

L'Université de N'Djaména à l'épreuve de la massification : entre ambition institutionnelle et précarité structurelle

SEURGONDA PATEDJORE SOUDY Jonas,
Université de N'Djaména-Tchad.
foovourne@yahoo.fr

SANODJI YONBEL Abiathar,
Université de N'Djaména-Tchad.
sanabia2@yahoo.fr

Résumé

L'Université de N'Djaména (UNDJ), fondée en 1971. Elle est la principale institution d'enseignement supérieur du Tchad. Elle est présentée comme le principal levier de développement national, mais elle incarne une contradiction fondamentale et fonctionne dans des conditions qui rendent cette ambition structurellement difficile à tenir. Avec 31 568 étudiants pour 600 enseignants-chercheurs en 2023-2024, un taux de chômage des jeunes diplômés estimé à plus de 60 % en 2023 et une réforme LMD partiellement appliquée depuis plus d'une décennie, l'enseignement supérieur tchadien se trouve à un moment charnière de son histoire. Cet article, fondé sur une revue critique narrative de la littérature scientifique et des données institutionnelles disponibles, adopte le plan IMRAD pour examiner cette contradiction dans sa profondeur structurelle. Les résultats de la revue établissent que la massification sans ressources proportionnelles a dégradé les conditions d'enseignement et d'apprentissage, que la réforme LMD a été formellement adoptée sans être substantiellement mise en œuvre, que la gouvernance universitaire souffre de déficits persistants, et que l'adéquation formation-emploi constitue le défi le plus urgent du système. L'analyse et la discussion interprètent ces résultats à la lumière des théories du mimétisme institutionnel et des politiques éducatives en Afrique, et examinent les conditions d'efficacité du PRODEST (Projet de développement de l'enseignement supérieur au Tchad) lancé en décembre 2024. Des recommandations pour une université tchadienne souveraine et efficace concluent l'article.

Mots-clés : université tchadienne ; massification ; réforme LMD ; gouvernance universitaire ; développement.

Abstract

The University of N'Djamena (UNDJ), founded in 1971 and the leading higher education institution in Chad, embodies a fundamental contradiction: it is presented as the main lever for national development, yet it operates under conditions that make this ambition structurally difficult to sustain. With 31,568 students for 600 faculty members in 2023-2024, a youth graduate unemployment rate estimated at over 60% in 2023, and an LMD reform only partially implemented for more than a decade, Chadian higher education stands at a pivotal moment in its history. Drawing on a critical narrative review of available scientific literature and institutional data, this article adopts the IMRAD framework to examine this contradiction in its structural depth. The review results establish that massification without proportional resources has degraded teaching and learning conditions, that the LMD reform was formally adopted without being substantively implemented, that university governance suffers from persistent deficits, and that the training-employment match constitutes the most urgent challenge facing the system. The analysis and discussion interpret these findings in light of theories of institutional isomorphism and African education policies, and examine the conditions for the effectiveness of PRODEST (Chad Higher Education Development Project) launched in December 2024. Recommendations for a sovereign and effective Chadian university conclude the article.

Keywords: Chadian university; massification; LMD reform; university governance; development.

Introduction

Tout le monde se rappelle de la double articulation d'un mot : la dénotation et la connotation. Ainsi, la plupart des mots sont chargés de sens propres et d'autres de sens figurés. Certains par exemple sont plus chargés d'intentions et d'ambitions positives ou négatives, soit ils dissimulent le mieux les réalités les plus difficiles à appréhender. L'Université de N'Djamena ne déroge pas à cette règle sémantique, elle n'y'échappe pas à ce principe linguistique, en sens que cette université porte elle-même des germe de formation universitaire à la fois positive et négative.

On le présente officiellement aujourd'hui, comme une institution qui nourrit un certain nombre d'ambitions dans le cadre de la formation de qualité, en vue d'être, d'après le

discours officiel des responsables ministériels et rectorats « *le principal levier de développement du Tchad* » (UNDJ, 2024). Cette noble intention prend appui sur le principe d'enseigner autrement lié aux principes de LMD, qui prévoit un *enseignement de qualité, étroitement lié à la recherche et à l'innovation*. La précision est révélatrice : on n'avance pas ici l'idée selon laquelle l'université de N'Djamena n'est pas qu'un simple levier permettant la croissance économique du pays, mais qu'elle porte en elle-même, une saine ambition, celle de redevenir un établissement universitaire de formation professionnelle.

Il est avéré que le Président de l'Université de N'Djamena reconnaît, avec une certaine franchise inhabituelle, que son institution « *éprouve de sérieuses difficultés à décoller au point de fonctionner sur un mode essentiellement traditionnel, voire empirique* » et qu'elle « *est victime d'une suite d'événements douloureux, notamment la guerre et le terrorisme, qui ont considérablement ralenti son essor* » (UNDJ, 2024). Cette autocritique institutionnelle mérite d'être prise au sérieux : elle souligne en substance, en langage officiel, ce que les données empiriques confirment avec une brutalité incommodante et déconcertante.

L'Université de N'Djamena accueille en son sein 31.568 étudiants pour 600 enseignants-chercheurs (CAMES, 2024), soit un ratio d'environ un enseignant pour cinquante-deux étudiants. Dans un département de géologie, un professeur peut se retrouver à enseigner à près de mille étudiants en première année, dont plus de 300 terminent l'année avec des matières académiquement invalidées. Seuls 100 réussissent à passer en deuxième année (Alwihda.info, 2024). Soit, 60% des diplômés ne bénéficiant d'aucun suivi institutionnel après leur soutenance de Master ou Doctorat (Alwihda.info, 2025). Et le taux de chômage des jeunes diplômés est estimé à plus de 60 % en 2023 (Africa 24, 2024). Ces chiffres ne sont pas des statistiques abstraites : ils représentent des années de vie aspirées par une

institution qui a promis des avenir meilleurs sans réellement s'y préparer.

La problématique de cet article peut être formulée de la manière suivante : dans quelle mesure une institution se définit comme le principal levier de développement d'un pays. Comment peut-elle assumer cette mission avec un ratio d'encadrement structurellement insuffisant, une réforme pédagogique partiellement appliquée, des conflits sociaux récurrents entre l'État et ses enseignants, et des diplômés sans emploi (dont plus 6/10 sans métier à la sortie de la Faculté).

On ne peut répondre de façon hâtive à ce genre d'interrogations. Répondre exige une réflexion scientifique, méthodologique au regarder non seulement des symptômes visibles, mais d'observer et d'analyser de plus près les mécanismes profonds qui les produisent : la massification de l'Université de N'Djamena, sans ressources matérielles et financières d'une part, et d'autre part par le fait, d'un mimétisme institutionnel d'une réforme importée de l'extérieur, une Université entachée de graves déficits de gouvernance, et l'inadéquation structurelle entre les formations dispensées et les besoins réels de l'économie tchadienne.

La pertinence de cette préoccupation et interrogations est renforcée par le contexte politique, économique et institutionnel immédiat de bon augure. Un contexte, toutefois instable, du fait d'un financement insuffisant et d'une politique d'établissement de formation universitaire de qualité également insuffisante. Et pourtant, les nouvelles autorités ont affiché et prônent la réforme de l'enseignement supérieur comme une priorité et recensement, elles ont lancé officiellement le PRODEST¹, financé par la Banque Islamique de Développement à hauteur de 64,3 millions d'euros² sur quatre ans, en décembre

¹ Projet de développement de l'enseignement supérieur au Tchad.

² Soit environ 42 milliard en francs CFA.

2024. Ce financement constitue une opportunité institutionnelle sans précédent dans l'histoire récente de l'enseignement supérieur tchadien. Une opportunité, certes, mais lorsque la gestion est opaque, elle ne conduira pas aux résultats escomptés. C'est pourquoi il importe de poser la question, avec la rigueur dans quelles conditions cette opportunité peut se transformer en une ingénierie de formation universitaire.

Pour répondre à ces questions, cet article mobilise une revue critique narrative de la littérature scientifique et des données institutionnelles disponibles sur l'enseignement supérieur au Tchad, en croisant les apports des sciences de l'éducation, de la sociologie des organisations et des politiques éducatives comparées en Afrique subsaharienne. Il adopte le plan³ IMRAD qui distingue la présentation des faits établis de leur interprétation critique. L'article s'organise en six sections : un ancrage contextuel présentant l'UNDJ⁴ dans l'espace CAMES ; une section méthodologique ; une présentation factuelle des résultats ; une analyse et discussion ; et une conclusion formulant des recommandations.

I. Contexte : l'université tchadienne dans l'espace universitaire africain

Cette section a pour objectif d'aborder le contexte⁵ dans lequel est né l'UNDJ et évoquer les étapes clés de son évolution et d'autre part de décrire comment elle est passé de l'étape d'un établissement universitaire répondant aux besoins prioritaires d'un Etat fraîchement indépendant à une université de formation

³ Introduction, Méthodologie, Résultats, Analyse et Discussion.

⁴ Nous adopterons cette abréviation dans le reste de l'article pour désigner l'Université de N'Djamena, il en sera de même pour CAMES.

⁵ D'après les autorités tchadiennes des années 1960 à 1970, l'UNDJ est né le cadre de formation universitaire en Afrique Centrale Francophone, tout en appartenant à l'espace CAMES, organe régulateur des enseignements universitaires.

de masse et en masse en ce sens qu'il s'agit dans le contexte de la massification de l'enseignement supérieur en Afrique Francophone, sans aucune qualification requise par un label d'une tierce instance officiel aux niveaux national et international.

I.1. Naissance et évolution de l'UNDJ de 1971 à nos jours

L'Université de N'Djamena a été créée par l'Ordonnance n°26/PR/71 du 27 décembre 1971, sous le nom de « *l'Université du Tchad* ». Ce nom n'est pas du tout approprié aujourd'hui. En son temps et contexte on pouvait le comprendre. Mais, en deux décennies, après l'avoir appelée ainsi, on s'est rendu compte que cette appellation est erronée et inadaptée, c'est pourquoi on a cherché à la renommer, en la rebaptisant par le nom de la ville qui l'abrite. Dès lors, *l'université du Tchad*, se dénomme, non plus, *Université du Tchad*, mais « *Université de N'Djamena* »⁶. (Loi n°006/PR/94 du 17/01/1994). Lorsque d'autres universités publiques émergeront, elles prendront le nom de la ville ou le quartier, lieu de leur acte de naissance, à l'instar de celui de l'Université de N'Djamena. D'autres s'appelleront : *Université d'Abéché*, *Université de Sarh*, etc. Le cas de N'Djamena est exceptionnel, le campus de Toukra est à N'Djamena, elle est située à 15 kilomètres au sud de N'Djamena, elle est alors Campus de Toukra comparativement à celui de N'Djamena. Le « *Campus de Toukra* »⁷ été inauguré en 2011. Elle offre un espace supplémentaire significatif de formation universitaire mais sur le plan structurel, ce Campus porte sur lui, les problèmes d'encadrement et d'équipement de qualité.

Cette Université, celle de l'époque donc, regroupait alors des institutions qui faisaient partie de la Fondation de l'enseignement supérieur en Afrique centrale, créée dans les

⁶ Elle regroupe trois Facultés à savoir : les Sciences de l'Education ; les Sciences Politiques et Juridiques ; et les Sciences Economiques et de Gestions.

⁷ Il regroupe les Facultés suivantes : Faculté de Langues, Lettres, Arts et Communication (FLLAC), Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FSHS).

années 1960 pour mutualiser les ressources de plusieurs jeunes États indépendants (IAU, 2024). Ce contexte fondateur était d'une certaine importance : l'université tchadienne est née, comme beaucoup de ses homologues africains, dans un environnement d'indépendance politique mais beaucoup plus de *dépendance technique et financière*. Cette base technique et économique sur laquelle elle s'est appuyée a conditionné dès l'origine de sa création : ses choix didactiques et pédagogiques, ses structures administratives et de gestion financière et sa culture institutionnelle d'éducation de masse par rapport aux besoins et attentes du pays que de se préoccuper d'enseignement-apprentissage universitaire de qualité.

En 1992-1993, l'université de l'époque ne comptait que 2.818 étudiants pour 90 enseignants (AUF, 2024). Ce chiffre, en somme, modeste en valeur absolue, représentait néanmoins déjà une difficulté majeure et une sorte de pression sur les ressources matérielles et financières qui sont elles-mêmes déjà suffisamment limitées.

Dans les années 2021 à 2022, l'UNDJ accueillait plus de 30.000 étudiants, soit la moitié de l'effectif national d'enseignement supérieur. Elle produisait annuellement 5000 diplômés destinés potentiellement au marché de l'emploi (N'Djamena Hebdo, 2022). En 2023-2024, les effectifs atteignaient 31.568 étudiants dont 8.555 filles, pour un corps enseignant de 600 personnes comprenant 12 professeurs titulaires, 49 maîtres de conférences, 175 maîtres-assistants et 366 assistants d'université (CAMES, 2024). Ces chiffres indicateurs du nombre d'enseignants sont en eux-mêmes révélateurs : les assistants d'université, rang de référence et de la hiérarchie académique, représentent 61% du corps enseignant.

Le CAMES l'atteste : *« l'UNDJ comprend actuellement neuf établissements dont sept facultés et deux écoles doctorales, quarante et un départements et treize formations doctorales, avec une offre couvrant les sciences exactes, la*

santé, le droit, l'économie, les sciences humaines et l'ingénierie », (CAMES, 2024). Les statistiques prouvent à suffisance l'évolution de l'UNDJ en termes d'effectifs et de croissance numérique des étudiants, sans évaluer le contenu de la formation universitaire, toutefois, elles mettent en bonne place l'UNDJ sur l'échiquier éducatif africain.

I.2. Le cadre régional : l'UNDJ dans l'espace CAMES

L'Université de N'Djamena n'est pas un cas particulier, ni un cas supposé isolée. Elle s'inscrit dans un espace régional structuré par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur, une organisation intergouvernementale regroupant dix-neuf pays d'Afrique francophone et de Madagascar depuis sa création en 1968. Le CAMES joue un rôle central dans la régulation du corps enseignant tchadien à travers ses Comités consultatifs interafricains (CCI), procédures d'évaluation et de promotion des enseignants-chercheurs sur la base de leurs productions scientifiques. La 47ème session des CCI s'est tenue à N'Djamena même en juillet 2025, témoignant de l'engagement du Tchad dans cette coopération régionale (CAMES, 2025).

Ce cadre régional est précieux et indispensable. Mais, il comporte un certain nombre de limites. A titre d'exemple, les critères des CCI privilégiaient historiquement la production et la publication académiques des écrits dans des revues africaines ou internationales, lues et approuvée par un comité de lecture scientifique, ces critères entrent en collision avec les réalités d'enseignants-chercheurs que nous sommes et qui consacrons une part considérable de notre temps à gérer des groupes pléthoriques plutôt qu'à produire des articles scientifiques issus de nos recherches. En outre, l'initiative HAQAA⁸, financée par l'Union européenne et portée en partie par le CAMES, a permis des avancées significatives dans la culture de l'évaluation

⁸ Harmonisation de l'assurance qualité et de l'accréditation en Afrique.

institutionnelle. Mais son impact concret sur la qualité de l'enseignement dispensé à l'UNDJ reste limité par les contraintes structurelles qui dépassent le cadre de l'assurance qualité.

I.3. La massification de l'enseignement supérieur en Afrique francophone : une tendance régionale

Il s'agit dans cette sous-section d'évoquer l'impact tendanciel régional de la massification de la formation universitaire en Afrique francophone et montrer en particulier le cas de l'Université de N'Djamena.

La situation de l'UNDJ n'est pas une exception tchadienne : elle s'inscrit dans une dynamique régionale que Martin (2014) a analysée dans son rapport pour l'UNESCO-IIEP. Dans l'ensemble de l'Afrique francophone subsaharienne, les effectifs des étudiants ont connu une croissance explosive au cours des deux dernières décennies, sans que les ressources humaines, financières et infrastructurelles ne suivent un rythme comparable à celui d'un système universitaire digne de ce nom. Le Sénégal, le Burkina Faso, le Mali, la Côte d'Ivoire, tous font face aux mêmes pressions : des amphithéâtres surchargés, des enseignants surchargés, des bibliothèques insuffisamment fournies, des laboratoires sous-équipés, avec une connexion Internet très chère et à faible débit.

Ajoutons à ce tableau noir, celui de la situation tchadienne. Il se trouve l'ensemble des pays membres ne jouissent pas tous d'une situation économique et matérielle radieuses. Celui du Tchad est d'une fragilité institutionnelle supplémentaire liée à l'histoire politique du pays. Selon le Rapport sur le développement humain du PNUD (2022), le Tchad se classait au 190^{ème} rang sur 191 pays en termes d'indice de développement humain (IDH), avec un score de 0,394. Ce positionnement signifie concrètement qu'un enfant né aujourd'hui au Tchad ne peut espérer atteindre que 39,4 % de son potentiel productif au cours de sa vie en raison d'une éducation inadéquate

et de problèmes de santé (Politique nationale enseignante, 2024). L'enseignement supérieur ne peut être meilleur que le système qui l'alimente le propulse vers le haut : si seulement 41 % des enfants achèvent le primaire, si le secondaire reste inaccessible à la majorité de la population, les entrants à l'université portent avec eux les lacunes accumulées de tout un système.

II. Méthodologie

La méthodologie est celle annoncée à l'introduction. Ici, elle s'appuie sur la nature et la justification de l'approche, la source et la constitution du corps, et surtout la lecture des sources documentaires et les discours politiques des autorités universitaires et politiques sur la question du financement du projet par Banque Islamique de Développement.

2.1. Nature et justification de l'approche

Cet article s'appuie sur une revue critique narrative de la littérature scientifique et des données institutionnelles disponibles sur l'enseignement supérieur au Tchad. Cette approche, définie par Torracco (2005) et Grant et Booth (2009) comme un mode d'intégration analytique de corpus disciplinaires hétérogènes, est adaptée à un objet d'étude qui exige de faire dialoguer les sciences de l'éducation, la sociologie des organisations, les politiques éducatives comparées et les études sur le développement africain. Elle permet d'articuler des données quantitatives (statistiques d'effectifs, ratios d'encadrement, taux de chômage) avec des analyses qualitatives (gouvernance institutionnelle, culture académique, conditions de mise en œuvre des réformes) que les approches plus formalisées traiteraient séparément.

2.2. Sources et constitution du corpus

Le corpus a été constitué à partir de plusieurs catégories de sources complémentaires. Les données institutionnelles sur l'UNDJ proviennent principalement de la fiche du CAMES (2024), du site officiel de l'université, de l'AUF et du bilan des cinquante ans de l'institution publié par N'Djamena Hebdo (2022). Les données sur le PRODEST ont été recueillies auprès des sources directes : le document d'appel d'offres de la Banque islamique de développement (AGPM, 2024), les articles de l'Agence Ecofin et du Portail de la renaissance du Tchad couvrant le lancement officiel du 3/12/2024, ainsi que le communiqué de bourses du ministère de l'Enseignement supérieur publié en février 2025. Les données sur l'emploi et le chômage des diplômés proviennent du Forum national sur l'emploi (2024) et des analyses d'Africa 24 et de l'ONAPE. La littérature académique sur la réforme LMD en Afrique a été identifiée à partir de Cairn.info, Google Scholar et des revues spécialisées. Les sources contradictoires (notamment les travaux défendant les apports du LMD et ceux soulignant ses dérives) ont été intégrées en proportion équivalente. Conformément aux exigences du plan IMRAD, les résultats de la revue sont présentés séparément de leur interprétation.

II.3. Limites

La principale limite de cet article tient à la rareté des données empiriques longitudinales sur l'Enseignement supérieur tchadien. Contrairement à d'autres systèmes africains mieux documentés (Sénégal, Cameroun, Côte d'Ivoire), l'UNDJ fait l'objet de très peu de travaux académiques indexés dans les grandes bases de données internationales. Cette rareté est elle-même un résultat significatif : elle signale la faiblesse de la production de recherche sur soi-même au sein de l'institution, l'une des manifestations les plus concrètes de la crise de la recherche que l'article examine.

III. Résultats

Les résultats de ces recherches sont présentés selon cinq dimensions : les données de la massification et ses effets sur les conditions d'enseignement ; la gouvernance universitaire et les conflits sociaux ; la réforme LMD et ses conditions d'application ; l'employabilité des diplômés ; et le contenu et les enjeux du PRODEST.

III.1. La massification et ses effets documentés sur les conditions d'enseignement

L'évolution démographique de l'UNDJ sur cinquante ans illustre avec saisissante clarté la trajectoire d'une massification sans ressources proportionnelles. De 2 818 étudiants pour 90 enseignants en 1992-1993 (AUF, 2024), l'université est passée à 31 568 étudiants pour 600 enseignants-chercheurs en 2023-2024 (CAMES, 2024). Les effectifs ont été multipliés par onze en trente ans, tandis que le corps enseignant n'était multiplié que par six et demi. En termes de ratio d'encadrement, on passe d'environ un enseignant pour trente et un étudiants en 1992-1993 à un enseignant pour cinquante-deux en 2023-2024, soit une dégradation de 68 % en trois décennies.

Les conséquences pédagogiques de cette massification sont documentées et demeurent préoccupantes. Dans le département de géologie, un seul professeur enseigne à près de mille étudiants en première année, dont plus de 300 se retrouvent avec des dettes académiques et seulement 100 réussissent à passer en deuxième année (Alwihdainfo, 2024). Cette situation n'est pas isolée : elle se retrouve dans de nombreux départements et illustre une réalité systémique dans laquelle l'évaluation rigoureuse devient matériellement impossible. Un professeur qui corriger individuellement les copies de mille étudiants par semaine devrait y consacrer la quasi-totalité de son temps de travail.

Les infrastructures ne suivent pas davantage. Le campus principal de N'Djamena et le Campus de Toukra (inauguré en 2011) accueillent des effectifs pour lesquels ils n'ont pas été conçus. Les bibliothèques, les laboratoires et les équipements numériques restent insuffisants au regard des besoins d'une université de plus de 30.000 étudiants. La mise en place d'une plateforme pédagogique d'e-learning, annoncée par le nouveau président de l'UNDJ (UNDJ, 2024), constitue une avancée notable, mais sa portée réelle reste limitée dans un contexte où l'accès à internet demeure inégal et où une large partie des étudiants n'a pas les équipements nécessaires pour en bénéficier.

La structure du corps enseignant révèle une autre fragilité structurelle : sur les 600 enseignants-chercheurs de l'UNDJ, 61 % sont des assistants d'université, rang débutant de la hiérarchie académique, et seulement 2 % sont des professeurs titulaires (12 sur 600) (N'Djamena Hebdo, 2022). Ce déséquilibre signifie que la masse de l'enseignement est assurée par les membres les moins expérimentés du corps académique, souvent eux-mêmes en cours de formation doctorale, dans des conditions où la supervision et le tutorat des plus juniors par les plus seniors sont rendus difficiles par la surcharge de travail de ces derniers.

III.2. La gouvernance universitaire : tensions et conflits sociaux

La gouvernance de l'UNDJ est marquée par des conflits et tensions récurrentes entre l'État tchadien et les organisations représentatives des enseignants-chercheurs, dont le Syndicat national des enseignants et chercheurs du supérieur (SYNECS), la Dynamique Syndicale des Enseignements et Chercheurs du Supérieur (DYSECS). Ces tensions ne sont pas le produit d'une opposition idéologique abstraite : elles reflètent des réalités matérielles et statutaires concrètes. En octobre 2024, le SYNECS a déposé un préavis de grève de trois jours pour réclamer l'instauration d'un statut autonome pour les enseignants

du supérieur, l'application d'un décret sur le minimum horaire et le règlement d'arriérés de rémunération (sources institutionnelles). Ces revendications ne sont pas nouvelles : elles s'inscrivent dans une longue série de conflits qui ponctuent l'histoire sociale de l'UNDJ depuis les années 1990.

Les vacataires constituent un segment crucial dans les enseignements mais sont particulièrement vulnérables du personnel enseignant. André Kodmadjingar, dans un article publié par Voice of America en 2019, documentait la situation d'enseignants vacataires réclamant 120 millions de F CFA d'arriérés de rémunération (Wikimonde, 2024). Cette précarité des vacataires est structurellement liée à la politique de recrutement de l'UNDJ, contraint de faire appel à des enseignants extérieurs pour couvrir des enseignements que ses permanents ne peuvent assumer dans leur totalité. Elle crée une catégorie d'enseignants sans sécurité statutaire, dont l'engagement pédagogique est nécessairement fragilisé par l'incertitude de leur rémunération.

Sur le plan de la gouvernance administrative, l'UNDJ est dirigée par un recteur assisté d'un vice-recteur et d'un secrétaire général, sous l'autorité du ministère de l'Enseignement supérieur. Cette structure de pilotage est formellement adéquate, mais elle opère dans un contexte où les arbitrages politiques et les contraintes budgétaires nationales exercent une pression constante sur les décisions académiques. La nomination des recteurs et des doyens est une affaire politique autant qu'académique dans la plupart des universités africaines, ce qui peut nuire à la cohérence des orientations stratégiques et à la continuité des réformes engagées.

III.3. La réforme LMD : adoption formelle, application partielle

Le système Licence-Master-Doctorat a été progressivement introduit à l'UNDJ à partir du milieu des années 2000, dans le

sillage des réformes engagées dans l'ensemble de l'espace francophone africain sous l'impulsion des politiques d'harmonisation régionale et des exigences des bailleurs internationaux. Cette adoption est formellement documentée : la politique nationale enseignante du Tchad (2024) confirme que « l'institutionnalisation du système Licence-Master-Doctorat (LMD) étend les études supérieures sur une période allant de trois à huit ans ». Dans la pratique, certaines formations⁹ courtes ont continué leur cours en parallèle du système LMD, créant une coexistence de deux logiques pédagogiques distinctes au sein de la même institution.

Le bilan de plus d'une décennie d'application est sévère. Un article publié par Alwihda.info en septembre 2024 sous le titre « Tchad : le taux d'échec élevé des étudiants à l'Université de N'Djamena : une situation alarmante » conclut sans ambages : « malgré plus d'une décennie de mise en œuvre du système LMD, le taux de réussite des étudiants à l'université de N'Djamena reste désastreux » (Alwihdainfo, 2024). L'analyse identifie plusieurs causes convergentes : des effectifs pléthoriques rendant l'évaluation individualisée impossible, une structure pédagogique du LMD jugée « mal adaptée » aux conditions réelles de fonctionnement, et une première école doctorale créée seulement en 2015, soit plus de dix ans après l'adoption formelle du LMD qui comporte en principe trois cycles (N'Djamena Hebdo, 2022).

L'expérience d'autres pays africains avec la réforme LMD éclaire les défis tchadiens. Une évaluation conduite à l'Université de Lomé (Togo) et publiée dans PubMed (2020) révèle que 76 % des enseignants identifient comme faiblesses principales du LMD l'inadéquation de la réforme au contexte local et l'insuffisance des ressources humaines et matérielles. Pita Agboblí (2016), dans son analyse du LMD dans les universités d'Afrique centrale, note

⁹ Brevet de technicien supérieur, diplôme de technicien supérieur en deux ans.

que la réforme a souvent été adoptée comme un geste de conformité institutionnelle vis-à-vis de partenaires internationaux plutôt que comme le fruit d'une analyse rigoureuse des besoins et des capacités locaux. Ce mimétisme institutionnel, formellement légitime mais substantiellement creux, est précisément ce que l'on observe à l'UNDJ.

III.4. L'employabilité des diplômés : des chiffres alarmants

Si l'UNDJ fait le choix de se définir comme un levier de développement national, sa performance doit être évaluée à l'aune de sa contribution réelle à ce développement. Sur ce plan, les données disponibles dressent un tableau préoccupant. Le taux de chômage des jeunes diplômés est estimé à plus de 60 % en 2023 (Africa24, 2024). Le Forum national sur l'emploi, tenu en octobre 2024 à N'Djamena en présence du Président de la République, a désigné l'inadéquation formation-emploi comme l'une des principales causes de cette situation (Agence Ecofin, 2025).

Plusieurs facteurs structurels contribuent à cette inadéquation :

- Le premier est la prédominance des formations en sciences humaines et sociales dans l'offre de l'UNDJ, dans un contexte économique tchadien dominé par le secteur primaire¹⁰ qui requiert des compétences techniques et scientifiques.

- Le second est l'inadaptation des contenus des formations aux réalités du marché du travail local : un curriculum largement hérité de modèles académiques français, très peu articulé avec les besoins des employeurs tchadiens.

- Le troisième est l'absence historique de dispositifs d'orientation, d'accompagnement à l'insertion et de suivi des diplômés : près de 60 % des diplômés ne bénéficient d'aucun suivi institutionnel après leur soutenance (Alwihdainfo, 2025).

¹⁰ Agriculture, élevage, pêche, artisanat et autres ressources naturelles.

La création en mars 2025, à l'initiative de l'ONAPE, de guichets emploi dans les universités de N'Djamena constitue une réponse concrète à ce défi (Agence Ecofin, 2025). Ce dispositif, destiné à informer, orienter et accompagner les étudiants vers l'emploi, est certes embryonnaire et limité à la capitale dans un premier temps. Il signale néanmoins une prise de conscience institutionnelle de l'urgence à construire un pont entre le monde académique et le monde du travail. C'est précisément ce type d'initiative que le PRODEST devrait amplifier et systématiser.

III.5. Le PRODEST : contenu, ambitions et enjeux

Le Projet de développement de l'enseignement supérieur au Tchad (PRODEST), lancé officiellement le 03/12/2024 au Ministère des Affaires étrangères de N'Djamena, représente l'investissement le plus significatif jamais consenti dans l'enseignement supérieur tchadien. Financé par la Banque islamique de développement à hauteur de 64,3 millions d'euros (arrondi à 45 milliards FCFA) sous forme de prêt concessionnel, il sera mis en œuvre sur quatre ans (AGPM, 2024 ; Portail de la renaissance du Tchad, 2024).

Ses objectifs sont structurés autour de trois axes complémentaires :

- Le premier axe porte sur l'accroissement de l'offre de formations : construction d'une Faculté des Sciences exactes et appliquées à l'UNDJ, d'un Institut national supérieur des sciences agronomiques et technologies agroalimentaires à Lai, d'un Institut national supérieur de l'élevage à Moussoro, et d'une Université à Sarh (Agence Ecofin, 2024).

- Le deuxième axe porte sur l'amélioration de la qualité de la formation : élaboration de nouveaux programmes d'études, formation de 636 enseignants en doctorat, post-doctorat et Master formation continue, et formation de 132 techniciens de laboratoire (Agence Ecofin, 2024).

- Le troisième axe porte sur le renforcement de la gouvernance institutionnelle et de l'environnement de travail.

Dès février 2025, le ministère de l'Enseignement supérieur a lancé un appel à candidatures pour des bourses de formation des formateurs dans le cadre du PRODEST, destinées aux assistants inscrits en thèse de doctorat, via la plateforme bourses.prodest.td (Manara Radiotélévision, 2025). Cette première concrétisation, rapide et visible, témoigne d'une volonté politique de mise en œuvre effective. Elle constitue un signal encourageant, même si la distance entre les allocations de bourses et la transformation structurelle de l'enseignement supérieur tchadien reste considérable.

IV. Analyse et discussion

Les résultats présentés dans la section précédente appellent une interprétation qui en dégage la signification systémique et confronte les données aux cadres théoriques disponibles. Cette section adopte un registre interprétatif et critique.

IV.1. La massification comme révélateur d'une dette d'investissement structurelle

La massification de l'enseignement supérieur en Afrique n'est pas en elle-même un problème: c'est au contraire le signe d'une aspiration croissante des populations à accéder à la formation supérieure, signal positif de développement humain. Le problème est que cette massification s'est produite sans les ressources nécessaires pour maintenir la qualité. Ce phénomène, que Martin (2014) a documenté à l'échelle du continent africain, se manifeste au Tchad avec une intensité particulière en raison de la faiblesse du point de départ.

La dégradation du ratio d'encadrement à l'UNDJ (de 1/31 en 1992-1993 à 1/52 en 2023-2024) n'est pas seulement un

indicateur administratif : elle représente une réalité pédagogique quotidienne qui structure fondamentalement la nature de l'enseignement dispensé. Lorsqu'un professeur enseigne mille étudiants simultanément, le cours magistral devient la seule modalité possible. L'évaluation individualisée, la rétroaction personnalisée, le suivi des progrès, le tutorat des étudiants en difficulté, tout ce qui fait la valeur ajoutée de l'enseignement supérieur par rapport à l'autoapprentissage devient matériellement impossible. Ce n'est pas que les enseignants de l'UNDJ manquent de compétences ou de motivation : c'est que les conditions dans lesquelles ils exercent rendent structurellement impossibles les pratiques pédagogiques que les étudiants auraient le droit d'attendre.

La dette d'investissement structurelle accumulée depuis la création de l'université est le produit de décennies de sous-financement de l'enseignement supérieur dans un contexte de contraintes budgétaires sévères et d'instabilité politique chronique. Selon l'IDH du PNUD 2022, le Tchad consacre une part de son PIB à l'éducation inférieure à la moyenne de l'Afrique subsaharienne, et la part allouée à l'enseignement supérieur dans ce budget éducatif est elle-même modeste. Redresser cette situation exige non seulement des investissements ponctuels (comme le PRODEST) mais une revalorisation durable de la place de l'enseignement supérieur dans les priorités budgétaires nationales.

IV.2. La réforme LMD : un mimétisme institutionnel

Il sera question ici, d'une analyse critique de la situation de l'université de N'Djamena. L'introduction du système LMD dans les universités africaines francophones est un cas exemplaire de ce que DiMaggio et Powell (1983), dans leur théorie du mimétisme institutionnel, ont désigné comme l'isomorphisme mimétique : le processus par lequel des organisations adoptent des structures et des pratiques qui leur confèrent une légitimité institutionnelle

dans leur environnement, indépendamment de leur pertinence fonctionnelle réelle. Adopter le LMD, c'est signaler son appartenance à l'espace universitaire international, se conformer aux attentes des bailleurs et des agences d'accréditation, et bénéficier d'une reconnaissance symbolique qui ouvre des portes en matière de coopération internationale et de mobilité étudiante.

Ce processus n'est pas cynique dans ses intentions : les décideurs qui ont introduit le LMD à l'UNDJ croyaient probablement en ses vertus modernisatrices. Mais la réforme a été transplantée sans que les conditions nécessaires à son efficacité soient réunies. Le LMD suppose une organisation pédagogique en semestres avec des évaluations régulières, une diversification des modalités d'enseignement, des parcours individualisés, des conseils pédagogiques en nombre suffisant, et une infrastructure numérique permettant la gestion des dossiers d'étudiants. Aucune de ces conditions n'était pleinement réunie à l'UNDJ au moment de l'adoption de la réforme, et leur union structurelle reste partielle aujourd'hui. Le résultat, le système LMD, est un bébé mort-né, c'est un système de façade, c'est inadapté aux réalités en contexte. C'est un système qui adopte une nomenclature¹¹, des terminologies¹² et des structures formelles (de la réforme) sans en intérioriser la substance pédagogique.

Ce diagnostic ne plaide pas pour l'abandon de la réforme LMD, mais pour sa mise en œuvre authentique. Le rapport Agence Ecofin sur le PRODEST note explicitement que le projet « se base sur les résultats des travaux sur l'enseignement supérieur en 2022, qui ont établi la nécessité pour le Tchad de réformer ce sous-secteur de l'éducation pour en faire un outil de développement et non une fabrique de diplômés sous-qualifiés »

¹¹ Licence, Master, Doctorat

¹² Semestres, Crédits, ECTS

(Agence Ecofin, 2024). Cette formulation, qui reconnaît implicitement l'échec des réformes précédentes à transformer réellement le système, constitue un point de départ intellectuellement honnête pour la réflexion sur les conditions d'un succès différent.

IV.3. La gouvernance universitaire : entre autonomie formelle et dépendance réelle

L'UNDJ est formellement dotée de l'autonomie financière et de la personnalité morale depuis la loi de 1994. Cette autonomie formelle est cependant largement théorique dans les conditions actuelles. Un établissement dont une partie significative des enseignants n'est pas régulièrement rémunérée, dont les budgets de fonctionnement sont insuffisants et dont les décisions¹³ stratégiques majeures se décident au niveau ministériel n'exerce pas une autonomie réelle au sens où ce terme est compris dans les théories de la gouvernance universitaire.

Les tensions récurrentes avec le SYNECS illustrent ce problème de gouvernance à un niveau concret et visible. Les revendications¹⁴ syndicales de 2024 ne sont pas des revendications excessives ni fallacieuses : ce sont des demandes élémentaires respectant les normes paritaires entre un employeur et son employé dans un cadre législatif clair et respecté. L'absence d'un tel cadre crée un cycle de crises et de résolutions provisoires qui consomme une énergie institutionnelle précieuse que les deux parties (administration et enseignants) devraient consacrer à l'amélioration de l'enseignement et de la recherche.

L'idée de la prudence émise par le précédent Ministre d'État de l'Enseignement supérieur, Tom Erdimi, lors du lancement du PRODEST, a prévu « une mise en garde contre les

¹³ A titre d'exemple : le gel de recrutements ou les orientations politiques de développement

¹⁴ Statut autonome, application d'un décret sur le minimum horaire, règlement d'arrivés

dérives habituelles associées à certains projets au Tchad, citant des pratiques de détournement et de mal gouvernance » (Portail de la renaissance du Tchad, 2024), est un signal institutionnel important. Elle affirme officiellement, ce que les observateurs du système savent : la gouvernance du système d'enseignement supérieur tchadien souffre de déficits qui ne sont pas seulement techniques mais aussi éthiques. Améliorer la gouvernance n'est pas seulement une question d'organisation : c'est une question de culture institutionnelle, de reddition de comptes et de confiance entre les acteurs. (Portail de la renaissance du Tchad, 2024)

IV.4. L'employabilité : l'angle mort des politiques universitaires tchadiennes

Le taux de chômage des jeunes diplômés (plus de 60 % en 2023) est le signe le plus éclatant de l'inadéquation entre les formations dispensées et les besoins de l'économie tchadienne. Cette inadéquation n'est pas une fatalité : elle est le résultat d'une succession de choix (implicites souvent, explicites rarement) qui ont laissé les universités développer leurs offres de formation en fonction de leur tradition académique et de la demande estudiantine, sans dialogue structuré avec les secteurs économiques qui ont besoin de compétences.

La Ministre Déléguée aux Finances, Mme Fatima Haram Acyl, lors du lancement du PRODEST, a identifié le problème avec précision : le projet devrait permettre « d'adapter les offres de formation aux besoins réels du marché, réduisant ainsi le fossé entre les compétences des diplômés et les exigences des secteurs économiques » (Portail de la renaissance du Tchad, 2024). Cette formulation est exacte, mais elle dit aussi implicitement que les formations actuelles ne sont pas adaptées aux besoins réels du marché. La reconnaissance de ce fait constitue le préalable indispensable à toute politique d'amélioration.

Une politique d'employabilité crédible pour l'enseignement supérieur tchadien doit s'appuyer sur plusieurs leviers simultanés. Elle doit d'abord revoir la carte des formations pour les aligner sur les priorités de développement du pays (agriculture, élevage, santé, ingénierie, numérique). Elle doit ensuite institutionnaliser les stages en entreprise comme composante obligatoire des cursus, en partenariat avec le secteur privé et les organisations professionnelles. Elle doit enfin mettre en place des mécanismes durables de suivi des diplômés permettant d'évaluer l'efficacité des formations sur le marché du travail et d'ajuster les curricula en conséquence.

IV.5. Le PRODEST, une opportunité réelle ou risque de réforme cosmétique ?

Le PRODEST constitue une opportunité institutionnelle sans précédent pour l'enseignement supérieur tchadien. Ses 64,3 millions d'euros représentent une injection de capital bien supérieure à tout ce qui avait été mobilisé jusqu'alors pour ce secteur. Ses objectifs correctement identifiés, sont les suivants :

- accroissement de l'offre,
- amélioration de la qualité,
- renforcement de la gouvernance.

La mise en œuvre rapide du projet et les premières mesures (bourses doctorales dès février 2025) sont à saluer.

Toutefois, l'histoire des réformes de l'enseignement supérieur en Afrique incite à la prudence. La construction d'infrastructures, aussi nécessaire soit-elle, ne transforme pas en elle-même la qualité de l'enseignement. La formation de 636 enseignants en doctorat et post-doctorat est un investissement à long terme dont les effets ne se feront sentir que dans une décennie. Et le renforcement de la gouvernance, objectif le plus ambitieux et le plus difficile, suppose des transformations

culturelles et institutionnelles que les projets financés par des bailleurs externes ont rarement réussies seuls dans d'autres contextes africains.

Le risque principal du PRODEST est celui que la théorie du changement institutionnel désigne comme le « découplage » : la dissociation entre les réformes formelles adoptées (nouveaux programmes, nouvelles infrastructures, nouvelles procédures) et les pratiques réelles qui continuent sur leur trajectoire antérieure. Ce découplage se produit typiquement lorsque les réformes sont imposées de l'extérieur sans appropriation interne suffisante, lorsqu'elles ne sont pas accompagnées de changements dans les incitations et les ressources qui gouvernent le comportement quotidien des acteurs, et lorsqu'elles ne s'attaquent pas aux causes profondes des dysfonctionnements qu'elles prétendent corriger.

La condition principale d'un succès différent est que le PRODEST soit piloté et approprié par les acteurs de l'UNDJ eux-mêmes (enseignants, étudiants, administration), plutôt que géré par une unité de gestion de projet séparée de la vie institutionnelle ordinaire. Le lancement de l'appel à bourses doctorales directement par le ministère, via une plateforme dédiée (bourses.prodest.td), est un signal positif de cette appropriation institutionnelle. La vigilance sur les détournements signalée par le ministre Tom Erdimi dans son discours d'inauguration suggère que cette condition n'est pas acquise d'avance.

IV.6. Recommandations pour une université tchadienne souveraine et efficace

L'analyse conduite dans les sections précédentes converge vers cinq recommandations principales :

- La première est la mise en place d'un plan de recrutement pluriannuel d'enseignants-chercheurs, intégrant une priorité explicite pour les disciplines

scientifiques et techniques alignées sur les priorités de développement national. Ce plan doit être adossé à un cadre statutaire clair et financièrement soutenable, mettant fin au cycle des arriérés de rémunération et des crises syndicales récurrentes.

- La deuxième est la réforme substantielle du LMD, en le dotant des conditions pédagogiques nécessaires à son efficacité réelle : réduction des effectifs par groupe pédagogique, diversification des méthodes d'évaluation, systématisation des travaux dirigés et des travaux pratiques, et intégration obligatoire de stages en entreprise dans les cursus de licence et de master.

- La troisième est le développement d'une offre de formations technologiques et professionnelles en adéquation avec les besoins économiques du Tchad. Le secteur agricole et agropastoral, qui fait vivre la majorité de la population tchadienne, devrait être au cœur des nouvelles créations de filières. La construction des instituts de sciences agronomiques et d'élevage prévue dans le PRODEST va dans ce sens et mérite d'être soutenue et amplifiée.

- La quatrième est la professionnalisation de la gouvernance universitaire, en séparant clairement les fonctions académiques (pilotées par les enseignants-chercheurs) des fonctions administratives et financières (pilotées par des gestionnaires professionnels formés à cet effet), et en instituant des mécanismes de redevabilité publique sur l'utilisation des ressources et les résultats obtenus.

- La cinquième, plus structurelle, est la construction d'un dialogue durable entre l'université et son environnement économique et social. L'université tchadienne a été construite sur un modèle de tour d'ivoire intellectuelle, coupée des besoins et des ressources de

son territoire. Reconnecter l'UNDJ à son territoire, à ses communautés, à ses entreprises et à ses organisations professionnelles est une condition de sa légitimité sociale et de sa pertinence dans le développement national.

Conclusion

Revenir en arrière, dans l'histoire de l'Université de N'Djamena, c'est observer et analyser une institution qui a grandi malgré elle plutôt que par elle-même : bousculée par les conflits, contrainte par les budgets, alourdie par une massification que ses moyens n'accompagnaient pas, tiraillée entre une tradition académique héritée de modèles étrangers et les besoins urgents d'une société en développement.

Cette trajectoire n'est pas un échec de personnes mais un résultat de structures. Les enseignants de l'UNDJ, souvent sous-payés et surchargés, font ce qu'ils peuvent dans des conditions que peu de professionnels accepteraient en silence. Les étudiants, venus de régions lointaines avec des rêves d'ascension sociale, méritent mieux que des amphithéâtres à mille places et des diplômes que le marché du travail ne reconnaît pas. Et les administrateurs, pris entre les pressions politiques, les contraintes budgétaires et les revendications syndicales, naviguent dans un environnement institutionnel qui laisse peu de marge à la vision long terme.

L'article a montré que les dysfonctionnements de l'enseignement supérieur tchadien sont systémiques et multi-causaux. La massification sans ressources a dégradé structurellement les conditions d'enseignement. La réforme LMD, adoptée par mimétisme institutionnel plutôt que par conviction pédagogique, a produit une modernisation de façade sans transformation substantielle de la qualité. Les conflits de gouvernance entre l'État et les enseignants-chercheurs consomment une énergie institutionnelle précieuse. Et le fossé

entre les formations dispensées et les besoins du marché du travail a produit une génération de diplômés sans emploi, qui constitue à la fois un gâchis humain et un risque social.

La réponse à la problématique centrale de cet article est donc nuancée mais sans ambiguïté dans son analyse critique. D'une part, disons : Non, que l'université tchadienne ne peut pas assumer sa mission de levier de développement national dans ses conditions actuelles. D'autre part, affirmons qui : oui, les conditions d'une transformation sont réunies comme elles ne l'ont jamais été, avec le lancement du PRODEST en décembre 2024, la mise en place des guichets emploi dans les universités, les nouvelles ambitions affichées par la direction de l'UNDJ, et un momentum politique qui, pour la première fois, place l'enseignement supérieur au rang des priorités nationales explicites. C'est une lueur d'espoir et d'optimisme.

Mais une opportunité n'est pas encore un résultat. Le PRODEST est une condition nécessaire mais non suffisante de la transformation de l'enseignement supérieur tchadien. Il ne peut réussir que si ses investissements en infrastructures et en formation d'enseignants sont accompagnés de réformes pédagogiques authentiques, d'une gouvernance institutionnelle renforcée et d'un dialogue durable entre l'université et son environnement économique et social. Il ne peut réussir que si les acteurs de l'UNDJ, à commencer par ses enseignants-chercheurs et ses étudiants, s'en approprient les objectifs et en deviennent les acteurs principaux plutôt que les bénéficiaires passifs. Et il ne peut réussir que si l'État tchadien tient ses engagements dans la durée, au-delà du cycle de quatre ans du projet.

La question fondamentale que cet article pose en creux est celle-ci : quelle université le Tchad veut-il pour les trente prochaines années ? Une université qui continue de fonctionner comme une école d'administration coloniale, produisant des diplômés pour une fonction publique qui ne peut plus tous les absorber ? Ou une université réellement au service du

développement national, formant des ingénieurs agronomes, des vétérinaires, des techniciens numériques, des chercheurs en santé publique, des juristes spécialisés en droit des ressources naturelles ? Ces deux visions de l'université ne requièrent pas les mêmes réformes et ne conduisent pas aux mêmes politiques. Choisir entre elles est d'abord un acte politique, qui ne peut être accompli que par les Tchadiens eux-mêmes. Mais il appartient à la recherche de leur en fournir les outils d'analyse.

Références bibliographiques

Agence Ecofin, 2024. *Le Tchad lance le PRODEST pour optimiser l'enseignement supérieur.*

Agence Ecofin (décembre).

Agence Ecofin, 2025. *Tchad : lancement des guichets emploi dans les universités.* Agence

Ecofin (mars).

AGPM (Banque Islamique de Développement), 2024. *Projet de Développement de*

l'Enseignement Supérieur au Tchad (PRODEST). Avis général de
passation des marchés

N°001/MESRS/SG/UV/PRODEST/2024. BIsD.

Africa24, 2024. *Tchad : le taux de chômage des jeunes diplômés sans emploi estimé à plus de*

60 % en 2023. Africa24 TV, octobre.

Alwihdainfo, 2024. *Tchad : le taux d'échec élevé des étudiants à l'Université de N'Djamena,*

une situation alarmante. Alwihdainfo, septembre.

Alwihdainfo, 2025. *Tchad : l'ONAPE et l'Université de N'Djamena unissent leurs forces*

pour l'emploi des jeunes diplômés. Alwihdainfo.

Agence universitaire de la Francophonie (AUF), 2024. *Université de N'Djaména.* AUF.

- CAMES, 2024. *À la découverte de nos IESR : Université de N'Djaména. Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur.*
- DiMaggio Paul & Powell Walter, 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48(2), pp 147-160.
- Grant & Booth Andrew, 2009). "A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies". *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), pp 91-108.
- International Association of Universities, 2024. *Université de N'Djaména. WHED – World Higher Education Database.*
- Manara Radio Télévision, 2025. *Bourses de Formation des Formateurs : le Ministère de l'Enseignement supérieur lance un appel à candidatures.* Manara (février).
- Martin, 2014. *Réformes de l'enseignement supérieur en Afrique : éléments de comparaison.* UNESCO-IIEP.
- N'Djaména Hebdo, 2022. *50 ans de l'Université de N'Djaména.* N'Djaména Hebdo (avril).
- Pita Agbobli, 2016. "La réforme LMD en Afrique subsaharienne francophone : entre ambitions modernisatrices et réalités institutionnelles ». *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 71, 87-96.
- PNUD, 2022. *Rapport sur le développement humain 2021-2022.* Programme des Nations Unies pour le développement.
- Politique nationale enseignante du Tchad (PNET), 2024. *Document de politique nationale des*

enseignants du Tchad. Teacher Task Force.

Portail de la renaissance du Tchad, 2024. *Enseignement supérieur au Tchad : lancement*

officiel du Projet PRODEST. Portail.td (décembre).

Réalités Info, 2024. *Tchad : lancement du PRODEST, une étape décisive pour le*

développement de l'enseignement supérieur (décembre).

Torraco, 2005. "Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples". Human

Resource Development Review, 4(3), pp 356-367.

Université de N'Djaména (UNDJ), 2024. Présidence — Message du Président.

Université de N'Djaména (UNDJ), 2024. Accueil — Présentation institutionnelle.

Wolbers Maarten & Verhagen, 2020. "Evaluation of the LMD reform in medical school of

University of Lomé (Togo): Strengths and weaknesses". BMC Medical Education, 20,

pp 1-7.