseignement supérieur. Le résultat attendu d'ici 2029 est d'atteindre un taux de 40% d'étudiants dans les filières STEAM, d'obtenir le nombre 1700 étudiants pour 100 000 habitants, d'améliorer le ratio d'encadrement en réalisant la proportion 1 enseignant pour 50 étudiants (1/50) et de rendre les résultats de la Recherche accessibles aux usagers.

Pour ce faire, le MESRI devra renforcer les capacités des écoles d'ingénieurs et ISEP, créer des campus technologiques (publics et privés) et renforcer l'université numérique. De même, un projet de renforcement de la qualité des enseignements et de l'employabilité des apprenants devra être développé et le SIGESR mis en œuvre. La stratégie de développement de la Recherche devra être appuyée par la formulation d'un projet d'appui. Les œuvres sociales devraient être mieux organisées, disposer d'une structure nationale de coordination et aussi renforcer l'efficacité des dépenses.

En lien avec les défis à relever et les enjeux de développement du secteur identifiés, le MESRI inscrit ses interventions à travers les trois (3) orientations stratégiques (OS) suivantes :

- **OS1** : Accès équitable à un enseignement supérieur de qualité dans un environnement propice à la réussite ;
- **OS2** : Développement des capacités de l'écosystème de la recherche et de l'innovation ;
- **OS3** : Renforcement du pilotage stratégique, du suivi opérationnel, de la coordination et de la gestion efficace des ressources du SESRI.

8. Définition des objectifs

8.1. Objectif général

Contribuer à la formation d'un Capital humain de qualité et au développement d'un système de Recherche et d'Innovation dynamique

8.2. Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques portent sur les programmes, notamment :

- **Objectif spécifique du programme Éducation supérieure :** Développer une offre d'enseignement supérieur de qualité adaptée aux besoins socioéconomiques du pays ;
- **Objectif spécifique du programme Œuvres sociales universitaires :** Renforcer la qualité de la prise en charge des étudiants/apprenants ;
- **Objectif spécifique du programme Recherche et Innovation :** Développer les capacités de l'écosystème de la recherche et de l'innovation ;
- **Objectif spécifique du programme Pilotage, gestion et coordination administrative :** Renforcer le pilotage stratégique, le suivi opérationnel, la coordination et la gestion efficace des ressources du SESRI.

9. Identification des programmes d'actions

La stratégie d'intervention du ministère s'articule autour de quatre (4) programmes budgétaires déclinés en actions.

9.1. Programme Éducation supérieure

Le programme "Éducation supérieure", qui découle de l'OS1, contribue à renforcer le capital humain, en mettant un accent particulier sur la formation des cadres moyens et supérieurs dans les domaines liés aux Sciences, Technologie, Ingénierie, Arts et Mathématiques (STEAM) tout en prenant en charge les besoins nationaux. Il vise à accompagner les efforts d'élargissement de la carte universitaire à travers la création de nouvelles universités, d'instituts de formations professionnelles, de pôles universitaires délocalisés, à renforcer l'augmentation de la capacité d'accueil des EES pour certaines spécialisations, la promotion de l'enseignement à distance et à rendre la gouvernance universitaire efficace et transparente.

Pour la réalisation de ce programme, quatre (4) actions suivantes sont définies :

- développement optimal du numérique et de l'enseignement à distance qui va contribuer à la célérité dans la délivrance d'offres de formation de qualité, à la réduction des dépenses liées aux études et au renforcement de l'équité et de l'inclusion ;

- renforcement des infrastructures et équipements qui devrait permettre de garantir aux apprenants un cadre d'apprentissage adéquat et une formation de qualité adaptée aux besoins socioéconomiques du pays ;
- qualité des enseignements et employabilité des étudiants/apprenants permettra de renforcer l'alignement des offres de formation pour répondre aux besoins du marché de l'emploi au niveau national et international. Pour ce faire, il est nécessaire de renforcer la diversification des offres d'enseignement à travers le renforcement des STEAM ;
- pilotage/gouvernance de l'Enseignement supérieur vise à corriger les dysfonctionnements constatés au niveau de la coordination, de l'harmonisation et de la gestion des ressources du MESRI.

9.2. Programme Œuvres sociales universitaires

Le programme "Œuvres sociales universitaires", qui découle de l'OS1, a pour objectif d'améliorer la gouvernance des œuvres sociales à travers la gestion des bourses et aides accordées aux étudiants. Il facilite aussi la vie des étudiants dans les domaines de la restauration, du logement, de la prise en charge médicale, de la vie culturelle et des loisirs. Il s'agit de mieux harmoniser le programme et d'améliorer la coordination à travers la création d'une structure nationale en charge des œuvres sociales. Ce faisant, la gestion sera rendue plus efficace pour une meilleure rationalisation des dépenses.

Pour la réalisation de ce programme, quatre (4) actions sont définies :

- accroissement des capacités d'accueil dans les campus sociaux permettra d'améliorer l'environnement d'étude des étudiant à travers le renforcement de l'offre de logement adéquat dans les campus avec l'implication du secteur privé dans les investissements. Ceci contribue à améliorer le climat social dans les EES ;
- amélioration de la qualité de vie des étudiants dans les campus sociaux permet de lutter contre l'Inefficience dans la gestion et l'utilisation des ressources allouées aux œuvres sociales et d'améliorer l'offre en service en restauration, en santé, en sport, culture et loisirs ;
- renforcement de l'efficience des allocations d'études vise à réduire les inégalités d'accès à l'Enseignement supérieur en rendant soutenable les charges pédagogiques et sociales pour les ménages. Cette action contribue également à l'apaisement du climat social dans les EES ;
- coordination et pilotage du programme œuvres sociales universitaire vise à corriger les dysfonctionnements constatés au niveau de la coordination, de l'harmonisation et de la gestion des ressources des œuvres sociales à travers une gestion transparente et efficace.

9.3. Programme Recherche et Innovation

Le programme "Recherche et Innovation", articulé à l'OS2, vise à accroître le niveau des connaissances scientifiques et techniques et à faire de la recherche et l'innovation les leviers du développement socioéconomique. Il s'agit aussi de construire les réponses scientifiques et technologiques aux problématiques qui interpellent le Sénégal pour son développement et de préparer les cadres qui vont animer la recherche. En outre, ce programme a pour rôle de garantir la coordination de l'activité de recherche à travers la stabilisation du cadre normatif, la définition des orientations et l'incitation des acteurs de la Recherche vers les priorités nationales. En fin de compte, il s'agira donc de développer et de valoriser la recherche et l'innovation pour un impact réel sur le développement et de renforcer les liens entre recherche/innovation et milieu socio-économique à travers des partenariats, des transferts de technologie, etc.

Pour la réalisation de ce programme, trois (3) actions sont définies :

- renforcement et diversification du financement vise à favoriser un financement durable et diversifié de la recherche et de l'Innovation orienté surtout vers le secteur privé, les fonds compétitifs ;
- promotion d'un environnement (infrastructurel, logistique et humain) facilitateur et impulsif qui vise à combler les carences en infrastructures et équipements et de recherches et offrir un environnement avec un plateau technique aux normes internationales ;
- pilotage/gouvernance de la Recherche & Innovation vise à corriger les dysfonctionnements constatés au niveau de la coordination, de l'harmonisation et de la gestion des ressources de la recherche et de l'Innovation à travers une gestion transparente et efficace.

9.4. Programme Pilotage, gestion et coordination administrative

Le programme "Pilotage, gestion et coordination administrative", qui découle de l'OS3, prend en charge les aspects transversaux de pilotage, de gestion et d'administration. Son objectif est d'améliorer la gouvernance et le pilotage du SESRI. Il s'agira entre autres, d'instaurer un cadre de dialogue social pour réduire les tensions et stabiliser le climat social, d'accélérer la digitalisation et la gestion intégrée des ressources et des données (système de gestion et d'information), d'assurer un financement durable et diversifié (mobiliser des ressources et recourir à des fonds compétitifs) et de renforcer la reddition des comptes, le dialogue de gestion et la transparence dans l'utilisation des ressources.

Pour la réalisation de ce programme, deux (2) actions sont définies :

- pilotage, suivi et coordination vise à corriger les dysfonctionnements constatés au niveau de la coordination, de l'harmonisation et du suivi de la performance du système d'enseignement supérieur de recherche d'Innovation ;
- gestion des ressources vise à améliorer la transparence et efficacité dans la gestion des ressources matérielles, financières et humaines et à instaurer la culture de l'évaluation des politiques, programmes et projets.

10. Cadre de pilotage et suivi-évaluation

10.1. 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.

Le suivi de la mise en œuvre de la politique sectorielle du ministère est assuré par les instances (comité de pilotage et comité technique de la chaîne de gouvernance Planification Programmation Budgétisation Suivi-Évaluation (PPBSE)) tel qu'il est décrit dans les arrêtés n°028451 et n°028452 du 24 décembre 2020.

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 fonde la gestion par la performance, les niveaux d'exécution technique et financière des actions prioritaires, de prendre les décisions nécessaires et de veiller à leur bonne application.

Le comité technique est chargé d'appuyer le comité de pilotage dans ses missions en exécutant ses orientations.

L'opérationnalisation de la LPSD se fera à travers le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) assorti de projets annuels de performance (PAP) annexés aux lois de finances sur la période 2025-2029. Les projets annuels de performance (PAP) déclinent les résultats attendus, les ressources financières à mobiliser et les indicateurs de performance à suivre.

La LPSD est déclinée en plans stratégiques de développement (PSD) à travers les directions générales et les structures rattachées (agences, universités, centre des œuvres, écoles et instituts). Ces PSD seront adossés à des contrats de performance (CDP).

Le ministère mettra à jour son plan de communication institutionnelle et élaborera son plan de suivi-évaluation et son plan de mitigation de risques. Les structures rattachées s'atteleront à élaborer des plans de gestions prévisionnelles des effectifs et des compétences.

10.2. Cadre de suivi

Le suivi-évaluation permet de collecter des données, de les traiter afin de disposer des 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 un outil d'aide à la décision.

Le suivi et l'évaluation de la politique sectorielle sont assurés à travers, notamment, les rapports annuels de Performance (RAP) des programmes budgétaires, le rapport de la Revue annuelle conjointe (RAC) et les différents rapports du ministère. Le dispositif de suivi-évaluation s'appuie sur des outils du système d'information et de gestion tels que SYSBUDGE, MESRISTATS, SYGMAP et également les différents manuels de procédure existants. La Cellule des études, de la planification et du suivi-évaluation (CEPS) sera chargée de coordonner le dispositif, d'assurer le suivi de la mise en œuvre et de produire des rapports de performance. A l'échelle des programmes, le suivi sera assuré par le dispositif mis en place par chaque responsable de programme (Rprog), notamment le contrôleur de gestion en lien avec la cellule des études, de la planification et du suivi-évaluation (CEPS).

Une évaluation à mi-parcours est prévue en 2027 et une évaluation finale en fin 2029, en rapport avec les services compétents du ministère en charge du plan et les acteurs du SESRI.

Fait à Dakar, le

Pour le Ministère de l'Économie, du Plan et de
la Coopération

Le Ministre
M. Abdourahmane SARR

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

Le Ministre
M. El Hadji Abdourahmane DIOUF

ANNEXES

1. Synthèse de la LPSD

SYNTHESE DE LA PARTIE « DIAGNOSTIC »			
SOUS-SECTEURS	CONTRAINTE	DEFIS ET ENJEUX	PRIORITES
	<ul style="list-style-type: none"> Dérèglement du calendrier universitaire ; Instabilité du climat social dans les EES. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la gouvernance interne ; Crédibilité et performance du système ; Renforcement du cadre du dialogue social afin de réduire la récurrence des grèves et les tensions sociales (étudiants, enseignants, personnels). 	1. Renforcer la gouvernance interne.
	<ul style="list-style-type: none"> Financement limité et non diversifié de l'ESRI. 	<ul style="list-style-type: none"> Financement durable et diversité des ressources. 	2. Améliorer les infrastructures d'accueil et de recherche.
	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des infrastructures et équipements ; Inefficacité des investissements. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des infrastructures d'accueil et de recherche ; Comblement des carences en infrastructures et équipements pédagogiques, sociales et de recherches. 	3. Garantir le financement durable et diversifier les ressources.
	<ul style="list-style-type: none"> Faible exploitation du numérique dans l'ESRI (gouvernance, pédagogie, recherche) ; Faible culture numérique. 	<ul style="list-style-type: none"> Accélération de la digitalisation et gestion intégrée des ressources et des données ; Accélération de l'intégration du numérique et développement du e-learning et des pédagogies actives ; Généralisation des plateformes d'enseignement en ligne, disponibilité et qualité de la connexion internet. 	4. Accélérer la digitalisation et la gestion intégrée des ressources et des données.
	<ul style="list-style-type: none"> Faible alignement des offres de formation aux besoins socioéconomiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Alignement sur les besoins socioéconomiques ; Employabilité des diplômés. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Aligner les offres de formation sur les besoins socioéconomiques.
	<ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des RH (PER, PGTS et Niveau central) dans le SESRI. 	<ul style="list-style-type: none"> Massification de l'enseignement supérieur ; 	

SYNTHESE DE LA PARTIE « DIAGNOSTIC »			
SOUS-SECTEURS	CONTRAINTE	DEFIS ET ENJEUX	PRIORITES
		<ul style="list-style-type: none"> Capitalisation du dividende démographique. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Dysfonctionnements dans la gouvernance de l'ESRI. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la gouvernance interne ; Crédibilité et performance du système. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Inefficience dans la gestion et l'utilisation des ressources allouées aux œuvres sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des œuvres sociales ; Meilleure optimisation des ressources. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Non institutionnalisation des relations entre l'État, les EES et le secteur privé. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la gouvernance interne ; Stabilité du climat social ; Attractivité pour les partenaires. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Faiblesse dans la culture de l'évaluation des politiques, projets et programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la gouvernance interne ; Crédibilité et performance du système. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Faible impact de la recherche et de l'innovation dans le développement socioéconomique du pays ; Sous financement de la recherche et de l'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Vulgariser l'impact des résultats de la recherche et de l'innovation sur le développement socio-économique du pays ; Augmenter l'enveloppe budgétaire dédiée à la RI, recourir à des fonds compétitifs, encourager les partenariats public-privé et internationaux. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Lourdeur dans les procédures administratives. 	<ul style="list-style-type: none"> Application et respect des normes ; Sécurité juridique et attractivité. 	

2. Défis et enjeux

Thèmes	Défis	Enjeux
1. Gouvernance et financement	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la gouvernance interne Améliorer la coordination entre les acteurs (ministère, universités, centres de recherche, secteur privé, collectivités locales) et moderniser les structures de pilotage. Stabilité du climat social Renforcer le cadre du dialogue social afin de réduire la récurrence des grèves 	<ul style="list-style-type: none"> Crédibilité et performance du système Des établissements bien gouvernés et financièrement autonomes renforcent la réputation nationale et internationale du Sénégal. Pérennité et résilience financière Un financement diversifié (PPP, mécénat, compétitif) permet de

Thèmes	Défis	Enjeux
	<p>et les tensions sociales (étudiants, enseignants, personnels).</p> <ul style="list-style-type: none"> Financement durable et diversification des ressources Diminuer la dépendance à la subvention publique, recourir à des partenariats public-privé et à des fonds compétitifs, renforcer la reddition des comptes. 	<p>mieux absorber les chocs économiques et de stabiliser les investissements dans l'ESRI.</p> <ul style="list-style-type: none"> Attractivité pour les partenaires Une gouvernance transparente attire davantage de collaborations internationales et de partenariats avec le secteur privé.
2. Qualité et pertinence de l'offre de formation	<ul style="list-style-type: none"> Modernisation des contenus et des approches pédagogiques Accélérer l'intégration du numérique, développer l'e-learning et renforcer l'emploi des pédagogies actives. Alignement avec les besoins socioéconomiques Renforcer la part des formations professionnalisantes et des STEAM pour répondre aux priorités nationales (numérique, agriculture, énergie, etc.). Réduction de l'échec et de la déperdition Mieux encadrer les étudiants (tutorat, suivi de l'orientation), améliorer l'insertion professionnelle, la mobilité et la réussite académique. 	<ul style="list-style-type: none"> Employabilité des diplômés Des formations de qualité, en lien avec le marché du travail, favorisent l'insertion rapide des jeunes et la compétitivité du pays. Montée en puissance de la compétence du capital humain Un système d'enseignement supérieur performant accroît le savoir-faire national, stimule l'innovation et favorise le développement durable. Rayonnement régional et international Des programmes pertinents et reconnus internationalement peuvent faire du Sénégal un pôle d'excellence éducative et attirer des étudiants de la sous-région.
3. Infrastructures et transition numérique	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des infrastructures d'accueil et de recherche Combler les carences en salles de cours, laboratoires, bibliothèques, logements universitaires et équipements pédagogiques. Accélération de la digitalisation Généraliser les plateformes d'enseignement en ligne, assurer la disponibilité et la qualité de la connexion internet, lutter contre la fracture numérique. Gestion intégrée des ressources et des données Mettre en place des systèmes de gestion intégrée et d'information (base de données, inscriptions, finance) pour gagner en transparence et en efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'environnement d'apprentissage Des infrastructures modernes et un accès numérique optimisé améliorent les conditions d'études, de recherche et de vie universitaire. Accès équitable et massification maîtrisée Le numérique peut pallier le manque de places physiques, faciliter la démocratisation de l'enseignement supérieur et réduire les charges des œuvres sociales. Efficience et compétitivité Des campus connectés et des outils de gestion performants renforcent la productivité, la crédibilité et l'attractivité de l'ESRI sénégalais.
4. Recherche et innovation	<ul style="list-style-type: none"> Financement insuffisant de la recherche Augmenter l'enveloppe budgétaire dédiée, recourir à des fonds compétitifs, encourager les partenariats public-privé et internationaux. Valorisation des résultats de la recherche 	<ul style="list-style-type: none"> Développement socio-économique Une recherche mieux financée et valorisée apporte des solutions concrètes aux problèmes du pays (agriculture, santé, environnement, énergie).

Thèmes	Défis	Enjeux
	<p>Développer des mécanismes de transfert de technologie, de propriété intellectuelle et favoriser la création de start-up.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre normatif et politique de recherche Finaliser ou mettre à jour les textes (par exemple, la loi sur le spatial, les réglementations sur la valorisation, etc.) afin de soutenir la recherche et l'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la souveraineté scientifique Soutenir la production de connaissances locales pour réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur et s'affirmer comme un acteur majeur en Afrique. Compétitivité et rayonnement international Des avancées scientifiques et technologiques renforcent la position du Sénégal dans la compétition mondiale de l'innovation.
5. Société et dynamique démographique	<ul style="list-style-type: none"> Massification de l'enseignement supérieur Faire face au nombre croissant de bacheliers, éviter la surcharge et maintenir la qualité pédagogique. Gestion des œuvres sociales Répondre efficacement aux besoins d'hébergement, de restauration, de bourses, tout en combattant les abus. Promotion de l'équité, de l'inclusion et de la parité Accroître l'accès des filles aux filières scientifiques et techniques, réduire les inégalités territoriales et adapter les infrastructures et l'offre aux besoins spécifiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité sociale et cohésion nationale Une université inclusive et juste contribue à une société plus stable et à une meilleure mobilité sociale. Émergence d'une jeunesse formée et responsable Des étudiants bien formés, épanouis et conscients de leurs responsabilités civiques sont le socle d'un développement durable. Capitalisation du dividende démographique Tirer profit de la jeunesse de la population pour en faire un moteur de croissance et d'innovation, plutôt qu'un fardeau.
6. Environnement et développement durable	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des enjeux écologiques dans les cursus Mettre à jour les programmes pour inclure la formation sur la transition énergétique, la gestion de l'eau, la lutte contre les changements climatiques. Éco-responsabilité des campus Encourager des pratiques vertes (gestion des déchets, recyclage, économie d'eau et d'énergie, campus verts). Recherche environnementale et spécialités « vertes » Soutenir l'innovation verte, créer des filières spécialisées (énergies renouvelables, métiers verts, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Contribution à la lutte contre le changement climatique Des EES moteurs dans la recherche et la sensibilisation environnementale soutiennent les politiques publiques. Insertion dans la transition verte mondiale Des compétences « vertes » renforcent la compétitivité du pays et répondent aux besoins des secteurs en expansion (énergies renouvelables, économie circulaire). Responsabilité sociétale des établissements L'adhésion de l'ESRI aux principes du développement durable valorise son rôle exemplaire vis-à-vis de la société.
7. Cadre légal et réglementaire	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour et harmonisation des textes Finaliser les dispositions légales (loi sur le spatial, réglementation pour la 	<ul style="list-style-type: none"> Sécurisation juridique et attractivité Un cadre légal clair rassure les

Thèmes	Défis	Enjeux
	<p>valorisation, etc.) et renforcer la cohérence avec les standards internationaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> Application et respect des normes Assurer le suivi des procédures d'accréditation, de contrôle qualité et de gouvernance pour tous les établissements. Stimuler le cadre de la recherche et de l'innovation Rendre le cadre législatif plus favorable aux collaborations entre universités, entreprises et collectivités territoriales. 	<p>investisseurs, les partenaires étrangers et les chercheurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> Alignement sur les standards internationaux Une harmonisation permet la reconnaissance internationale des diplômes, la mobilité académique et la coopération scientifique. Promotion de l'excellence et de la qualité Des mécanismes de régulation bien établis permettent de lutter contre l'approximation et d'élever le niveau global du système.

3. PESTEL

	OPPORTUNITES	MENACES
POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'une volonté politique affirmée ; Existence d'un département ministériel dédié à l'ESRI (stabilité institutionnelle depuis 2009) ; Partenariat dynamique du MESRI ; Développement d'une politique de l'équité et du genre ; Existence d'une lettre de politique générale du secteur de l'Éducation et de la Formation ; Utilisation d'instruments internationaux, régionaux et sous régionaux en matière d'Enseignement supérieur ; Stabilité politique du pays renforçant la mise en œuvre des réformes ; Mise en œuvre des ODD et de l'agenda 2063 ; 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'EES ; Existence d'une stratégie du numérique ; Institutionnalisation de l'accompagnement à l'insertion ; Développement de la coopération universitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Instabilité due aux crises politiques ou sanitaires ; Faible synergie entre les ministères ; Insécurité dans la région du Sahel ; Inadéquation entre les besoins et les ressources allouées.

	OPPORTUNITES	MENACES
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation régulière du budget de l'Enseignement supérieur ; Partenariat public-privé ; Stratégies de mobilisation de ressources additionnelles ; Développement de l'économie du savoir ; Capture du dividende démographique ; Implication des PTF dans le financement de l'ESRI ; Implication du secteur privé dans les organes de gouvernance des EES ; Exploitation des ressources minières et gazières. 	<ul style="list-style-type: none"> Forte dépendance des EES publics de la subvention de l'Etat ; Faiblesse des tissus socioéconomiques (stages et insertion professionnelle) ; Inflation des cours mondiaux ; Sous-financement de la Recherche ; Budget d'investissement insuffisant.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Institutionnalisation et effectivité du dialogue social ; Progrès en matière de parité ; Jeunesse de la population sénégalaise ; Stabilité politique et sociale ; Institutionnalisation du service à la communauté ; Influence positive du réseau d'alumni. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesanteurs socio-culturelles dans les œuvres sociales (hébergements clandestins, accès aux restaurants à des non ayants-droit, etc.) ; Déficience de la conscience citoyenne ; Pression sociale due à l'accroissement du nombre de bacheliers ; Baisse continue du taux de bacheliers scientifiques ; Pressions des acteurs sociaux sur le système universitaire.
TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Diversification des offres du numérique ; Transition numérique, technologique et développement de l'intelligence artificielle ; Existence d'une stratégie de développement du numérique ; Développement d'infrastructures modernes ; Existence d'un réseau d'éducation et de recherche d'interconnexion des EES publiques (SNRER) ; Existence de fonds compétitifs dédiés à la recherche ; Existence d'une diaspora scientifique ; Possibilités d'enseignement / apprentissage offertes par le Numérique (IA, visio-conférence, E-learning, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise utilisation des IA dans les enseignements (plagiat, attaques, faux documents...) ; Fracture numérique importante ; Mauvaise utilisation des réseaux sociaux ; Rapidité des évolutions technologiques ; Insuffisance de la connectivité affectant l'utilisation des TIC.
ECOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> Intégration progressive des enjeux environnementaux dans les enseignements ; 	<ul style="list-style-type: none"> Changements climatiques.

	OPPORTUNITES	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> • Création de nouvelles spécialités dans les métiers verts et les énergies renouvelables ; • Élargissement des thématiques de recherche ; • Intégration des nouveaux paradigmes du développement durable liée à l'économie verte. 	
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre réglementaire bien établi pour l'Enseignement supérieur ; • Existence de réglementations favorables à l'accréditation et à la qualité de l'enseignement au niveau international ; • Textes législatifs et réglementaires de l'ESRI (à renseigner). 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de cadre normatif pour la recherche ; • Lenteur dans l'adoption des projets de texte de gouvernance de l'ESRI (lois et décrets).

4. Synthèse du cadre stratégique

SYNTHESE CADRE STRATEGIQUE	
Vision :	Faire de l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation un levier essentiel pour la formation d'un capital humain de qualité et d'une économie compétitive contribuant au développement d'un Sénégal souverain, juste et prospère à l'horizon 2050
Objectif général :	Contribuer à la formation d'un Capital humain de qualité et au développement d'un système de Recherche et d'Innovation dynamique
Orientation stratégique 1 :	Accès équitable à un enseignement supérieur de qualité dans un environnement propice à la réussite
Programme 1 : Éducation supérieure	
Objectif spécifique 1 : Développer une offre d'enseignement supérieur de qualité adaptée aux besoins socioéconomiques du pays.	Action 1.1.1 : Développement optimal du numérique et de l'enseignement à distance Action 1.1.2 : Renforcement des infrastructures et équipements Action 1.1.3 : Qualité des enseignements et employabilité des étudiants/apprenants Action 1.1.4 : Pilotage/Gouvernance de l'Enseignement supérieur
Programme 2 : Œuvres sociales universitaires	
Objectif spécifique 2 : Renforcer la qualité de la prise en charge des étudiants/apprenants	Action 1.2.1 : Accroissement des capacités d'accueil dans les campus sociaux Action 1.2.2 : Amélioration de la qualité de vie des étudiants dans les campus sociaux Action 1.2.3 : Renforcement de l'efficience des allocations d'études Action 1.2.4 : Coordination et pilotage du programme œuvres sociales universitaires
Orientation stratégique 2 : Développement des capacités de l'écosystème de la recherche et de l'innovation	
Programme 3 : Recherche et Innovation	
Objectif spécifique 3 : Développer les capacités de l'écosystème de la recherche et de l'innovation	Action 2.3.1 : Renforcement et diversification du financement Action 2.3.2 : Promotion d'un environnement (infrastructure, logistique et humain) facilitateur et impulsif Action 2.3.3 : Pilotage/Gouvernance de la Recherche & Innovation
Orientation Stratégique 3 : Renforcement du pilotage stratégique, du suivi opérationnel, de la coordination et de la gestion efficace des ressources du SESRI	
Programme 4 : Pilotage, gestion et coordination administrative	
Objectif spécifique 4 : Renforcer le pilotage stratégique, le suivi opérationnel, la coordination et la gestion efficace des ressources du SESRI	Action 3.4.1 : Pilotage, suivi et coordination Action 3.4.2 : Gestion des ressources

5. Coûts Estimatifs

AXES STRATEGIQUES	PROGRAMMES	OBJECTIFS SPECIFIQUES	RESULTATS ATTENDUS	INDICATEURS			COÛT ESTIME		
				Libellé	Référence 2025	Cible 2029	PRIVE	PUBLIC	TOTAL
OS1 : Accès équitable à un enseignement supérieur de qualité dans un environnement propice à la réussite	Éducation supérieure	Développer une offre d'enseignement supérieur de qualité adaptée aux besoins socio-économiques du pays.	Des ressources humaines qualifiées formées par les EES sont disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de diplômés par année • Taux d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur 	-	-	435 320 454 540	948 396 533 526	1 383 716 988 066
	Œuvres sociales universitaires	Renforcer la qualité de la prise en charge des étudiants/apprenants	Les offres de services dans les campus sociaux sont de qualité	Pourcentage des bénéficiaires se déclarant satisfaits de la qualité des œuvres offertes	-	-	251 511 914 638	547 948 127 628	799 460 042 266
OS2 : Développement des capacités de l'écosystème de la recherche et de l'innovation	Recherche et Innovation	Développer les capacités et l'environnement de la recherche et de l'innovation	La recherche et l'Innovation contribuent au développement socioéconomique	Contribution de la recherche en pourcentage du PIB	-	-	12 536 603 390	27 312 457 003	39 849 060 393
OS3 : Renforcement du pilotage stratégique, du suivi opérationnel, de la coordination et de la gestion efficace des ressources du SESRI	Pilotage, gestion et coordination administrative	Renforcer le pilotage stratégique, le suivi opérationnel, la coordination et la gestion efficace des ressources du SESRI	La gouvernance de l'ESRI est efficace et transparente	Taux de satisfaction des usagers des services offerts par la gouvernance	-	-		43 395 066 753	43 395 066 753
COUT TOTAL						713 021 157 478	1 553 400 000 000	2 266 421 157 478	

6. Coûts par orientation stratégique

ORIENTATIONS STRATEGIQUES	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL OS
Accès équitable à un enseignement supérieur de qualité	360 586 666 226	376 677 890 122	416 038 764 758	517 834 090 744	512 039 618 482	2 183 177 030 331
Développement des capacités et de l'environnement de la recherche et de l'innovation	5 819 665 297	7 492 202 233	8 815 540 563	8 815 540 563	8 906 111 739	39 849 060 393
Renforcement du pilotage stratégique, du suivi opérationnel, de la coordination et de la gestion efficace des ressources du SESRI	8 129 736 463	8 208 462 084	8 567 063 166	9 244 902 520	9 244 902 520	43 395 066 753
TOTAL ANNEE	374 536 067 986	392 378 554 438	433 421 368 486	535 894 533 826	530 190 632 741	2 266 421 157 478

7. Coûts par orientation stratégique et par programme

ORIENTATIONS STRATEGIQUES	PROGRAMMES	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL OS
Accès équitable à un enseignement supérieur de qualité	Éducation supérieure	215 863 926 046	225 061 567 401	256 228 487 464	351 521 228 906	335 041 778 249	1 383 716 988 066
	Œuvres sociales universitaires	144 722 740 180	151 616 322 722	159 810 277 293	166 312 861 838	176 997 840 233	799 460 042 266
Développement des capacités et de l'environnement de la recherche et de l'innovation	Recherche et Innovation	5 819 665 297	7 492 202 233	8 815 540 563	8 815 540 563	8 906 111 739	39 849 060 393
Renforcement du pilotage stratégique, du suivi opérationnel, de la coordination et de la gestion efficace des ressources du SESRI	Pilotage, gestion et coordination administrative	8 129 736 463	8 208 462 084	8 567 063 166	9 244 902 520	9 244 902 520	43 395 066 753
TOTAL GENERAL		374 536 067 986	392 378 554 438	433 421 368 486	535 894 533 826	530 190 632 741	2 266 421 157 478

8. Parties prenantes

Identification des différentes parties prenantes	Rôles	Attentes	Relations
Primature	Assurer la coordination gouvernementale et l'intersectorialité.	Fonctionnement optimal du SESRI et suivi de la mise en œuvre des politiques publiques.	Hiérarchique
Institutions académiques et agences rattachées	Mettre en œuvre la politique d'enseignement supérieur et de recherche, garantir la performance pédagogique, de recherche et d'innovation, y veiller et offrir des services appropriés à la communauté	Accompagnement institutionnel, juridique, financier, logistique et technologique.	Hiérarchique
Corps de contrôle	Veiller au respect de l'application des lois et règlements et à la bonne gouvernance.	Respect de la réglementation.	Fonctionnelle
Étudiants et apprenants	Étudier et participer à des projets de recherche et de services à la communauté	Être bénéficiaire d'un encadrement et d'un bon environnement d'étude et de réussite.	Bénéficiaires
Enseignants et chercheurs (PER)	Enseigner, encadrer, faire de la recherche et participer à des activités de gestion et de service.	Mise à disposition d'un cadre favorable aux activités d'enseignement et de recherche et d'innovation	Hiérarchique
Personnel administratif, technique et de service (PATS)	Soutenir les activités pédagogiques et la qualité de vie universitaire par l'appui logistique, administratif, social et humain auprès des étudiants et enseignants.	Disposer d'un environnement de travail stable, respectueux et collaboratif	Hiérarchique
Ministères du Secteur de l'Education et de la Formation (MEN, MFP)	Collaborer et fonctionner en complémentarité dans la mise en œuvre des politiques éducatives et de formation.	Renforcement de la synergie des interventions au niveau du secteur de l'EF.	Fonctionnelle
Ministère en charge de la Santé	Collaborer et fonctionner en complémentarité dans la mise en œuvre des politiques de santé, de formation et de recherche en santé	Renforcement de la synergie des interventions Réactualisation les textes liant le MESRI et le MSAS.	Fonctionnelle

Identification des différentes parties prenantes	Rôles	Attentes	Relations
Ministère en charge de la Fonction publique	Collaborer dans la mise en œuvre des politiques portant sur la formation des ressources humaines de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> -Renforcement de la synergie des interventions ; -Mise à disposition des ressources humaines opérationnelles. 	Fonctionnelle
Ministère en charge de l'Industrie et du Commerce	Collaborer et Faciliter les relations entre les EES et les industries	Mise à disposition de ressources humaines de qualité sur le marché.	Fonctionnelle
Ministère des Finances et du Budget	<ul style="list-style-type: none"> -Approuver les budgets des EES publics et agences ; -Mobiliser les ressources financières pour la mise en œuvre de la politique d'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation. 	Efficacité dans l'utilisation des ressources allouées.	Fonctionnelle
Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération	<ul style="list-style-type: none"> -Accompagner (dans la planification et le suivi-évaluation des politiques sectorielles) ; -Mobiliser les financements 	Efficacité des investissements.	Fonctionnelle
Ministère en charge des Sports	Collaborer et Faciliter les relations entre les EES et les acteurs et organisations sportifs	Mise à disposition de ressources humaines de qualité autant pour la compétition que pour le management.	Fonctionnelle
Ministère en charge du Numérique	<ul style="list-style-type: none"> -Renforcer les actions à coordonner en matière numérique ; -Appuyer la promotion du numérique ; Garantir les conditions d'accès équitable à internet. 	Mise à disposition de ressources humaines de qualité dans le numérique.	Fonctionnelle
Autres ministères (Énergie, Environnement, ...)	Collaborer dans la mise en œuvre de la politique d'Enseignement supérieur, de Recherche et de l'Innovation.	Mise à disposer de ressources humaines de qualité.	Fonctionnelle
Secteur privé (Entreprises)	<ul style="list-style-type: none"> -Participer à l'offre de biens et services ; -Offrir des possibilités des stages, d'insertion et d'insertion ; 	<ul style="list-style-type: none"> -Mise à disposer de ressources humaines de qualité ; Implication du secteur privé dans les politiques 	Partenariales

Identification des différentes parties prenantes	Rôles	Attentes	Relations
	<ul style="list-style-type: none"> -Participer à l'élaboration de programmes de formation adaptés ; Participer au Financement de l'Enseignement supérieur à travers les conventions, les contrats, les partenariats, les PPP. 	sectorielles et dans les organes de gouvernance.	
Organismes internationaux	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer et Orienter (dans les politiques d'Enseignement, de Recherche et de l'Innovation). 	<ul style="list-style-type: none"> -Prise en charge des orientations dans la politique nationale d'Éducation, de Recherche et d'Innovation ; Paiement des cotisations à date échue. 	Partenariales
Société civile	<ul style="list-style-type: none"> -Alerter (sur les politiques éducatives et la reddition des comptes) ; -Contribuer à l'apaisement du climat social. 	<ul style="list-style-type: none"> -Transparence des politiques ; -démocratisation de l'accès à l'Enseignement supérieur, la Recherche et l'Innovation ; -Renforcement du dialogue social et de l'inclusion dans la gouvernance. 	Partenariales
Partenaires sociaux (Syndicats, Amicales, ...)	<ul style="list-style-type: none"> -Défendre des intérêts moraux et matériels des acteurs ; Contribuer à l'apaisement du climat social. 	Amélioration des conditions de travail et des études.	Partenariales
Partenaires au développement (PTF)	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer aux financements de la politique de l'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation. 	Efficacité dans les dépenses d'investissement.	Partenariales
Collectivités territoriales	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer (dans la mise en œuvre de la politique de l'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation). 	<ul style="list-style-type: none"> -Préoccupations des territoires prises en charge dans les politiques de l'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation ; -Mise à disposition de ressources humaines de qualité. 	Partenariales

Identification des différentes parties prenantes	Rôles	Attentes	Relations
Diaspora scientifique	Contribuer au développement de l'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation.	Intégration des préoccupations dans la politique de l'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation.	Partenariales
Assemblée nationale	Évaluer les politiques de l'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation et voter les Lois.	Préoccupations des populations correctement prises en charge dans la mise en œuvre des politiques de l'Enseignement supérieur, de Recherche et d'Innovation.	Institutionnelles
Prestataires de services	Fournir des services de qualité.	Prestations payées dans les délais prévus.	Partenariales
Associations des parents d'élèves et d'étudiants	Veiller, alerter et apaiser le climat social.	Prise en compte des spécificités ; Fourniture de services de qualité.	Partenariales