

Excellence académique en péril : Émigration des enseignants-chercheurs tunisiens

Faten LOUATI et Ibticem ELHAJ FRAJ BEN ZAMMEL

Problématique

Depuis plus d'une décennie, un nombre croissant d'enseignants-chercheurs Tunisiens partent vers l'étranger en quête de meilleures conditions professionnelles. Cette émigration massive fragilise le système universitaire national, compromet la production scientifique et, la qualité de l'enseignement, et plus largement, diminue la capacité de développement du pays.

Recommandations principales

Ce papier recommande au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Tunisien de collaborer avec les autres parties prenantes notamment le Ministère des finances, les syndicats enseignants et les universités, pour contenir la migration des enseignants-chercheur.

Cela pourrait être concrétisé à travers les mesures suivantes :

- Réviser la grille salariale en fonction des activités pédagogiques et scientifiques pour rendre la fonction d'enseignant-chercheur plus compétitive face aux offres à l'étranger ;
- Améliorer les conditions de travail et les moyens de recherche pour permettre aux enseignants-chercheurs de travailler dans un environnement stimulant et productif ;
- Encourager la mobilité académique interne avec des incitations géographiques pour assurer une meilleure répartition des compétences sur l'ensemble du territoire et réduire les déséquilibres régionaux ;
- Développer des partenariats public-privé et des collaborations internationales pour créer des opportunités professionnelles et scientifiques, réduisant ainsi le besoin de s'expatrier pour financer la recherche.

Problématique

Depuis plus d'une décennie, un nombre croissant d'enseignants-chercheurs tunisiens partent vers l'étranger en quête de meilleures conditions professionnelles. Cette émigration massive fragilise le système universitaire national, compromet la production scientifique, la qualité de l'enseignement et réduit, plus largement, la capacité de développement du pays.

Recommandations principales

Ce papier recommande au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique tunisien de collaborer avec les autres parties prenantes notamment le ministère des finances, les syndicats enseignants et les universités, pour contenir la migration des enseignants-chercheur. Cela pourrait être concrétisé à travers les mesures suivantes :

- Réviser la grille salariale en fonction des activités pédagogiques et scientifiques pour rendre la fonction d'enseignant-chercheur plus compétitive face aux offres à l'étranger ;
- Améliorer les conditions de travail et les moyens de recherche pour permettre aux enseignants-chercheurs de travailler dans un environnement stimulant et productif ;
- Encourager la mobilité académique interne à travers des incitations géographiques afin d'assurer une meilleure répartition des compétences sur l'ensemble du territoire et de réduire les déséquilibres régionaux ;
- Développer des partenariats public-privé et des collaborations internationales pour créer des opportunités professionnelles et scientifiques, réduisant ainsi le besoin de s'expatrier pour financer la recherche.

Introduction

La migration des enseignants-chercheurs constitue une problématique de politique publique majeure en Tunisie, touchant directement les fondements mêmes de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Elle a un effet domino sur plusieurs niveaux du système universitaire.

Depuis plus d'une décennie, la Tunisie fait face à une hémorragie inquiétante de ses compétences académiques, marquée par une augmentation significative du départ de ses enseignants-chercheurs vers

l'étranger¹. Ce phénomène, qui s'inscrit dans une dynamique plus large touchant également le secteur médical et de l'ingénierie, fragilise profondément l'enseignement supérieur national.²

La Tunisie, à l'instar d'autres pays d'Afrique du Nord, connaît une longue tradition migratoire, influencée par divers problèmes socio-économiques (sous-emploi, déséquilibre régional, croissance démographique, faible niveau de vie, facteurs politiques, etc.)³. Dans ce contexte, la migration internationale s'est progressivement imposée comme une alternative, s'orientant dans un premier temps principalement vers l'Europe occidentale, et plus particulièrement vers la France.⁴

La Tunisie n'a pas échappé à cette nouvelle dynamique et se trouve concernée par la migration de ses compétences.⁵ Cette fuite massive des cerveaux engendre des répercussions considérables : elle affaiblit la qualité de l'enseignement, réduit la production scientifique, compromet la reconnaissance internationale des diplômes tunisiens et détériore l'image des institutions universitaires du pays. En outre, elle contribue à l'érosion du potentiel d'innovation et limite les perspectives de développement socio-économique à moyen et long terme.⁶ Bien que les enseignants-chercheurs tunisiens soient encore moins nombreux en Europe qu'en pays arabes, le rythme de leur migration vers le continent européen connaît une croissance plus rapide, signe d'une détérioration continue des conditions locales.

Face à cette crise structurelle, il apparaît important de repenser les politiques publiques en matière d'enseignement supérieur et de recherche, en intégrant des actions concrètes à court et moyen terme. Il est ainsi urgent d'améliorer les conditions de travail, de revaloriser la carrière académique, de mettre en place des politiques à moyen terme, de renforcer les moyens alloués à la recherche et d'encourager une mobilité académique régulée et réversible, permettant le retour ou la contribution effective des compétences expatriées au développement national.

¹ Bousnina, A. (2023). La migration des compétences tunisiennes, REMSES, 8(3), 171-184, <https://shs.hal.science/halshs-04693390/file/La%20migration%20des%20comp%C3%A9tences%20tunisiennes.pdf>

² Belhaj, S., Labidi, L., Belhaj, A., & Sassi, S. B. (2020), étude sur la migration des tunisiens hautement qualifiés, observatoire national de la migration, 160 pages. Disponible sur l'adresse suivante : <http://www.migration.nat.tn/images/pdf/2021/etude-migration-tunisiens-hautement-qualifies.pdf>

³ Jaouani, A. (2013). « Migrants et sociétés d'accueil : des partenariats prometteurs » l'approche migratoire tunisienne : globale, cohérente, Organisation Internationale des Migrations,. Disponible sur l'adresse suivante : https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd12616/files/2018-07/Les_migrations_humaines_final.pdf

⁴ Semri, H., Yahyaoui, M., Jobayr, S., Elkartite, Y., Harouch, A., Achramti, A., & El Amrani, S. (2024). Re-think migration in Africa: The current geopolitical challenges of migration. *International Journal of Social Science Research and Review*, 7(5), pp- 115-133

⁵ Bel haj zekri, A. (2010). , Le cadre sociopolitique de la migration hautement qualifiée en Tunisie, Disponible sur l'adresse suivante : <https://core.ac.uk/download/pdf/45677576.pdf>

⁶ Bel haj zekri, A. (2009). Les compétences tunisiennes à l'étranger. Consortium méditerranéen pour la recherche appliquée sur les migrations internationales, note d'analyse et d synthèse-module socio-politique. Disponible sur l'adresse suivante : <https://cadmus.eui.eu/entities/publication/aa907118-e46c-531f-ad9c-a376b36c696b>

1. Énoncé du problème.

La migration des compétences qualifiées, en particulier celle des enseignants-chercheurs, constitue aujourd'hui l'un des défis majeurs auxquels est confrontée la Tunisie. Ce phénomène, souvent qualifié de « fuite des cerveaux »⁷, affecte profondément les fondements de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, deux piliers essentiels du développement socio-économique et de la compétitivité d'un pays.

Depuis plusieurs années, de nombreux enseignants-chercheurs tunisiens choisissent de s'expatrier vers des pays offrant de meilleures conditions de travail, une reconnaissance académique accrue et des perspectives de carrière plus attractives. Cette dynamique migratoire, bien qu'ancienne, s'est accentuée dans un contexte national marqué par la stagnation économique, l'insuffisance des moyens alloués à la recherche (moins de 1 % du PIB), et une gouvernance parfois peu incitative à l'innovation. Dans ce contexte, la présente étude vise à analyser les causes profondes de la migration des enseignants-chercheurs tunisiens, à en évaluer les impacts sur le système universitaire et à identifier des pistes d'action pour enrayer ce phénomène, dans une logique de réforme structurelle et de rétention des talents.

Déjà en 2010, 4 647 enseignants universitaires tunisiens avaient quitté le pays. Ce chiffre n'a cessé de croître, atteignant 8 297 en 2014, soit un taux de croissance annuel de 15,6 %. Entre 2011 et 2018, environ 4 000 enseignants-chercheurs ont déserté les rangs de l'université publique, et plus de 2 000 autres ont émigré entre 2019 et 2022.⁸ En 2018, on recensait 9 105 enseignants universitaires engagés dans des missions de coopération technique à l'étranger, principalement dans des pays comme l'Arabie saoudite et Oman, où les conditions de rémunération et d'environnement académique sont perçues comme plus favorables.⁹

Parmi les facteurs sous-jacents à la migration des enseignants-chercheurs, on note également la forte demande internationale pour les enseignants francophones ou arabophones qualifiés, en particulier dans

⁷ Samet, K. (2014). La fuite des cerveaux en Tunisie : évolution et effets sur l'économie tunisienne ? *Hommes & migrations*, 1307, 123-128. Disponible à l'adresse suivante <https://shs.cairn.info/revue-hommes-et-migrations-2014-3-page-123?lang=fr>

⁸ Velluet, Q. (2021), Tunisie : les chiffres discordants sur l'émigration des enseignants-chercheurs, *Économie de Jeune Afrique*, Disponible à l'adresse suivante : <https://www.jeuneafrique.com/emploi-formation/610787/tunisie-les-chiffres-discordants-sur-lemigration-des-enseignants-chercheurs/>

⁹ Belhaj, S., Labidi, L., Belhaj, A., & Sassi, S. B. (2020), étude sur la migration des tunisiens hautement qualifiés, observatoire national de la migration, 160 pages. Disponible sur l'adresse suivante : <http://www.migration.nat.tn/images/pdf/2021/etude-migration-tunisiens-hautement-qualifies.pdf>

des pays où les systèmes éducatifs recrutent activement, tels que l'Arabie Saoudite, le Qatar, les Émirats arabes unis, ou encore le Canada. L'existence d'agences de recrutement spécialisées facilite grandement leur départ, rendant ce phénomène plus accessible et attrayant.

2. La migration des enseignants-chercheurs : Diagnostic et impacts actuels

Cette dynamique migratoire s'explique par une combinaison de facteurs étroitement liés, tant professionnels que personnels. À l'étranger, de nombreuses opportunités de carrière se présentent avec des perspectives d'évolution plus attractives, des salaires plus compétitifs et de meilleures conditions de travail. Les institutions étrangères offrent également un accès élargi au financement, à des équipements de pointe et à des ressources académiques abondantes, créant un environnement de recherche plus dynamique, innovant et collaboratif.

Par ailleurs, la stabilité politique et économique des pays d'accueil représente un attrait non négligeable, tout comme la qualité de vie, incluant des services de santé, d'éducation et des infrastructures modernes. Travailler dans des universités de prestige assure en outre une reconnaissance académique accrue, tandis que les politiques migratoires favorables et l'intégration dans des réseaux scientifiques internationaux facilitent l'élargissement des collaborations et le rayonnement professionnel (Agence Universitaire de la francophonie, Horizon Europe, Erasmus+) . Ensemble, ces éléments nourrissent une dynamique migratoire soutenue, souvent perçue comme une réponse à un manque de perspectives équivalentes dans le contexte national.

Ainsi, la migration des enseignants-chercheurs constitue une problématique de politique publique majeure, car elle touche de manière directe plusieurs aspects de l'enseignement supérieur et de la recherche. Et ce, malgré une réglementation limitant le séjour à l'étranger à cinq ans, la tendance migratoire continue de s'intensifier, faute de mesures ciblant les causes profondes du phénomène.

-Baisse de la production scientifique et dégradation du classement des universités tunisiennes

La migration des enseignants chercheurs provoque une réduction significative de la production scientifique, compromettant l'indexation et le classement international des universités tunisiennes. Sur le plan pédagogique, le départ massif de professeurs qualifiés provoque une surcharge de travail pour les enseignants restants, un recours accru à des vacataires parfois peu formés, et une réduction du volume horaire ou des travaux dirigés. Cela limite la diversité disciplinaire, ralentit l'actualisation des contenus enseignés et affaiblit la capacité d'encadrement académique et scientifique.

Pour les étudiants, les conséquences sont tout aussi préoccupantes : ils reçoivent une formation moins approfondie, moins alignée sur les standards internationaux, avec moins d'opportunités de stages de qualité, de mentorat et de co-publications. Cette détérioration est encore plus marquée dans les régions intérieures, où l'égalité d'accès à une éducation de qualité est déjà fragile.

-Baisse de taux d'encadrement pédagogique

Le taux d'encadrement pédagogique, c'est-à-dire le nombre d'étudiants par enseignant, a connu une évolution défavorable. Par exemple, entre 2010-2011 et 2015-2016, le taux d'encadrement général est passé de 15,6 à 11,3, et le taux d'encadrement par les enseignants-chercheurs de 33,9 à 20,4¹⁰. Par conséquent, cette diminution indique que, même si le nombre total d'enseignants semble stable, la charge de travail s'est intensifiée pour ceux qui restent. En effet, la stabilité apparente des effectifs masque une réalité plus préoccupante : une baisse du nombre d'enseignants-chercheurs actifs (remplacés en partie par des vacataires ou des contractuels), ce qui accentue la pression sur le personnel en place et affecte la qualité de l'encadrement

-Dévalorisation des diplômes tunisiens

La fuite des compétences engendre une dévalorisation des diplômes tunisiens, dont la reconnaissance est de plus en plus contestée, tant sur le plan national qu'international. Les employeurs accordent alors moins de crédit aux diplômés des universités locales, ce qui pousse de plus en plus les étudiants à fort potentiel à chercher des formations à l'étranger, aggravant la spirale négative.

À titre indicatif, 19 bourses ont été octroyées pour les études en France, dans le cadre du programme des études de Master et de Doctorat, 5 bourses pour les études dans d'autres pays de l'Union européenne, 34 au Canada au titre de l'année universitaire de 2023-2024. Par ailleurs, 242 bourses ont été attribuées en 2022-2023 à des élèves-ingénieurs, dans le cadre des accords de double diplôme tuniso-français¹¹.

¹⁰ La Tunisie au 12ème rang mondial en matière de production scientifique, *L'Économiste Maghrébin*, Disponible sur l'adresse suivante : <https://www.leconomistemaghrebin.com/2024/03/12/la-tunisie-au-12eme-rang-mondial-en-matiere-de-production-scientifique/>

¹¹ Idem,

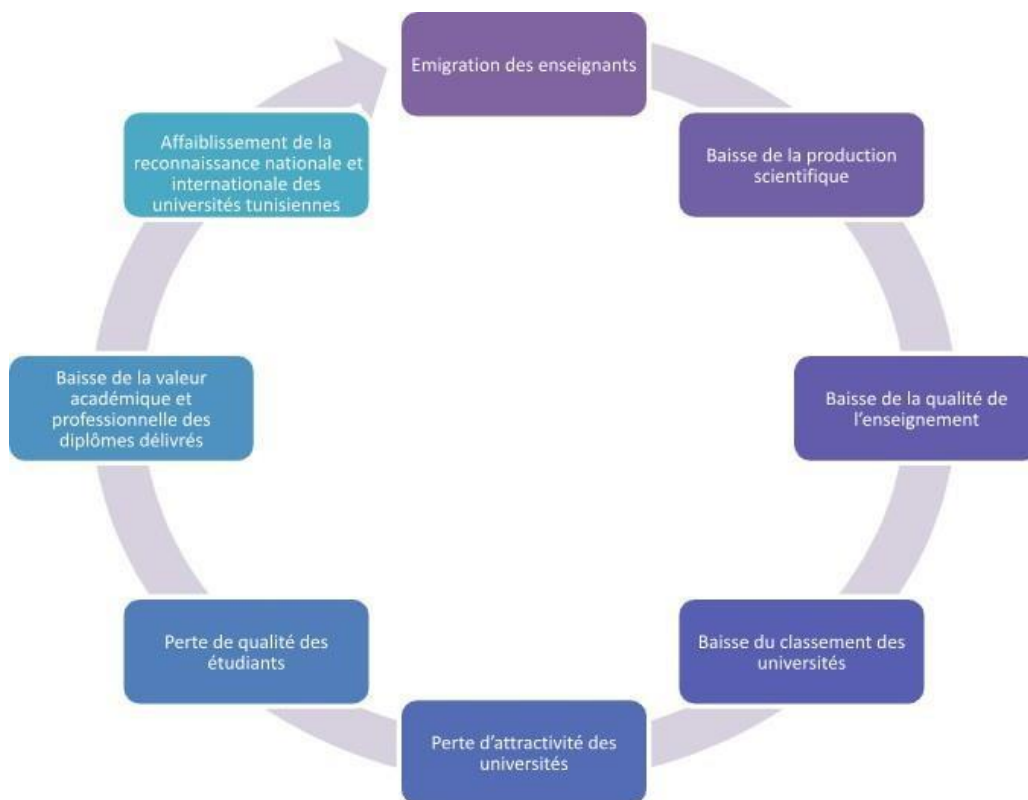
-Affaiblissement de la reconnaissance internationale des institutions tunisiennes

Les classements mondiaux, les accréditations et les partenariats académiques dépendent étroitement de la qualité du corps professoral et des publications ainsi l'érosion du capital humain se répercute directement sur ces indicateurs de performance.

La migration de compétences, touchant toutes les tranches d'âge, freine les avancées de la recherche et contribue à la baisse marquée des inscriptions en doctorat.

Figure 1. Impact de la Migration des Enseignants sur le Système Universitaire Tunisien

Source : conçu par les auteurs



3. Analyses et Recommandations : Vers une stratégie nationale de rétention des enseignants-chercheurs

En réponse à cette crise multidimensionnelle, il devient impératif d'adopter des politiques publiques visant à retenir les enseignants qualifiés, améliorer les conditions de travail et de recherche, et encourager une coopération académique internationale équilibrée, sans favoriser la migration définitive des talents. Les conséquences de cette hémorragie intellectuelle sont multiples : affaiblissement de la production

scientifique nationale, détérioration de la qualité de l'enseignement universitaire, difficulté à encadrer les jeunes chercheurs, dégradation du classement des universités tunisiennes sur le plan international, et perte d'attractivité du pays pour les talents émergents. Cette situation est d'autant plus critique surtout que la Tunisie voit ses efforts de développement humain compromis par la déperdition de son capital humain le plus qualifié.

Face à l'ampleur et à la complexité croissante de la migration des enseignants et chercheurs tunisiens, il est recommandé d'adopter une approche stratégique et multidimensionnelle. Cette problématique ne peut être résolue par des mesures ponctuelles ou isolées ; elle nécessite une vision d'ensemble, articulée autour de solutions durables et concertées. Les recommandations suivantes visent à proposer des pistes d'action préliminaires, à la fois réalistes et adaptables, pour atténuer les effets négatifs de cette fuite des compétences tout en capitalisant sur les opportunités qu'elle peut également offrir. Elles s'adressent aux décideurs publics, aux institutions académiques, aux partenaires internationaux et aux acteurs de la société civile, dans une logique de co-construction et de responsabilité partagée.

Pour répondre efficacement au phénomène de migration des enseignants-chercheurs, une stratégie nationale, menée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, doit reposer sur des mesures concrètes et ciblées.

Le tableau ci-dessous résume ces éléments.

Volets	Éléments	Descriptions / Avantages	Limites / Conditions
1. Choix de politiques publiques	Augmenter les salaires	Rétention rapide, effet motivant immédiat	Coût budgétaire élevé
	Prime à la recherche et à la publication	Valorisation ciblée des efforts scientifiques	Risque d'inégalités entre disciplines ou individus
	Incitations géographiques	Réduction des inégalités régionales, renforcement des pôles universitaires	Réticence à la mobilité à compenser par un cadre de vie attractif et une reconnaissance institutionnelle
	Fournitures de bien ou de services (logement, transport, équipement informatique...)	Améliorer les conditions de vie et favoriser la stabilité professionnelle	Nécessité de ressources financières continues et de critères d'attribution clairs pour garantir

2. Recommandations stratégiques et actions concrètes	Revalorisation salariale	Adapter la grille selon l'activité pédagogique et scientifique	Requiert une réforme réglementaire
	Prime à la recherche	Récompenser la production scientifique (publications, projets)	Besoin d'indicateurs de performance clairs
	Allègement administratif	Libérer du temps pour l'enseignement et la recherche	Revoir les structures organisationnelles
	Mobilité académique interne	Meilleure répartition territoriale des compétences	Doit reposer sur des principes incitatifs plutôt que sur des mesures contraignantes
	Incitations pour zones défavorisées	Attirer et stabiliser le personnel dans les régions périphériques	Doit reposer sur des principes d'équité
3. Mise en œuvre	Court terme	<ul style="list-style-type: none"> - Révision de la grille salariale - Instauration des primes à la recherche - Réduction des tâches administratives 	Mobilisation rapide des ressources et du cadre réglementaire
	Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> - Refonte du statut des enseignants-chercheurs - Réforme de la gouvernance universitaire - Programme d'incitations régionales - Suivi et accompagnement des universités 	Nécessité de coordination inter-institutionnelle et de suivi continu

Tableau 1 : Cadre stratégique pour la gestion de la migration des enseignants universitaires Source : auteurs

Conclusion

L'émigration massive des enseignants-chercheurs tunisiens représente une menace sérieuse pour la qualité et la pérennité de l'enseignement supérieur national. Elle entraîne une perte considérable de capital humain, la dévalorisation des diplômes, l'affaiblissement de la recherche scientifique et compromet la reconnaissance internationale des universités tunisiennes.

Parallèlement, les élites tunisiennes établies à l'étranger suscitent un intérêt croissant de la part des universités, qui mobilisent ces compétences pour consolider leurs missions d'enseignement, d'encadrement et de supervision doctorale.¹²

Une récente réglementation limite désormais le séjour des enseignants universitaires à l'étranger à une durée maximale de cinq ans, applicable aux nouvelles demandes de détachement soumises à l'Agence tunisienne de coopération technique pour l'année universitaire 2025-2026. Toutefois, cette mesure demeure partielle et administrative, centrée sur le contrôle des détachements officiels, sans prendre en compte les causes structurelles plus larges de l'émigration, souvent liées à des facteurs économiques, sociaux et professionnels.

Ainsi, si la limitation du détachement peut freiner certains départs temporaires, elle ne résout pas le problème fondamental de la fuite des cerveaux, souvent définitive et hors des cadres officiels. Si les causes structurelles de l'émigration ne sont pas abordées, cette réglementation risque même de pousser certains enseignants-chercheurs vers des choix plus radicaux, comme un départ définitif ou l'exercice à l'étranger en dehors des circuits formels.

Face à cette urgence, il est essentiel que le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique mette en œuvre une politique volontariste, articulée autour de mesures concrètes : revalorisation salariale, primes à la recherche, incitations géographiques, amélioration des conditions de travail et reconnaissance des efforts académiques.

¹² Jaouani, A, (2006), « L'approche migratoire tunisienne : Globale, cohérente, adaptée », Organisation internationale des migrants. Disponible à l'adresse suivante : https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbdl2616/files/2018-07/Les_migrations_humaines_final.pdf

Au-delà de la rétention des compétences, ce phénomène souligne la priorité absolue de repenser en profondeur le modèle universitaire : En agissant sur trois axes stratégiques à savoir la gouvernance des établissements en leur donnant plus d'autonomie, la diversification des sources de financement en développant des partenariats public-privé et le développement des collaborations internationales pour échanger des compétences entre enseignants-chercheurs.

Ainsi, la lutte contre la fuite des cerveaux doit s'inscrire dans une stratégie nationale de revalorisation et d'amélioration continue de la qualité de l'enseignement supérieur, afin de redonner confiance aux enseignants, attirer les talents et garantir la compétitivité du système éducatif tunisien à l'échelle régionale et mondiale.

Une telle stratégie, fondée sur une approche systémique et réaliste, permettrait de freiner l'hémorragie, de restaurer la confiance du corps professoral et de redonner à l'université tunisienne sa place dans le paysage académique régional et international.

Enfin, un véritable dialogue entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et les autres parties prenantes (Ministère des finances, syndicats enseignants, établissements publics, ...) est nécessaire pour aboutir à une politique cohérente.

NOTE : Ce document reflète uniquement l'opinion de ses auteurs et ne représente pas nécessairement les positions de la North African Policy Initiative ni de Al Bawsala.

À propos des auteurs:

Faten Louati est diplômée de la faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis où elle a obtenu son doctorat en sciences de gestion. Actuellement elle est maître-assistante en management des ressources humaines à l'ISCAE et responsable des relations extérieures au sein de l'Association Tunisienne de Management, de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat (@MIE). Ses domaines d'intérêt portent sur le management stratégique au sein du secteur public ainsi qu'à la conduite du changement au sein des organisations. Ses publications les plus récentes ont exploré l'adaptation des enseignants universitaires dans un contexte de transformation numérique.

Ibticem Elhaj Fraj Ben Zammel est Maître de conférences en Management des Systèmes d'Information à l'ISCAE, Université de la Manouba . Elle est co-coordinatrice de l'axe «Les défis sociétaux de la transformation digitale» au sein du laboratoire de recherche RIGUEUR, et secrétaire générale fondatrice de l'Association Tunisienne de Management, de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat (@MIE). Ses travaux de recherche portent sur la transformation digitale dans les secteurs public et privé, sur l'efficacité de l'enseignement en ligne, et sur les enjeux sociétaux liés à l'intégration des systèmes d'information.

Remerciements spéciaux : NAPI, Al Bawsala et l'auteure souhaitent remercier Arbi Soussi et Perry DeMarche pour le mentorat précieux et indéfectible ainsi que pour les conseils qu'ils ont apportés tout au long du processus de recherche et de rédaction de la note de politique.

À propos NAPI: La North African Policy Initiative (NAPI) est une ONG indépendante, à but non lucratif et non partisane, qui vise à renforcer la gouvernance participative en Afrique du Nord en mettant l'accent sur la jeunesse.

À propos Al Bawsala: Al Bawsala est une ONG tunisienne indépendante fondée en 2012. Elle œuvre pour la promotion et la mobilisation en faveur de la démocratie et de l'État de droit. L'organisation défend les droits de l'homme, la transparence, la justice sociale et le respect de l'environnement, tout en restant à l'abri de toute influence politique, idéologique ou religieuse.

For more information contact:

contact@albawsala.com

info@napipolicy.org

