

RAPPORT D'ÉVALUATION

UNIVERSITE de DJIBOUTI

MAI 2019



Dans le cadre de l'étude des activités d'appui de l'AFD, le Ministère de l'Enseignement et de la Recherche (MENSUR) a souhaité faire un état des lieux. La démarche d'évaluation de l'UD a été amorcée dans cet esprit. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers, adopté par le Conseil du Hcéres le 4 octobre 2016. Il est disponible sur le site internet du Hcéres (hceres.fr).

Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Marie-Hélène Garrelli, Présidente

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014

¹Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

²Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

SOMMAIRE

I. Introduction	3
Brève présentation du pays	3
Organisation de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche	3
Présentation de l'établissement : L'Université de Djibouti.....	3
Le contexte de l'évaluation	4
II. Conduite de l'évaluation	5
1 - Démarche d'autoévaluation institutionnelle	5
2 - Composition du comité d'experts	5
3 - Programme de la visite sur site	5
III. Évaluation.....	6
Domaine 1 : Stratégie et gouvernance	6
Champ 1 : Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	6
Champ 2 : Organisation interne. Mise en œuvre de la stratégie	8
Champ 3 : Identité et Communication.....	10
Domaine 2 : Recherche et Formation	12
Champ 1 : La politique de recherche.....	12
Champ 2 : La politique de formation	14
Champ 3 : Le lien entre recherche et formation	19
Domaine 3 : Parcours de l'Etudiant	20
Champ 1 : Parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle	20
Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage	21
Champ 3 : Environnement de l'apprentissage	21
Domaine 4 : Les relations extérieures.....	23
Champ 1 : Les partenariats	23
Le partenariat académique national	23
Le partenariat avec le monde socio-économique	23
Les autres partenariats institutionnels	233
Champ 2 : Les relations internationales	25
Domaine 5 : Pilotage	26
Champ 1 : Les finances de l'établissement	27
Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement.....	27
Champ 3 : Système d'information	277
Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement	29
Domaine 6 : Qualité et éthique	30
Champ 1 : Politique de la qualité et d'amélioration continue	279
Champ 2 : Ethique et déontologie	279
IV. Conclusion	31
V. Observations de l'établissement	35

I. INTRODUCTION

BREVE PRESENTATION DU PAYS

La République de Djibouti, petit pays de la corne orientale de l'Afrique (23200km², 1 million d'habitants), bénéficie d'une position géostratégique, favorable : elle est située à l'entrée de la mer Rouge, sur le détroit de Bab-el-Mandeb, corridor maritime très fréquenté.

Le pays a fait partie des territoires d'outre-mer français jusqu'à l'obtention de son indépendance en 1977. La France aujourd'hui encore, y est très présente.

Parmi les principaux secteurs d'activité dans le PIB, les services sont largement majoritaires et pèsent pour 75%, tandis que l'industrie pèse pour 20% et l'agriculture pour 4%. Pour ce qui est des caractéristiques du marché de l'emploi à Djibouti, on retiendra sa taille réduite (le chômage atteignait 48 % en 2017), avec une faible capacité d'absorption et une mouvance rapide, ce qui suppose une adaptabilité de la politique de formation du pays et, par conséquent, de l'université, à ce marché de l'emploi.¹

D'un point de vue économique, il faut souligner l'influence de plus en plus marquée d'une puissance comme la Chine, principal fournisseur du pays, suivie de l'Arabie saoudite et de l'Inde². Sa position géographique favorable a conduit le pays à accorder une priorité au développement des infrastructures portuaires et ferroviaires. Le transit de minerais et autres marchandises depuis l'Ethiopie est privilégié, avec l'aide financière importante de la Chine.

Djibouti a des frontières communes au sud-est avec la Somalie, au sud et à l'ouest avec l'Ethiopie, au nord avec l'Erythrée, et fait face au Yémen. Cela fait de Djibouti un havre de paix dans un environnement politique régional très instable (crises politiques en Somalie et au Yémen, crise latente en Erythrée).

Ses langues officielles sont le français et l'arabe et ses langues nationales le somali et l'afar. Le pays est confronté à un défi linguistique qui, avec l'expansion de la langue anglaise dans le monde de la logistique et des transports, pèse sur les choix stratégiques de l'Université de Djibouti (UD).

Malgré l'existence d'un enseignement supérieur à Djibouti, on constate toujours une fuite des élites djiboutiennes vers l'étranger que le gouvernement tente d'enrayer (comme cela a été indiqué lors des entretiens).

ORGANISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Le pôle d'enseignement supérieur créé en 2000 par le Gouvernement djiboutien a évolué vers une université de plein exercice créée par décret en janvier 2006 ; le baccalauréat délivré à Djibouti étant national depuis 2013 (après une période de délivrance par l'Académie de Bordeaux), l'obtention du baccalauréat conditionne désormais l'accès à l'enseignement supérieur.

Le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENSUR), créé en 2011, est la tutelle des établissements du supérieur de Djibouti, qui sont au nombre de trois : l'université de Djibouti (UD), le Centre d'études et de recherche de Djibouti (CERD) et l'Institut supérieur des Sciences et de la santé (ISSS). La Faculté de médecine a été rattachée à l'Université de Djibouti à la rentrée 2014.

PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT : L'UNIVERSITE DE DJIBOUTI

L'université de Djibouti est née d'une volonté politique forte des autorités djiboutiennes. Au moment de l'accession du pays à l'indépendance en 1977, le constat fut fait d'un déficit en formations post baccalauréat permettant de former des personnels qualifiés sur le territoire.

L'UD a été créée en deux temps. Sur la base d'un BTS existant depuis 1990 et porté par le lycée de Djibouti, s'est développé, en 2000, le Pôle Universitaire de Djibouti (PUD), dont l'offre de formation couvrait déjà des domaines très divers : lettres, économie, droit, sciences, domaine tertiaire et industriel. L'offre comprenait des formations générales de niveau DEUG à ainsi que des formations professionnalisantes de type BTS. Les enseignements étaient dispensés par téléenseignement. Des tuteurs locaux encadraient, sous forme de TD, les nouveaux bacheliers, en lien avec des universités partenaires françaises qui fournissaient des cours.

Une deuxième phase a vu, en 2006, l'émergence officielle d'une université de Djibouti. Il s'agissait de répondre à une augmentation massive du nombre de bacheliers consécutive à une modification du système de l'enseignement secondaire : au recrutement sélectif en 6^e se substituait, désormais, le principe d'une scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans, pour répondre à une attente forte en matière de formation supérieure. Le défi politique consistait à combiner deux systèmes éducatifs, l'un francophone l'autre arabophone, reposant sur deux cultures très différentes. De 2006 au moment de l'évaluation (janvier 2019) les effectifs étudiants sont passés de 2260 à environ 10000.

¹ Données France diplomatie.

² Données France diplomatie

L'Université de Djibouti est l'unique université de la République de Djibouti. Elle a le statut d'EPCSPT, établissement public à caractère scientifique, pédagogique et technologique. Dans ce cadre, elle bénéficie d'une autonomie administrative et financière. Le Ministère de l'Enseignement supérieur, fixe, pour cette catégorie d'établissements, les objectifs à atteindre dans le cadre des missions qui leur sont attribuées par l'Etat, évalue leurs résultats, et exerce un contrôle de légalité a posteriori sur les actes de leurs Conseils d'administration, notamment pour les actes à caractère financier, transmis au Ministre chargé des finances et soumis à approbation de sa part.

Il n'existe pas de contractualisation entre l'UD et l'Etat djiboutien.

L'UD est structurée en sept composantes internes ayant le statut de facultés, dirigées par des doyens : la Faculté des lettres, langues et sciences humaines (F.L.L.S.H.) ; la Faculté de droit, économie gestion (F.D.E.G.) ; la Faculté des sciences (F.S.) ; la Faculté de Médecine (F.M.), qui recrute sur concours tout comme la Faculté d'ingénieurs (F.I.) ; l'Institut universitaire de Technologie Tertiaire (IUT-T) ; l'institut universitaire de Technologie industrielle (IUT-I).

Dès sa création en 2006, l'UD a structuré ses cursus selon le système LMD.

L'établissement délivre en formation initiale 17 licences générales : 4 en DEG, 3 en Sciences de l'ingénieur (la FI délivre un diplôme d'ingénieur dans deux spécialités, la formation d'ingénieurs étant composée d'une licence préparatoire en deux ans et d'un cycle de spécialisation en 2 ans), 6 en LLSH dont 1 en langue arabe, 4 en Sciences). L'UD s'est récemment engagée dans la mise en place de masters : 1 en DEG et 3 en LLSH. Les deux IUT proposent au total 8 DUT (dont un en langue arabe) et 10 licences appliquées. Enfin, la Faculté de Médecine forme au doctorat en médecine. L'UD assure également une mission de formation continue et s'appuie, à cette fin, sur un Centre de Formation continue (CFC), qui dispense des formations diplômantes en présentiel et des formations qualifiantes.

L'UD n'abrite pas d'unités de recherche officiellement constituées. Elle dispose d'une école doctorale qui accompagne les doctorants et a pour mission d'impulser la structuration d'équipes de recherche. L'établissement compte actuellement 60 doctorants et 85 docteurs, tous formés à l'étranger.

En 2017, l'UD comptait 304 personnels enseignants (maîtres de conférences titulaires d'un doctorat, professeurs assistants titulaires d'un Master) et 285 personnels administratifs.

Le budget 2019 de l'université de Djibouti est de 3 831 604 371 DJF.

Aux quatre sites du centre ville, qui abritent respectivement les IUT-I et IUT-T, la Faculté des Sciences, les Sciences Humaines et Sociales et la Faculté de Médecine avec la Faculté d'Ingénieurs, s'ajoute, depuis quelques années, le Campus de Balbala (13 ha de bâtiments sur un campus de 32 ha). Ce dernier accueille aujourd'hui la Faculté de Droit, économie, gestion, les LLA l'école doctorale, les services communs, la présidence et l'administration centrale.

LE CONTEXTE DE L'EVALUATION

L'évaluation s'est déroulée dans le contexte d'une sollicitation par l'Agence française de développement. Cette dernière a été saisie le 1er avril 2018 d'une demande d'appui financier de la part du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, au bénéfice de l'université de Djibouti. L'AFD a choisi de s'adresser dans un premier temps au Hcéres, afin qu'il procède à une évaluation de l'UD. Préalablement à l'évaluation Hcéres, l'AFD a mandaté un expert (Expertise France) auprès du Ministre Djiboutien, durant 3 mois, à l'automne 2018, pour adapter ses modalités d'intervention et de soutien à l'UD. Parallèlement, la Banque Mondiale prévoit de financer la mise en place à Djibouti d'un centre d'émergence africain destiné à évoluer vers un centre d'excellence africain (CEA) dans le domaine du numérique, de la logistique et des transports. Ce CEA, abrité par l'UD, devrait contribuer au développement des activités de formation et de recherche des jeunes professeurs djiboutiens dans ce domaine. Le Ministre a exprimé le souhait que le contenu du projet de CEA soit mieux formulé et recentré sur des thèmes porteurs comme le e-banking et le e-assurance, et réservé aux meilleurs étudiants.

Le Hcéres a fait le choix de conduire une évaluation normale selon les procédures habituelles des évaluations menées à l'étranger.

II. CONDUITE DE L'ÉVALUATION

1 - DEMARCHE D'AUTOEVALUATION INSTITUTIONNELLE

La démarche d'autoévaluation constitue pour l'UD, une première expérience en la matière depuis sa création. L'établissement a produit un RAE synthétique qui couvre l'ensemble des domaines concernés par l'autoévaluation. Ce document, accompagné de nombreuses annexes, fournit au lecteur un historique utile à la compréhension de la situation actuelle de l'établissement, des développements précis sur les actions menées, les résultats obtenus, et les difficultés rencontrées depuis sa création. Le RAE centre surtout son bilan sur la trajectoire de l'établissement après le travail des commissions internes de 2012 (voir Domaine Gouvernance- Champ 2 Organisation interne et mise en œuvre de la stratégie). Cette démarche traduit une adhésion forte au processus de définition d'objectifs stratégiques et d'autoévaluation interne. La lucidité de l'autoévaluation menée dans le RAE est un élément très encourageant. L'établissement a su mettre en lumière ses forces et la plupart de ses faiblesses (analyse SWOT). Il a su poser les problématiques du présent et du futur, donnant ainsi les bases d'une impulsion à venir.

Le texte du RAE n'explicite pas, toutefois, les modalités de ce travail d'autoévaluation. Même si les entretiens ont montré que la communauté universitaire a été sollicitée pour l'élaboration du RAE, le document fourni ne permet pas de comprendre précisément les modalités de mobilisation de la communauté universitaire et de travail, à l'instar de ce qui a été pratiqué pour les commissions de 2012. Le comité regrette le manque de données statistiques et de bilans chiffrés. Ce manque, consécutif à l'absence d'outils d'analyse interne et de suivi, limite sensiblement la portée de l'exercice d'autoévaluation et en partie aussi celui de l'évaluation externe, qui n'a pu s'appuyer sur des données précises.

2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Le comité d'évaluation était présidé par **Marie-Hélène Garelli**, agrégée de lettres classiques, professeure de langue et littérature latines à l'Université de Toulouse II.

Le comité était composé de :

Cyrille Van Effenterre, ingénieur général honoraire, ancien président de Paris Tech et ancien directeur de l'école nationale du génie rural des eaux et forêts,

Isabelle Glitho Adole, professeure titulaire de biologie animale à l'Université de Lomé, Togo, Doyen honoraire de la Faculté des Sciences / Université de Lomé – Togo,

Pierre Zembri, professeur des universités à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée, directeur du laboratoire Ville Mobilité Transports,

Pascale Laine-Montels, directrice générale des services de l'Institut National des Sciences Appliquées de Rouen,

Meryl SROCYNski, étudiante en master 2 de Santé Publique à l'Université Toulouse 3, Paul Sabatier. Membre du conseil économique social et environnemental régional d'Occitanie.

Le Hcéres était représenté par **Pierre Sebban**, conseiller scientifique.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/Modalites-D-Evaluations/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

3 - PROGRAMME DE LA VISITE SUR SITE

La visite d'évaluation a eu lieu du 28 au 30 janvier 2019, à l'Université de Djibouti (nouveau campus de Balbala).

Elle s'est organisée en 43 entretiens et 2 visites ou, se répartissant en :

1. 1 présentation initiale par le président et son équipe ;
2. 1 réunion avec le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
3. 5 réunions de gouvernance avec des représentants de conseils et de facultés ;
4. 5 réunions avec des responsables enseignants, de la recherche et de la valorisation ;
5. 1 réunions avec des partenaires (socio-économiques, académiques, alumni) ;
6. 2 réunions avec des responsables des relations internationales ;
7. 8 Réunions avec les responsables de services administratifs ;
8. 7 réunions avec des responsables de services aux étudiants ;
9. 8 réunions sur la gouvernance et le pilotage avec des autorités ou services spécialisées ;
10. 4 réunions avec des panels d'enseignants ou d'étudiants ;
11. 2 visites du campus (laboratoires, plateformes, équipements sportifs, hébergements étudiants) ;
12. 1 réunion finale avec le président

III. ÉVALUATION

DOMAINE 1 : STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

Champ 1 : Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

Des missions nationales définies avec le MENSUR et assumées mais des difficultés de mise en œuvre liées aux apprentissages antérieurs et à la jeunesse de l'UD, contrainte à une évolution rapide de son organisation.

L'établissement s'est fixé, en accord avec le MENSUR, des objectifs ambitieux de formation et de recherche en lien avec un objectif de développement économique du pays. Il fonde son expansion sur le développement parallèle de formations académiques généralistes, de formations professionnelles de qualité (DUT) et sur l'impulsion de filières d'excellence, tout en affirmant son identité d'université sociale.

Le comité recommande la définition et la hiérarchisation de priorités de développement des formations sur la base d'une analyse approfondie du marché de l'emploi et de l'insertion professionnelle des diplômés. Dans ce cadre, l'UD est invitée à réfléchir aux modalités d'accès à certaines formations (sélectivité, ouverture à tous...). Un renforcement des compétences en langue des étudiants, déjà engagé pour le français, est à mettre en place sur la base d'un état des lieux systématique. Plus largement, l'UD est incitée à définir une stratégie de remédiation linguistique en lien avec les objectifs de développement fixés en formation et en recherche.

Les missions du pôle universitaire, puis de l'université de Djibouti, ont été longtemps orientées par l'accompagnement de la coopération française : le FSP PAFCAD (Projet d'Aide pour la Formation des Cadres Djiboutiens) jusqu'en 2006, puis le FSP EMRAUD (Emergence de la Recherche et l'Autonomie de l'université de Djibouti) de 2007 à 2013. Ce dernier ciblait les objectifs sur le développement de formations répondant aux besoins du marché de l'emploi ainsi que l'aide à l'émergence de la recherche et la constitution de réseaux scientifiques.

Unique université de la république de Djibouti, l'UD est désormais rattachée, avec le CERD et l'ISSS (Institut Supérieur des Sciences et de la Santé), au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENSUR). L'Etat fixe ses missions dans le cadre de son statut d'EPCSTP³⁴. Les liens de l'établissement avec le Ministère sont étroits bien qu'il n'existe pas de contractualisation officielle entre l'UD et l'Etat ; le RAE n'expose pas de stratégie d'établissement. Néanmoins, des objectifs fixés progressivement avec le MENSUR, traduisent une stratégie nationale : i) développer le territoire en favorisant l'émergence de formations adaptées aux nouveaux objectifs économiques du pays ii) depuis quelques années, favoriser le développement d'une recherche de qualité. iii) répondre au phénomène de croissance des effectifs de bacheliers, auxquels le gouvernement veut offrir un accueil, un accompagnement et une insertion professionnelle, en aidant les plus vulnérables. Plusieurs missions en découlent pour l'établissement: i) impulser des filières d'excellence (médecine, ingénierie logistique, gestion des risques⁵) tout en structurant une recherche de bon niveau ; ii) développer des formations professionnelles (DUT), importantes pour la grande majorité des étudiants djiboutiens : ces formations sélectives, et très attractives, recrutent de très bons bacheliers de Djibouti. iii) assumer, parallèlement, son rôle d'université sociale, accueillant tous les bacheliers, auxquels elle offre des possibilités de remédiation pédagogique (par le CFC (Centre de Formation Continue)) et un accompagnement en matière de transports et d'aides sociales. La mise en place de cette stratégie est délicate. Elle implique la structuration de liens étroits avec l'enseignement secondaire⁶, des actions communes et, au-delà, une réflexion sur l'orientation des bacheliers. Cette réflexion, en cours, n'a pas encore produit de résultats valorisables.

En accord avec le MENSUR, convaincu que le pays doit se saisir des possibilités que lui offre une situation géostratégique favorable (pont entre l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie) des secteurs à développer ont été définis : les transports, la logistique portuaire et le numérique (le pays ambitionne de devenir un hub dans ces domaines). L'hypothèse est faite, par exemple, que les diplômés de logistique s'exporteront dans d'autres pays, proches ou plus lointains. Mais l'UD fait aussi porter son effort sur la création de filières d'excellence avec

³Voir RAE, Annexe 4 : décret n° 2007-0167/PR/MENESUP fixant le statut particulier de l'Université de Djibouti.

⁴Ces missions comportent quatre volets officiels, qui consistent à développer : l'enseignement général initial et continu ; l'enseignement et la formation technique et professionnelle initiale et continue ; la formation des personnels des services publics, parapublics et privés ; la recherche et la production scientifiques et pédagogiques.

⁵Ces filières ont été identifiées comme telles au cours des entretiens avec la direction.

⁶En impliquant le MENFOP, Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle.

l'objectif de retenir les meilleurs étudiants à Djibouti (cf. ci-dessus). Cette stratégie de développement prend parallèlement en compte les relations historiques avec la France et la coopération française, mais aussi les partenariats ou échanges plus récents avec des pays étrangers (Tunisie, Turquie, Yémen...). Le gouvernement souhaite également impulser le développement du e-banking et de l'e-assurance, encore à l'état de projets. Le défi est considérable pour l'avenir. Il a produit des résultats parfois remarquables, en permettant à des étudiants de milieux défavorisés de réussir une insertion professionnelle de haut niveau⁷. Il a néanmoins pour conséquence, jusqu'à présent, une politique de formations gérée à court terme, sur la base d'analyses empiriques des variations du marché de l'emploi djiboutien. Le projet de se développer comme une université de recherche, en lien avec la politique de formation, devrait occuper les années à venir : comment retenir les meilleurs étudiants à Djibouti afin de développer la qualité de la recherche ? Quelles sont, dans cette perspective, les formations à développer et selon quelles modalités ? La stratégie et les méthodes de ce développement restent par conséquent à construire.

Un autre objectif, partagé avec le MENSUR, s'ajoute à ce projet de développement des filières de formations. Seule université francophone dans un contexte régional arabophone et anglophone de la corne de l'Afrique, et interlocuteur privilégié de la francophonie dans la région, l'UD a intensifié depuis 2011 sa coopération avec l'AUF tout en affirmant sa volonté de renforcer le trilinguisme. Quoique très affirmée, cette stratégie ne semble que partiellement mise en œuvre : la langue anglaise, n'est pas acquise à un niveau suffisant par les diplômés dans les secteurs du portuaire et des transports, ce qui pénalise leur insertion professionnelle. Une convention a cependant été signée en 2018 avec une université chinoise (Jiling University⁸). L'équipe de gouvernance fait, dans son RAE, le constat que le faible niveau des étudiants dans les trois langues traduit pour l'instant un échec partiel de cette stratégie⁹. L'accès à certaines filières de licence professionnelle est conditionné par une évaluation du niveau de français de l'étudiant selon le cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL). Les étudiants suivent les cours de langue en ligne jusqu'à délivrance du certificat de niveau C1 exigé pour obtenir le diplôme de licence ou de DUT. ¹⁰L'établissement est invité à engager, pour l'anglais et pour l'arabe, l'équivalent des actions déjà engagées pour le français sur la base de l'expérience des universités belges.

Aspects remarquables :

La stratégie de l'établissement est élaborée dans le cadre d'un dialogue de proximité avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Elle est en cohérence, sur les grandes orientations, avec la stratégie gouvernementale de développement du pays.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

L'établissement gagnerait à définir une stratégie spécifique qui fasse l'objet d'une contractualisation avec le Ministère. Des objectifs hiérarchisés, fixés à court et à long terme, pourraient faire l'objet d'évaluations et de réorientations, conférant ainsi à l'établissement une autonomie plus large dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de formation comme de recherche.

⁷Cf. entretiens avec la direction. L'absence de données relatives à l'insertion professionnelle ne permet pas d'étayer ces affirmations.

⁸ Convention signée en janvier 2017 (Sciences, technologies, pharmacie, ingénierie, centre de langue chinoise).

⁹Certaines mesures ont été prises, notamment en français : des tests en ligne ont été mis en place et deux enseignants ont été sollicités pour faire un état des lieux du niveau des étudiants en français afin de procéder à une remédiation dès 2019. La licence d'anglais recrute à un niveau A2 sur la base de tests de niveau pratiqué à l'entrée. Le but est de conduire les étudiants au niveau B2 en fin de L1.

¹⁰ RAE p.14.

Champ 2 : Organisation interne. Mise en œuvre de la stratégie

Une stratégie mise en œuvre avec volontarisme mais un modèle de gouvernance à faire évoluer

L'UD a connu, en quelques années, un développement considérable dans tous les domaines : accroissement des effectifs, diversification des formations, augmentation du potentiel d'enseignants et de chercheurs, construction d'un nouveau campus. Parallèlement, son modèle de gouvernance n'a pas évolué. L'équipe de direction, réduite à un binôme président-secrétaire générale, est confrontée à une complexité croissante du contexte, des données et des impératifs économiques (augmentation des effectifs, extension du campus impératif d'insertion professionnelle, structuration de la recherche), ce qui la prive du recul nécessaire à la prise de décisions stratégiques.

Le comité recommande un renforcement et une diversification de la gouvernance par l'installation de vice-présidences et de chargés de mission susceptibles d'impulser, de coordonner et de suivre des actions dans tous les domaines transversaux de l'UD (Recherche, Formation, Insertion professionnelle, Patrimoine).

Il recommande également à l'équipe présidentielle d'échanger davantage avec le Conseil d'administration les problématiques budgétaires (aujourd'hui traitées en amont) et celles relatives à la stratégie d'impulsion de la recherche. L'UD est invitée enfin à se doter des ressources humaines et des outils d'aide à la décision qui permettront un partage clair de l'information et un renforcement de la légitimité des choix stratégiques de la présidence auprès de son CA autant que de ses composantes. D'autre part, le comité recommande au CSP de s'appuyer sur des outils d'analyse statistique qui lui permettraient de jouer pleinement son rôle de préparation des dossiers et d'aide à la décision pour la présidence et le CA.

Une organisation interne pensée collectivement selon une méthode qui a porté ses fruits

Afin de mettre en œuvre les objectifs stratégiques ainsi définis, le MENSUR a accompagné, dès sa création, l'organisation d'Etats généraux au sein de l'UD¹¹. Ils ont conduit à la mise en place, en 2012, de commissions chargées de produire des recommandations sur l'évolution de l'établissement :

- Adapter les formations aux besoins du pays et de sa région : en sont issues de nouvelles filières et de nouvelles maquettes, (période 2011-2014).
- Donner un appui pédagogique aux jeunes enseignants alors sans expérience d'enseignement.
- Motiver les doctorants par la mise en place d'aides à la recherche, d'une valorisation de la recherche et d'une école doctorale.
- Concevoir un statut de l'enseignant-chercheur et des personnels administratifs et techniques.

Le travail de ces commissions est jugé remarquable par le comité. Il a favorisé la construction d'une identité et d'une cohésion interne. Leurs recommandations ont conduit à la mise en place d'actions tangibles : élaboration d'un processus formalisé de création des formations, création du CAPE¹² en soutien aux enseignants, mise en place de l'ED et de bourses de recherche. Les statuts de l'EC, votés par le CA, sont en attente de validation (voir le Domaine Recherche). Selon le comité, la méthode de concertation interne initiée par les commissions de 2012 est à poursuivre et à élargir, dans le cadre d'actions qui restent à mettre en œuvre : la structuration de la recherche, l'amélioration de l'orientation des bacheliers et du recrutement à l'UD, le développement de l'insertion professionnelle des diplômés et son suivi.

Une expansion impressionnante de l'établissement portée par une gouvernance dont le modèle a désormais atteint ses limites

Depuis la création de l'UD, la gouvernance de l'établissement est assurée en binôme par le président et le secrétariat général. Les décisions politiques et stratégiques sont prises par le président tandis que la secrétaire générale gère la partie administrative de l'université (budget, personnels, services, organisation administrative...). Les premières années (jusqu'à 2006) avaient été très difficiles. Il fallait en effet en faire évoluer les partenariats avec les universités françaises afin de passer du téléenseignement à un enseignement en présentiel, surmonter les difficultés liées à la jeunesse de la direction, alors peu expérimentée en matière d'enseignement supérieur, et maîtriser le risque financier que représentait le passage d'une structure de lycée à celle d'université. La direction de l'UD concentrait la majeure partie des responsabilités politiques et pédagogiques. L'augmentation rapide des effectifs (~ 2500 étudiants en 2008, ~ 5000 en 2011, environ 10000 en 2018), du nombre de formations et de personnels, a conduit rapidement le président à déléguer aux composantes de nombreuses responsabilités pédagogiques (par exemple l'organisation et la gestion des examens). Le binôme de direction a accompagné, conduit et suscité les évolutions considérables de l'établissement, jusqu'à la construction récente d'un nouveau campus. Toutefois, le RAE montre que la présidence a pris conscience de l'ampleur des défis à venir et de la limite de cette gouvernance réduite.

Les changements qui s'imposent aujourd'hui pour un passage réussi de la structure de gros lycée vers celle d'université au sens plein du terme (émergence et structuration de la recherche, maîtrise de l'orientation et de l'insertion professionnelle, augmentation des ressources propres...) nécessitent une gouvernance

¹¹ Cf. Annexe 1 au RAE : synthèse des communications des commissions de réflexion de 2012.

¹² Centre d'Appui à la Pédagogie et à l'Enseignement.

consolidée et diversifiée. Le Conseil de direction, composé du président, de la secrétaire générale et des doyens n'est pas une instance décisionnelle mais un lieu de partage d'informations et de consultation. Le renforcement de l'équipe présidentielle élargie autour de vice-présidents favorisera l'instruction des dossiers complexes qui se multiplient, autant dans le domaine de la recherche et du patrimoine que dans celui des formations et de l'insertion professionnelle.

L'établissement manque en outre d'orientations stratégiques déclinées en objectifs et traduites par un budget : ce dernier est aujourd'hui construit selon une méthode pragmatique de reconduction et d'adaptation des dépenses. Le comité recommande de mettre en cohérence le budget alloué aux actions menées avec les orientations stratégiques.

Les deux instances sur lesquelles s'appuie la présidence sont le Conseil d'administration et le Conseil Scientifique et pédagogique (CSP), instance consultative.

Le CA est composé de vingt membres, dont 9 membres internes (2 représentants de l'administration, 2 étudiants et 5 représentants des personnels) et 11 membres externes (8 au titre des services publics dont les ministères et le CERD, et 3 personnalités extérieures). La composition du CA, est fixée par décret¹³. Les personnalités extérieures représentent les secteurs porteurs en matière de formations (le domaine de la santé, le secteur portuaire et la CCI, Chambre de Commerce et d'Industrie). Les personnalités extérieures se donnent pour mission de veiller à l'adéquation entre la création de filières et les besoins en qualification professionnelle. Leur point de vue sur la nécessaire adéquation des formations aux débouchés dans le secteur privé, aux besoins en formations techniques et en formation à l'entrepreneuriat est pris en compte dans les débats du conseil d'administration et par les doyens lors de l'élaboration des maquettes. Le mécanisme des tutelles est lourd et fortement ressenti au CA à travers la présence des 8 membres extérieurs représentant l'Etat, soit 40% des membres (dont 1 représentant de la présidence de la République et 2 représentants de l'Enseignement Supérieur). Le CA n'est toutefois pas une chambre d'enregistrement et joue pleinement son rôle. Les débats avec les membres internes, principalement les enseignants, sont souvent vifs et traduisent des divergences d'orientations. La demande d'un statut des enseignants-chercheurs en est un exemple. Ce statut, qui a fait l'objet d'une proposition de texte votée en CA, implique toutefois des recrutements en nombre et une augmentation de la masse salariale à laquelle l'établissement devra faire face.

Le CSP débat de la politique de formation et arbitre les projets de création et de fermeture de filières. Sa composition traduit la volonté de pragmatisme de la présidence en matière de formations : il est composé du président, de la secrétaire générale, de membres du conseil d'administration représentant les enseignants et les étudiants, auxquels s'ajoutent des membres de droit exerçant des responsabilités administratives et pédagogiques dans l'établissement (doyens, directeurs de services communs, chefs de départements, chefs de services administratifs). Réuni deux fois par an en moyenne, il a pour fonction essentielle la révision des maquettes ou l'examen de projets de nouvelles filières. Les propositions sont soumises par le doyen au Conseil Consultatif (CC) de la composante puis, après amendements internes, l'offre est débattue au CSP avant présentation et vote au Conseil d'Administration. L'examen du CSP est attentif à la qualité du contenu des formations ainsi qu'à leur soutenabilité financière. Il traite peu des questions d'orientation et d'insertion professionnelle. Les étudiants sont peu représentés au CSP comme dans les instances en général. Il n'existe aucune instance qui traite des questions de vie étudiante. Le comité recommande à l'établissement de mener une réflexion sur la mise en place d'une instance (qui peut être regroupée avec le CSP) impliquant des représentants étudiants et traitant des points relatifs à leur parcours et leurs conditions de vie et d'études.

L'aspect scientifique du CSP ne correspond pas au fonctionnement effectif du conseil qui ne traite pas de recherche. Le projet de développement et de structuration de la recherche implique la création d'une instance spécifique consacrée aux questions de la recherche, ce que recommande ici le comité. Cette instance pourrait prendre le relais de l'ED qui a reçu la mission de donner l'impulsion interne à la constitution de groupes de recherche.

Une restructuration efficace mais insuffisante à régler les difficultés de mise en œuvre de la stratégie

Conformément aux recommandations de la commission enseignements de 2012, la restructuration interne de l'établissement a conduit à une redistribution des responsabilités administratives et pédagogiques au sein des Facultés et Instituts. Ces composantes sont dirigées par des doyens qui en ont assuré, plusieurs années durant, toute la gestion administrative, académique et pédagogique tandis que les directeurs de départements assumaient les tâches d'organisation des formations, d'information, de communication et d'insertion professionnelle des étudiants (placement en stages, inscription en masters, suivi des transferts et redoublements). Une surcharge de travail en découlait et rendait nécessaire une réforme. Les départements des composantes se sont regroupés autour de directions des études. Les directeurs des études assurent la gestion pédagogique (programmes d'enseignements, évaluations, gestion des étudiants) et jouent un rôle essentiel. Ils sont secondés par des assistants pédagogiques qui se définissent comme les relais entre les enseignants-chercheurs et les étudiants¹⁴ : ces derniers ont la charge du suivi des enseignements, de

¹³ Cf. Décret n° 2007-0167/PR/MENESUP fixant le statut particulier de l'Université de Djibouti chapitre 1. (Annexe 4- RAE).

¹⁴Voir les entretiens.

l'organisation logistique des examens, de l'assistance quotidienne aux enseignants et aux étudiants. La nouvelle organisation a permis de répondre efficacement à l'augmentation des effectifs d'étudiants dans certaines composantes¹⁵ et à la forte attractivité des formations courtes comme les DUT et les licences professionnelles (en 2017, 1 583 étudiants en IUT-T auxquels il faut ajouter 761 en IUT-I et 133 en FI contre seulement 1 013¹⁶ pour toute la FS)¹⁷. Malgré cette réorganisation, et malgré l'existence de décharges horaires d'enseignement pour les doyens et directeurs d'études, ces derniers se disent en surcharge de travail, notamment en raison de l'organisation lourde du contrôle des connaissances.

Bien que les facultés aient gagné en responsabilités par délégation de compétences du président (qui assurait au départ toute la gestion pédagogique), elles n'ont pas d'autonomie budgétaire¹⁸ ce qui réduit leur capacité d'initiative et de gestion prévisionnelle.

L'effort mené pour améliorer l'organisation des composantes et des services et leur fonctionnement est réel. Ces services peinent néanmoins à mettre en œuvre la stratégie d'établissement dans sa double mission d'université sociale et à caractère professionnalisant en vue de l'insertion des étudiants : les filières proposées à l'ouverture ne peuvent pas toujours être mises en place faute d'équipements ou d'analyse solide du marché (Physique-Chimie) ; les maquettes sont rarement élaborées et discutées avec les partenaires socio-économiques au CSP même si les directeurs d'études les rencontrent en amont ; les lacunes réelles des étudiants nouveaux bacheliers n'apparaissent souvent qu'à mi-parcours sans possibilité de remédiation offerte en dehors de l'inscription en Formation continue l'année suivante ; les services ne sont pas toujours dotés des moyens humains en appui aux actions à mener (voir les Domaines Parcours étudiant et Pilotage).

Aspects remarquables :

L'équipe de gouvernance a su s'appuyer aussi bien sur les constats et réflexions internes (commissions et composantes) que sur le travail des facultés et des services pour faire évoluer l'organisation interne de l'établissement. Elle a mis à profit l'exercice d'autoévaluation pour procéder à une analyse interne lucide de ses forces et de ses faiblesses.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

L'évolution de la gouvernance est un objectif à court et long terme. Si le court terme semble devoir plutôt privilégier la délégation de compétences sur des missions transversales à structurer, (Recherche, Formation, Insertion professionnelle, Patrimoine), le long terme implique une réflexion stratégique sur l'évolution indispensable des conseils centraux, (à renforcer et à diversifier), sur l'organisation interne (composantes et services à consolider et à doter d'une plus grande capacité d'action), et sur les liens entre l'université et le secteur privé.

Champ 3 : Identité et communication

Une identité affirmée par tous les acteurs et portée par un slogan « Engagement, Equité, Qualité »

L'UD revendique une double identité : celle d'université de proximité ouverte à tous, autant que celle d'acteur de premier plan à l'échelle du continent africain dans certains domaines d'excellence.

Le comité recommande de renforcer à la fois les supports de communication interne et externe de l'UD. Il invite l'établissement à développer les moyens de communication sur sa double identité vis à vis de l'extérieur. Il s'agirait d'une part de renforcer les actions ciblées sur l'orientation des bacheliers du pays en amont de l'accès à l'université, et d'autre part de s'appuyer sur le centre d'excellence africain en émergence pour accroître son attractivité à l'international.

Le comité suggère d'améliorer la circulation interne de l'information en direction des étudiants et des personnels, en développant par exemple l'e-campus.

Parallèlement, le comité suggère d'accorder au service de communication les moyens financiers et techniques nécessaires à une bonne réactivité.

¹⁵ Les documents annexes du RAE ne présentent que la répartition des effectifs étudiants 2014, 2015, 2016, 2017. Le comparatif des données chiffrées par composante et par filière permet de constater une augmentation d'effectifs en Droit et Gestion des Entreprises, passés de 255 en 2014 à 511 en 2017, (soit un doublement des effectifs en 3 ans) avec, parallèlement, une baisse des effectifs en Economie et Gestion passés de 760 à 560 (soit une baisse de 200 étudiants pendant la même période) ; la filière STIC (Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication) est passée de 396 inscrits en 2014 à 515 en 2017 (augmentation de 119 étudiants) ; la filière UAT (Aménagement du Territoire), est passée de 185 en 2014 à 319 en 2017, soit une augmentation de 134 étudiants. Pour ce qui est des IUT, les effectifs sont restés stables mais le nombre de candidatures a augmenté.

¹⁶ Les décharges horaires sont les mêmes dans toutes les composantes.

¹⁷ Annexe 8 RAEp. 57-58.

¹⁸ Les composantes fonctionnent selon le principe des régies d'avance, avec montants renouvelables. Elles ne disposent pas d'un budget propre et n'ont pas les moyens de suivre leur dépense ni d'assumer des projets internes.

L'UD définit son identité en se fondant sur la mission première qui lui a été confiée par l'Etat lors de sa création, et qu'elle revendique avec force : la formation de tous les bacheliers du pays, en facilitant leur insertion professionnelle.

L'UD assume son identité d'université sociale en accueillant, dans ses filières non sélectives, tous les nouveaux bacheliers. Parallèlement l'UD affirme dans le RAE ses objectifs « d'excellence notamment dans les secteurs clés de la logistique et du numérique ». Pour atteindre ces objectifs et augmenter son attractivité vis à vis des étudiants de la région et de l'Afrique subsaharienne, l'établissement fait la promotion de ses formations sélectives (IUT ; FM, FI et licence BBA en FDEG) et de ses licences professionnalisées dont les enseignements sont délocalisés et dispensés par des universités turques, tunisiennes et françaises (le partenariat avec la Turquie concerne surtout la faculté d'Ingénieurs). La promotion des formations de Master récemment développées va dans le même sens.

L'établissement cultive également son identité d'université multilingue en organisant des enseignements dans les trois langues de son environnement géographique : anglais, français et arabe. Cette stratégie académique devrait, selon le RAE, « contribuer au rayonnement et à la transformation socio-économique et culturelle du pays ».

Lors de la visite sur site, tous les acteurs rencontrés (étudiants, personnel administratif, personnel enseignant) ont affirmé leur adhésion à l'identité d'établissement ainsi revendiquée. Ils affirment leur confiance dans le rayonnement croissant de l'établissement dû aux réformes commencées depuis 2012 et à l'environnement très favorable qu'offre le nouveau campus de Balbala.

Un service de communication directement rattaché à la présidence de l'université mais dont la structuration reste très fragile

L'UD s'est dotée d'un service de communication composé d'un chef de service assisté d'un infographiste d'un webmaster et d'un technicien audiovisuel. Ce service, directement rattaché à la présidence, est chargé de la circulation de l'information entre les différents services et d'une communication homogène à tous les acteurs et interlocuteurs de l'UD. Mais les moyens financiers et techniques alloués au fonctionnement de ce service ne lui permettent pas encore de travailler dans des conditions optimales. Il existe une charte graphique associée au logo et au slogan de l'institution qui n'est pas encore appliquée par tous les acteurs de l'établissement. La communication interne passe essentiellement par des canaux téléphoniques et informatiques, en particulier les réseaux sociaux qui permettent aux enseignants de communiquer avec les délégués étudiants qui diffusent rapidement l'information à l'ensemble des étudiants. Ce mode de transmission implique une bonne organisation des e-mailing listes fiables (7000 abonnés selon le service de communication) et une connexion accessible à tous. Toutefois, ce mode de communication ne permet que la transmission d'informations courtes (convocations à des réunions, dates des évaluations, changement d'un calendrier administratif, etc.). La transmission des rapports des différents conseils (CC, CSP, CA) se fait soit par e-mail soit sous format papier. Les délégués étudiants regrettent de ne pas y avoir facilement accès. Le comité encourage l'établissement à mettre en place rapidement la Lettre d'information périodique et l'intranet, qui font partie des projets de renforcement de ce système de communication.

La communication externe passe par le site web de l'établissement qui est régulièrement mis à jour. Le Centre de Formation Continue (CFC) dont les activités sont tournées vers les entreprises, s'appuie, pour sa communication externe, sur la diffusion d'un catalogue (non encore publié à grande échelle), de dépliants et de brochures présentant l'offre de formation. L'établissement a souvent organisé dans le passé aussi des journées portes ouvertes et des caravanes pour l'information des futurs bacheliers. Mais seule la journée d'information a été maintenue pour les entrants.

Le service communication doit pouvoir bénéficier d'une dotation financière annuelle et de moyens techniques. Il s'agit de mieux répondre aux demandes des composantes et d'assurer à l'université une visibilité extérieure. Le e-campus pourrait constituer l'une des solutions aux problèmes de communication, en donnant à tous les acteurs de l'établissement une possibilité d'accès individualisé à l'information institutionnelle et pédagogique ainsi qu'aux ressources numériques.

Aspects remarquables :

L'UD a une conscience claire de ses spécificités, qu'elle assume dans l'affirmation de son identité et la redéfinition progressive de ses objectifs.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

L'UD est incitée à programmer pour les années à venir un développement de ses moyens de communication (budget, supports de communication interne et externe) en ayant soin de les adapter à l'identité spécifique qu'elle revendique.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

Champ 1 : La politique de recherche

Une recherche embryonnaire, dont le développement nécessite l'allocation de moyens cohérents, une structuration des priorités thématiques, une mobilisation renforcée des partenaires et un statut d'enseignant-chercheur incitatif.

La recherche est présente à l'Université de Djibouti, mais sa structuration actuelle reste un point d'achoppement. L'émergence d'équipes de plus en plus autonomes permettrait à l'UD d'être moins dépendante d'universités étrangères. Par ailleurs, les liens entre l'Université et le Centre d'études et de recherches de Djibouti (CERD) sont très faibles, alors que les deux entités dépendent du même Ministère et pourraient avoir de vraies synergies. Le développement de la recherche repose également sur la disponibilité des enseignants-chercheurs, très réduite du fait de leurs obligations de service et de leur investissement dans la pédagogie.

Le comité recommande de développer une recherche interne à l'établissement, de construire des synergies avec le CERD et d'intensifier les relations avec des équipes étrangères pour favoriser le démarrage d'une recherche djiboutienne.

Le comité recommande de dissocier l'école doctorale de la structuration de la recherche elle-même au sein de l'UD.,

Le projet de statut de l'enseignant-chercheur (voté en CA en 2014) dont le comité a eu connaissance est l'une des pistes envisageables pour le développement de la recherche. L'établissement est invité à ne s'interdire aucune piste de réflexion sur la charge horaire ou les carrières des EC.

Dans son RAE, l'Université de Djibouti fait le constat d'un démarrage difficile de la recherche dans les années qui ont suivi sa création, cela malgré la mise en place d'un Centre de Recherche (CRUD) destiné à apporter un soutien aux initiatives des enseignants-chercheurs. La production scientifique (notamment les publications) est jugée faible par l'établissement lui-même¹⁹ et s'effectue plus volontiers au sein des laboratoires d'accueil en thèse des intéressés (en France ou dans d'autres pays étrangers) que dans ce centre de recherches.

Le soutien financier à des recherches a été instauré dès la création du Centre. Ce soutien financier était essentiellement individuel, à destination de projets de recherche présentés par des maîtres de conférences et des doctorants (20 projets soutenus entre 2013 et 2015 pour un total de 14,3 millions de DJF). L'UD a également apporté son soutien à des missions pour communiquer lors de manifestations scientifiques (23 sur la même période). Le soutien est devenu logistique après l'ouverture du campus de Balbala : des locaux dédiés aux activités de recherche ont été mis à disposition des chercheurs, avec de nombreux postes de travail et une petite documentation. L'accès à des publications en accès libre a été facilité grâce au lien avec l'AUF.

Au Centre de recherches s'est substituée, en 2017, une école doctorale pluridisciplinaire. Elle a pour vocation d'accompagner les enseignants doctorants dans leur recherche. L'accent est mis sur les méthodologies et sur l'organisation de séminaires de recherche. L'école a également pour but d'aider les enseignants-chercheurs à publier, de favoriser des mobilités post-doctorales et d'encourager la formation d'équipes pluridisciplinaires autour de projets. Concrètement, l'ED fournit des postes de travail (40 au total) au sein de ses locaux neufs du campus de Balbala, et finance des allocations doctorales. Un projet de recherche quinquennal est en cours d'élaboration. Il vise notamment à faciliter la structuration des équipes de recherche internes. Pour autant, aucun volume de financement annuel n'a été communiqué au comité. Si son rôle dans la facilitation des mobilités internationales est reconnu par les enseignants-chercheurs et les doctorants, les postes de travail demeurent faiblement utilisés, essentiellement du fait de l'impossibilité pour le personnel titulaire de dégager du temps pour la recherche en période d'enseignement. L'ED peut éventuellement jouer un rôle d'incubateur d'équipes de recherche jusqu'à ce que leur viabilité soit démontrée.

Un enjeu pour les enseignants-chercheurs : dégager du temps, être reconnus dans leurs activités de recherche

Les enseignants-chercheurs ont du mal à développer leurs propres thématiques de recherche, initiées au sein des laboratoires étrangers qui les ont accueillis en thèse. Ils sont parfois dépendants d'équipements situés à l'étranger et sont liés à des réseaux scientifiques extérieurs. Il en résulte une faible motivation pour développer de nouveaux axes dans le cadre d'équipes locales. Il faut ajouter que la recherche n'entre pas en compte

¹⁹Pour autant, aucune donnée relative à l'activité de publication et de communication des enseignants-chercheurs n'a été transmise au comité.

dans l'évolution des carrières dans le statut actuel des enseignants. Ces derniers souffrent également d'une charge horaire élevée en matière d'enseignements. La pédagogie occupe actuellement l'essentiel de leur temps professionnel. L'augmentation de cette charge au fil du développement de nouvelles filières n'encourage pas un investissement dans la recherche.

Les obligations de service actuelles sont de 375h par an (15hx 25 semaines) auxquelles s'ajoutent entre 6 et 20h de surveillance d'examens *aminima* selon les composantes. Il existe aussi des disparités entre filières en termes de charges de service (nombre de copies à corriger ou nombre d'heures de surveillance à assurer).

Il n'existe pas de décharge pour recherche à l'heure actuelle. Le RAE (p. 21) mentionne l'éventualité d'instauration de "contrats de recherche" par lesquels les enseignants-chercheurs s'engageraient à produire au moins un article par an en contrepartie d'une réduction de leur service statutaire.

Les enseignants doctorants bénéficient d'un régime plus favorable puisqu'ils ont la possibilité durant leur doctorat d'avoir un semestre sans enseignement par an durant trois années, plus une année dérogatoire. Ce semestre peut apparemment être effectué soit au sein de l'école doctorale, soit à l'étranger au sein de l'université d'inscription. C'est le CSP, Conseil scientifique et pédagogique de l'UD qui définit les axes et les thèmes prioritaires. La sélection des sujets est faite par des commissions scientifiques disciplinaires et l'attribution des bourses par une commission générale.

Un enjeu pour l'Université de Djibouti : s'appuyer sur ses enseignants-chercheurs pour consolider ses partenariats

Les liens avec les universités partenaires sont essentiellement construits par les 85 docteurs djiboutiens qui ont fait leur thèse en France. Ils portent à la fois sur l'appui aux formations émergentes (notamment les masters) et sur des sujets de recherche, généralement portés par des enseignants-chercheurs à titre individuel.

Les partenaires français sont souvent intéressés par des partenariats avec des universitaires djiboutiens. Les centres d'intérêt des partenariats sont multiples. On peut mentionner en particulier les développements portuaires et logistiques, qui intéressent fortement les économistes et les aménageurs de Paris 1.

Le comité suggère à la partie djiboutienne, de susciter des implantations temporaires (autour de projets incluant un terrain local) ou plus permanentes d'équipes de recherche partenaires sur son sol, de façon à développer des relations plus étroites avec ces équipes et de favoriser l'encadrement de thèses dans le cadre de projets plus fédérateurs. Ce cadre pourrait être davantage propice à la montée en compétence des enseignants-chercheurs et chercheurs djiboutiens. L'objectif à moyen terme pourrait être un débouché sur des habilitations à diriger des recherches (ou toute procédure équivalente à définir).

Une intensification souhaitable des relations avec le CERD

A l'heure actuelle, le CERD et l'école doctorale de l'UD évoluent en parallèle sans relations formalisées. Outre l'université, le CERD est le seul autre établissement scientifique national public. Le CERD et l'université de Djibouti dépendent du même ministère et leurs relations sont donc étroites au niveau politique. Le directeur du CERD est par ailleurs membre du Conseil d'administration de l'université. Pourtant l'UD et le CERD n'ont pas d'histoire commune.

Du point de vue du comité, ils ne pourraient que tirer bénéfice d'un renforcement de leurs liens en synergie. Des relations informelles mais limitées existent toutefois, qui demeurent à ce jour très limitées. On peut relever des co-publications ainsi que quelques cours de chercheurs du CERD dispensés ponctuellement à l'UD en tant que vacataires (en biologie par exemple), et l'accueil de 10 à 15 stagiaires de L2 ou L3 dans les laboratoires du CERD. Le contact reste individuel: les enseignants-chercheurs sollicitent le CERD de leur propre initiative. Toutes les matières ne sont pas concernées. Le comité a eu connaissance²⁰ de l'existence de partenariats de recherche en sciences sociales, en économie, en chimie et en biologie. Un plan d'actions commun concernant les énergies renouvelables est en cours de définition.

A l'issue de la visite, le comité ressent un manque de coordination entre les différentes structures de recherche à Djibouti et une absence de direction stratégique de la Recherche qui pourrait pourtant donner une impulsion décisive. Le comité note aussi l'absence d'association du CERD à la démarche de création de l'école doctorale de l'UD ou à la sélection des sujets de thèse même si un travail en commun avec le CERD impliquerait un engagement de disponibilité en plus des charges d'enseignement.

Le comité recommande qu'une incitation forte à la coopération soit impulsée, pour aider à la mise à disposition des équipements assortie des habilitations *ad hoc* pour les utiliser, des décharges pour recherches ou des délégations pour les enseignants-chercheurs. Les disciplines communes aux deux entités (UD et CERD) les plus représentées à l'UD sont la chimie et la biologie ; elles pourraient servir de point de départ pour tester les modalités de rapprochement.

²⁰ Entretiens avec les responsables de la recherche.

D'un point de vue structurel, il apparaît urgent de renforcer le conventionnement entre ces deux organismes, sur au moins deux plans :

- la mise en place d'une instance de type conseil scientifique ou comité d'orientation stratégique permettant un échange régulier entre les scientifiques des deux institutions, et l'organisation de la complémentarité de leurs actions de recherche ;
- la constitution d'équipes mixtes de recherche dans les principaux domaines communs ou de compétences partagées.

Une possible réduction de la charge d'enseignement des enseignants qui s'investissent dans la recherche

Lors de sa visite le comité a constaté une attente des EC concernant un projet de décret statutaire (voté en CA de l'UD²¹), pour réduire leurs charges d'enseignement. Une modulation de la durée de référence du service annuel d'enseignement est l'une des pistes envisageables pour encourager l'activité de recherche par l'allocation de temps et de moyens et motiver les EC. Le comité considère que d'autres pistes de réflexion peuvent être ouvertes en complément, qu'il s'agisse d'une extension des modulations de service sur projet ou de la mise en place d'un suivi de carrières prenant en compte l'ensemble des dimensions du métier d'enseignant-chercheur. Se posera également la question de l'émergence de compétences locales d'encadrement des thèses, et de leur reconnaissance.

Aspects remarquables :

Compte-tenu des conditions de développement de l'Université de Djibouti, le développement de la recherche est passé logiquement au second plan, mais il est resté une priorité avec des moyens financiers et logistiques non négligeables, notamment à destination des enseignants doctorants, et de deux tentatives successives de structuration (centre de recherches unique, le CRUD, puis Ecole doctorale).

Points à garder à l'esprit pour le futur :

Le développement de la recherche, qui repose avant tout sur la motivation des personnels, doit désormais s'appuyer sur une réflexion relative aux décharges horaires des EC et à leur évolution de carrière, mais aussi sur un rapprochement avec le CERD et l'exploration de voies de coopération internationale permettant à la recherche émergente djiboutienne de se solidifier et de se baser sur des collectifs plutôt que sur une somme d'individualités.

Champ 2 : La politique de formation

Une formation de qualité centrée sur le premier cycle, mais une offre de masters à structurer et à étoffer

L'UD a su développer ses formations et répondre à l'augmentation importante des effectifs tout en maintenant un objectif de qualité. Le développement des masters est engagé mais reste limité. Le pilotage de l'offre de formation, qui prend en compte les besoins fluctuants du marché de l'emploi, est effectué à court terme, selon un format original de formations à durée de vie limitée.

Afin que la politique de régulation de l'offre de formation gagne en efficacité, le comité recommande à l'UD de mettre à profit son observatoire pour recueillir des données fiables sur les taux d'insertion des diplômés et de mettre en application la recommandation de la commission gouvernance de 2012. Ces outils et ces données permettront à l'UD de répondre au besoin de prospective fortement ressenti dans l'établissement.

Le comité recommande de poursuivre l'effort entrepris pour le développement des masters sur des domaines identifiés comme prioritaires, en lien avec les stratégies de développement de la recherche et de renforcement des relations avec le secteur privé.

Le comité recommande de mener à bien aussi rapidement que possible la nécessaire structuration du CEA (centre émergent africain), en composante à part entière, qui doit contribuer significativement au rayonnement de l'UD tout en en faisant un interlocuteur incontournable pour la communauté portuaire locale et les opérateurs de transport et de logistique.

²¹Plusieurs dispositions proposées par l'établissement dans le cadre de ce statut vont dans le sens d'une amélioration des possibilités offertes aux EC de mener une recherche à Djibouti, en lien avec les universités partenaires. Possibilité leur sera donnée d'assurer des missions de recherche de courte durée à raison d'une par an (article 10), ce qui leur permettrait de participer à des conférences internationales ou de mener une recherche de terrain. La délégation auprès d'un établissement public de recherche devient également possible après cinq années d'activité, ce qui permettrait de renforcer les liens avec le CERD. Il devient également possible de postuler sur projet à des congés de recherche ou d'études d'un an maximum après six ans d'activité (article 17) et de prétendre à des congés de plus courte durée (60 jours) tous les trois ans (article 18).

- **Une mise en place de filières de formation en accord avec les missions reçues de l'Etat et une concertation avec les institutions publiques et les entreprises privées**

L'offre de formation initiale de l'UD est diversifiée et constituée de filières générales (dans les Facultés) ou techniques (dans les IUT) qui délivrent une licence en 3 ans. Dès sa création, l'UD a adopté le système LMD (Licence, Master et Doctorat). L'offre de formation est répartie entre sept composantes pédagogiques, actuellement désignées comme Facultés :

- facultés de Droit, d'Economie et de Gestion (FDEG) qui délivrent 4 Licences et 1 Master ;
- faculté d'Ingénieurs (FI) à entrée sélective sur concours, qui offre un diplôme d'ingénieur en 5 ans formé d'un cycle préparatoire de 3 ans et d'un cycle de spécialisation en 2 ans Deux spécialités en ingénierie sont offertes : électrique/ Energétique et Génie civil.
- faculté des Lettres, Langues et Sciences Humaines (FLLSH) qui délivre 6 Licences et 3 Masters ;
- faculté de Médecine (FM) qui ne délivre pour le moment que le Doctorat en Médecine ;
- faculté des Sciences (FS) avec 4 Licences ;
- institut Universitaire de Technologie Industrielle (IUTI) qui propose 4 DUT et 5 Licences Appliquées ;
- institut Universitaire de Technologie Tertiaire (IUTT) qui délivre 4 DUT et 5 Licences Appliquées²².

Jusqu'à 2013, l'offre de formation à l'Université de Djibouti était essentiellement constituée de licences généralistes en six semestres dans ses facultés. L'IUT délivrait un DUT en 2 ans et une licence professionnelle après une année complémentaire (trois années au total). En 2013, l'UD a entamé une stratégie de spécialisation de certaines formations et le développement de filières d'excellence avec la création de la Faculté d'Ingénieurs et la division en deux de l'IUT, afin d'augmenter l'attractivité de l'établissement. La licence générale BBA (Bachelor in Business Administration) très sélective et bilingue (anglais-français) a été créée avec comme objectif « l'ouverture à l'international ».

La Faculté d'ingénierie a été créée en réponse aux besoins en ingénieurs managériaux exprimés par le pays. L'admission dans ces filières spécialisées se fait sur concours d'entrée et les cours de certaines filières sont entièrement en anglais (pour la FI qui fonctionne entièrement grâce au partenariat avec l'Université Technologique d'Istanbul). Cette réforme a augmenté l'attractivité de ces composantes et facilité l'insertion professionnelle des diplômés, mais a imposé une licence qui nécessite en 4 années de formation avec une première année consacrée à la maîtrise de la langue anglaise.²³

L'offre de formation ne propose actuellement qu'un petit nombre de masters, ouverts en fonction de deux paramètres : la présence d'enseignants-chercheurs compétents dans le domaine concerné et l'employabilité des diplômés. Même si certains masters aboutissent ou ont abouti à l'insertion locale de leurs diplômés (par ex. le master gestion de la santé, qui a inséré des professionnels de santé locaux), ces formations ne se maintiennent souvent que quelques années en raison d'une saturation du marché de l'emploi. L'offre en doctorat se limite à une école doctorale naissante vouée uniquement à la mise à niveau des enseignants-chercheurs non-docteurs en fonction dans l'établissement. En raison de l'absence d'encadrants qualifiés (par ex. HDR ou assimilés) et d'unités de recherche rattachées à l'établissement, l'UD n'est pas, à l'heure actuelle, en mesure de délivrer le diplôme de doctorat.

C'est sous l'impulsion de l'Etat que l'UD a choisi de mettre un accent particulier, en formation initiale mais surtout continue, sur des filières axées sur le développement du numérique, la logistique du transport maritime, le secteur bancaire.

L'offre de formation continue est diversifiée en réponse aux besoins de formation exprimés par les institutions et les entreprises locales. Le Centre de Formation Continue (CFC) délivre des Diplômes Universitaires professionnels (DUP) en Gestion Commerce des Entreprises et en Gestion Comptable Financière ; de Licences Appliquées en Management des activités de Logistique et de Transport, Comptabilité, Finance et Audit, Commerce International et en Logistique et Transport ; de Licences en Lettres Modernes (LM1 et LM2) et en Anglais (AS1 et AS2).

Si l'UD a fait le choix de placer le développement de son offre de formation sous le signe de la professionnalisation en développant des cycles courts pour la réussite et l'employabilité de ses étudiants, il lui reste à mettre en place un véritable programme de formation en alternance pour atteindre ses objectifs. Le comité invite l'établissement à reformuler et à reprendre son programme de tutorat testé sur une année, qui a été abandonné pour des raisons de disponibilité des enseignants encadrants. Cela évitera d'utiliser le CFC comme outil de récupération d'une partie des étudiants qui n'ont pas obtenu la filière de leur choix en formation initiale ou en échec dès le L1. La méthode de remédiation par la voie du CFC conduit en effet l'établissement à développer des cursus parallèles chronophages pour les enseignants et coûteux. Le comité recommande le développement d'une formation continue qualifiante (faiblement développée aujourd'hui) susceptible de générer des marges financières nécessaires au développement de la formation.

²² UD-Fiche synthétique 2018 Page 2 ; RAE-Annexe 7.

²³Rapport Commission Professionnalisation Formations p. 3

- **Une restructuration pédagogique, et une forte implication des responsables pédagogiques, mais une faible réussite des étudiants en L1.**

En accord avec la politique gouvernementale, l'UD a choisi d'accompagner la massification des effectifs étudiants, et de proposer une offre de formation supérieure à tout bachelier. L'objectif est d'éviter les processus d'exclusion. Les effectifs ont ainsi été multipliés par 5, passant de 2.000 étudiants en 2006 (date de la création de l'université) à 9163 en 2017 (et près de 10.000 en 2018). Cet accroissement a contraint l'UD à restructurer son organisation pédagogique et son offre de formation. Parallèlement, le nombre d'enseignants est passé de 111 à 274 seulement en 2017 (annexe 10 du RAE). Il en résulte une baisse du taux d'encadrement et un risque pour la qualité de la formation. Ce risque est d'autant plus grand que la massification étudiante est associée à une baisse générale du niveau des nouveaux bacheliers.

Pour faire face à ces difficultés, l'UD a mis en place plusieurs réformes :

- 1- une nouvelle répartition interne des tâches pédagogiques et administratives au sein des composantes (doyens et directeurs des études secondés d'assistants pédagogiques). Voir le chapitre Gouvernance.
- 2- Une révision en 2012 de l'offre de formation de 2006, après les rapports des différentes commissions mises en place pour une amélioration qualitative de la gouvernance et des activités de l'établissement. Selon le RAE, cela s'est traduit en particulier par une conceptualisation des maquettes de formations et des syllabus. Les maquettes initiales des formations étaient très peu explicites et peu lisibles même pour les enseignants-chercheurs. Pour faire cette réforme, l'UD s'est appuyée sur un partenariat avec les universités françaises et belges. L'harmonisation des maquettes s'est faite sur le modèle européen. La révision du canevas des maquettes a permis de leur donner une présentation conforme aux normes internationales. La lisibilité des formations en a été accrue pour les étudiants comme pour les employeurs. Les objectifs des différentes unités d'enseignements (UE) et les compétences à développer chez l'apprenant sont désormais clairement définis. Les volumes horaires sont précisés ainsi que les prérequis pour l'accès à une unité d'enseignement, le cas échéant. Les modalités d'évaluation (contrôle continu plus un examen semestriel) sont connues des apprenants.²⁴ Les syllabus contiennent suffisamment de détails pour que différents enseignants puissent délivrer la même formation en cas de besoin (absence d'un EC pour longue mission de recherche à l'étranger).
- 3- la création d'un centre d'appui à la pédagogie et à l'enseignement (CAPE)²⁵. La commission qualité²⁶ préconisait en 2012 la création d'une « cellule d'encadrement pédagogique des enseignants », dont l'objectif était la formation des enseignants nouvellement recrutés, docteurs ou non, sur le constat de la complexité du métier d'enseignant universitaire. Pour répondre à cette demande l'UD a créé le CAPE en 2015 en s'appuyant à la fois sur des compétences humaines locales et sur l'aide de missions étrangères, notamment celles de l'université belge de Louvain. Les ateliers du CAPE proposent des formations pédagogiques générales comme l'élaboration des syllabus et le découpage de séances, l'évaluation des résultats d'apprentissage, la scénarisation des cours. Des thématiques plus ciblées comme : Anglais et Français à objectif spécifique, formation sur LaTeX, intégration des outils multimédia, MOOC, TICE, etc. ²⁷ ont été développées.

Le rapport sur le bilan des activités pédagogique ²⁸ rappelle l'importance du CAPE. Cette structure, peu répandue dans les universités françaises mais largement représentée dans les universités anglophones, est essentielle. La jeunesse de l'UD a permis d'intégrer ce concept et d'inculquer cette culture d'amélioration continue de la qualité des enseignements aux enseignants. Toutefois, il n'existe pas d'évaluation de l'impact du CAPE sur les performances pédagogiques des enseignants chercheurs ainsi formés. Le comité invite l'établissement à montrer clairement la valeur ajoutée de cette structure (évaluation auprès des enseignants formés et des étudiants, statistiques) qui apparaît comme une initiative bénéfique à long terme et à maintenir dans l'établissement.

Ces réformes sont développées dans l'environnement pédagogique et scientifique très favorable qu'offre le nouveau campus de Balbala. Elles sont renforcées par la forte implication des doyens, des directeurs d'études et des assistants pédagogiques. Le renforcement des enseignements spécialisés (à distance ou en présentiel) assurés par les partenaires étrangers (Turquie, Tunisie, France) fait partie de la stratégie d'assurance qualité de la formation voulue par la présidence de l'établissement. Malgré cet ensemble de réformes, le fonctionnement des licences reste clairement à améliorer, autant en matière de réussite que d'insertion professionnelle. Les taux de réussite des étudiants de licence sont faibles. Le taux de réussite global en 2017 était de 26,10 % (calculé à partir des chiffres donnés dans l'annexe 8 du RAE qui fournit les chiffres de 30% en

²⁴Commission « professionnalisation des formations » p.5 (2012).

²⁵ Annexe RAE p. 89.

²⁶ Rapport de la commission Qualité.

²⁷ CAPE Bilan des activités de formation 2017-2018.

²⁸ Annexe RAE p.89.

L1 ; 50% en L2 ; 100% en L3.) En plus du contrôle continu organisé par chaque enseignant, la direction des études organise 2 sessions d'évaluation (une session principale pour chaque semestre) et une session de rattrapage pour les deux semestres à la fois pour chaque filière placée sous sa responsabilité. Il n'existe ni évaluation préalable au L1, ni remédiation en cours d'année. C'est à mi-parcours, après les premiers CC, que les enseignants constatent des lacunes, sans pouvoir réellement y remédier.

Un remaniement de l'offre de formation géré par le CSP en adéquation avec les besoins des employeurs publics et privés, mais sans outils de suivi efficaces.

La redéfinition des filières et de leurs contenus a été opérée par le CSP. Elle s'est faite dans l'optique d'une plus grande professionnalisation avec un accent particulier sur la maîtrise de la langue anglaise dans les filières techniques et commerciales (avec notamment le Bachelor of Business Administration).

Bien que l'UD ait opté pour une Licence en 3 ans, des dispositions particulières sont prises pour certaines filières : en faculté d'Ingénierie dont l'accès est soumis à un concours d'entrée, par exemple, a été instituée une année d'intensification de la maîtrise des bases scientifiques et de la langue anglaise parce que les cours sont délivrés en anglais dans le cadre d'un partenariat avec des universités turques. Il en est de même pour la formation assurée en faculté de médecine dans un partenariat avec la Tunisie (missions d'enseignement de durées variées).

Pour éviter une saturation du marché intérieur en main d'œuvre qualifiée, l'UD a choisi d'être attentive aux besoins exprimés par les employeurs et d'adopter une politique quasi-annuelle de modulation de l'offre de formation. Le RAE indique que les formations courtes (DUT) sont créées en réponse à des besoins ponctuels de main d'œuvre (Tourisme, Carrières sociales, etc.) ; les licences générales comportent des stages et un projet professionnel de l'étudiant pour faciliter l'employabilité. Certaines composantes (Faculté des sciences) ont mis en place une unité d'enseignement « projet tutoré ». Les IUT organisent des journées « job ». Ce sont les directeurs des études qui assurent dans les composantes le suivi de l'insertion professionnelle en licence. Le comité regrette que les seules données relatives à l'insertion professionnelle aient pu être obtenues lors des entretiens et non transmises par écrit. Les directeurs d'études ont une visibilité relative des filières qui assurent une bonne insertion aux diplômés : Génie électrique, Audiovisuel, Comptabilité, Logistique. La licence d'anglais forme des enseignants, surtout depuis que l'enseignement de cette langue est développé en primaire. L'insertion professionnelle des diplômés de la licence entrepreneuriat est au contraire difficile. Les données relatives à l'insertion des diplômés de l'UD n'étant pas disponibles, la situation ne peut être évaluée qu'en fonction des indications fournies lors des entretiens. Cela ne facilite ni l'état des lieux ni la prospective.

Les masters sont créés en adéquation avec les besoins locaux et régionaux (management, commerce, gestion des risques, droit et gestion de la santé, etc.).

La régulation des formations se fait actuellement sans indicateurs mesurables et fiables et se fonde beaucoup sur la désaffection des nouveaux étudiants pour certaines filières. Les vraies causes restent à déterminer (l'existence ou non de débouchés ne semble pas être un facteur déterminant). Il faut noter que certaines filières ne recrutent plus ou peu, faute de candidats : c'est le cas de la Physique-Chimie dont les effectifs décroissent depuis quelques années faute d'étudiants néo-entrants (340 étudiants au total dans la filière en 2015 contre 132 en 2017²⁹). Par ailleurs, les passerelles entre filières sont inexistantes alors qu'elles pourraient faciliter une régulation *a posteriori* et éviter des situations d'échec préjudiciables.

La commission Gouvernance de 2012 préconisait « la mise en place d'une cellule de veille socio-économique indispensable pour anticiper les besoins du pays » dont la fonction devait être de « donner son avis sur les formations à mettre en place ». La mise en place de cette action, aujourd'hui indispensable, reste encore à venir. Il sera difficile à l'établissement d'en faire l'économie.

- **Un pilotage affirmé de la formation, mais des outils d'évaluation à mettre en place**

En conclusion, on peut considérer que la formation est une des forces de l'UD qui s'est appliquée à mettre en œuvre une stratégie sur la base des recommandations des différentes commissions de réflexions de 2012. Elle a réajusté son offre, remodelé le contenu des enseignements, modernisé les méthodes pédagogiques avec un appui important des outils informatiques et de la langue anglaise. Elle a intégré la culture de l'entrepreneuriat dans ses filières y compris pour les licences classiques. Elle a engagé une maîtrise pour améliorer les taux d'insertion des diplômés. Toutes les révisions des maquettes se font dans des instances où les étudiants et le personnel administratif sont représentés (CC, CSP et CA). L'établissement a une politique d'évaluation très clairement explicitée dans une « Charte des sujets d'exams » définissant les responsabilités de l'enseignant, la qualité du sujet, le matériel autorisé pour le type d'évaluation et un formulaire d'engagement de l'enseignant. Mais toutes les recommandations des commissions n'ont pas été suivies d'effet (notamment celles concernant la cellule de veille socio-économique) et bien des actions restent à mener en matière de pilotage des formations.

²⁹Annexe 8 RAE p. 51-58.

L'UD bénéficie avant tout de responsables pédagogiques très engagés aux côtés de l'administration centrale, d'étudiants ayant un fort sentiment d'appartenance et d'un personnel administratif dévoué, pour accroître la qualité de la formation et permettre à l'établissement de concrétiser son ambition d'attractivité régionale. Il n'existe toutefois aucun outil d'évaluation de l'impact des réformes mises en œuvre, de la qualité des formations et du devenir des diplômés, sur lequel l'établissement ne dispose pas de statistiques. Le comité invite l'établissement à poursuivre l'effort considérable accompli pour la mise en place des formations tout en développant les outils d'évaluation qui permettront d'orienter efficacement cet effort.

- **L'obtention d'un CEA est de nature à développer le rayonnement et l'attractivité de l'UD.**

L'Université de Djibouti est bénéficiaire d'un des centres d'excellence africains émergents lancés dans le cadre d'un programme initié par la Banque Mondiale en 2014 (second appel à projets de 2018). Le but de ce programme est de susciter le développement de formations de haut niveau dans des domaines jugés cruciaux pour l'accélération du développement des pays candidats. La réponse a été construite durant l'automne 2018 sous la conduite de la Doyenne de l'IUT-T, et ciblait les domaines de la logistique, du transport et du numérique..

Le projet de CEA présenté par l'UD a été approuvé pour 5 ans renouvelables³⁰. Ce Centre est l'un des 44 CEA Impact installés lors de la conférence de lancement de la deuxième phase des CEA qui s'est tenue à Djibouti du 18 au 26 février 2019³¹. Le financement par la Banque Mondiale (BM) se fait sur atteinte d'objectifs, donc pas *a priori*. Les relations internes à l'Afrique sont encouragées. Ce financement diminuera au fil du temps, et d'autres sources doivent s'y substituer (industriels). Une partie des fonds de la BM est destiné à renforcer les structures de l'Université et à faciliter sa gouvernance (2 millions de \$), indépendamment de la thématique Transport et logistique (7 millions de \$) et des fonds destinés à la Faculté d'ingénierie (6 millions de \$).

Sa première composante tangible est un master pluridisciplinaire en transport associant juristes, économistes, gestionnaires. Il a démarré en novembre 2018 avec 22 étudiants dont une partie en FC. Les cours se déroulent en seconde partie d'après-midi, et l'alternance est favorisée.

La formation aura recours dans un premier temps à des enseignants invités, qu'il sera nécessaire de remplacer progressivement par des locaux. Des contacts sont déjà pris avec les universités d'Addis Abeba (logistique industrielle, ingénierie ferroviaire) et de Nairobi. Une évolution vers des enseignements bilingues est jugée inéluctable par les porteurs du projet, lequel est de nature à permettre à l'UD de se positionner dans le contexte régional en leader dans ce domaine.

Le CEA est l'occasion d'étoffer les partenariats de l'UD. Une cartographie des formations Transport et Logistique en Afrique est en cours. Ce n'est pas chose facile, et les formations et équipes au positionnement pertinent restent à identifier. La petite équipe qui développe le CEA a tissé des relations avec la communauté portuaire djiboutienne, même en l'absence de convention. En revanche, les relations avec les opérateurs chinois, présents sur une importante concession portuaire, sont ténues.

Il reste à formaliser l'équipe et la direction du CEA. Ainsi, pour le bon fonctionnement de la structure il est souhaitable qu'un directeur-adjoint, un responsable financier, et un responsable communication soient désignés. Du point de vue de la présidence de l'université, interrogée sur ce point précis lors de l'échange final avec le comité, l'enjeu est de créer une composante de plein exercice, autonome dans son fonctionnement et qui servirait de moteur aux autres composantes.

Aspects remarquables :

Le pilotage et la restructuration de l'offre de formation ainsi que le projet de création du CEA.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

L'UD aura à renforcer la *maîtrisation* de son offre et mettre en place des outils d'évaluation des réformes initiées.

³⁰Informations données par la porteuse du projet durant l'entretien spécifiquement consacré au sujet du CEA le 30 janvier 2019 avec le comité. A cette date, la négociation du projet était terminée. Les lettres de financement BM/ République de Djibouti puis Ministère des Finances / UD étaient en cours de signature.

³¹<http://www.lanationdj.com/mensur-bientôt-le-lancement-a-djibouti-dune-conference-sur-les-centres-dexcellence-de-lenseignement-superieur-en-afrique/>

Champ 3 : Le lien entre recherche et formation

Une articulation entre Formation et Recherche à construire dans le cadre d'une stratégie à long terme

En l'absence de partenariats locaux en matière de recherche, ou d'unités de recherches internes à l'UD, les masters ne sont pas adossés à des unités de recherche locales. Le lien Formation-Recherche est en grande partie dépendant des partenariats extérieurs et des possibilités de mobilité offertes aux étudiants.

Le comité invite l'UD à définir une stratégie de développement à long terme qui combine les besoins en formation et les projets de recherche émergents sur le territoire. L'établissement est, notamment, incité à réfléchir à un réinvestissement en continu des acquis de la recherche dans les enseignements du master pluridisciplinaire en transports qui vient d'ouvrir dans le cadre du CEA.

Une articulation Formation/Recherche portée par un petit nombre de masters

Deux composantes de l'UD offrent des masters ouvrant un accès au doctorat :

- la Faculté des Lettres, Langues et des Sciences Humaines (FLLSH) propose trois masters : un premier en Didactique des Langues et des Cultures (DDL), un second en Lettres Modernes (LM) un troisième en Gestion des Risques et des Catastrophes (GRC) ;
- la Faculté de Droit, Economie et Gestion (FDEG) en propose un seul : le Master en Droit des Affaires, parcours en Droit des Organisations (MDO).

Ces masters constituent des viviers pour le recrutement d'enseignants-chercheurs non-docteurs sur des postes d'enseignement où les docteurs font défaut.

Le Centre d'excellence émergent africain (CEA) : une occasion de mieux coupler formation et recherche ?

Au-delà de la structuration d'une offre d'enseignement professionnalisant à l'échelle régionale, associant l'UD à d'autres établissements du continent, le CEA constitue une occasion de coupler enseignement et recherche sur une thématique porteuse d'avenir. Sa dimension interdisciplinaire est l'occasion de rapprocher des enseignants et enseignants-chercheurs, qui travaillent isolément à ce jour, par la mise en place d'une équipe pluridisciplinaire : un EC, des doctorants économistes des transports, un historien du commerce international, un géographe des transports, un spécialiste en sciences de gestion (logistique) pourraient constituer un noyau fondateur. D'autres collègues semblent intéressés pour les rejoindre. : géographes, informaticiens, spécialistes de maintenance industrielle...) Cette agrégation de profils complémentaires constitue un premier pas vers la constitution d'un laboratoire de plein exercice, qui pourrait se développer avec l'aide des fonds de la Banque mondiale et en lien avec d'autres équipes comparables du continent. Cette équipe pourrait effectuer des travaux de recherche pour le compte des opérateurs portuaires et de transports exerçant leur activité dans la région.

Une politique de formation du personnel enseignant non-docteurs pour l'amélioration du contenu des enseignements

Pour en terminer avec l'image de « Grand Lycée » qui reste dominante dans les discours sur l'UD, et pour devenir une université au plein sens du terme, où les résultats de la recherche nourrissent les enseignements, l'établissement s'est engagé à conduire au doctorat tous ses enseignants-chercheurs non encore docteurs. Ces EC sont accompagnés au sein d'une école doctorale (ED) qu'il convient de distinguer d'une structure de recherche. Le RAE, précise « la montée en puissance de l'encadrement des doctorants, couplée à l'émergence des équipes de recherche et à la mise en place d'un dispositif de bourses postdoctorales constituent un environnement fécond pour la constitution d'un vivier d'enseignants-chercheurs capables d'encadrer des thèses ».

Cependant, l'ED n'est pas habilitée à délivrer des diplômes de doctorat. Son rôle est d'accompagner les doctorants (environ 80 enseignants sont non-docteurs) lors des enseignements de méthodologie (12h) et de spécialité (15h) délivrés par les partenaires scientifiques extérieurs. Grâce à l'intervention de docteurs encadrants, l'ED organise les doctorants en équipes de recherche et coordonne leurs activités. L'objectif est que ces équipes constituent un socle pour une recherche scientifique structurée qui encadrera les futures formations doctorales de l'établissement. Cet effort d'organisation pourrait déboucher à moyen terme sur une école doctorale fonctionnelle.

DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ETUDIANT

Des étudiants remarquablement engagés : un atout malheureusement sous-estimé pour le développement de l'université.

La participation de la moitié des effectifs étudiants aux élections de leurs représentants aux conseils centraux montrent une réelle volonté d'implication dans le développement de l'université. Néanmoins, le faible nombre de sièges qui leur sont réservés dans les instances : deux représentants participent aux CSP et CA. les modalités de suffrage (individuel) ainsi que la durée des mandats (3 ans) ne favorisent pas leur capacité à participer activement aux décisions stratégiques de l'établissement. Le constat est similaire sur la gestion des clubs sportifs et culturels, auxquels seule l'animation est laissée en gestion aux étudiants.

Le comité recommande d'associer d'avantage les étudiants aux choix stratégiques de l'établissement. Véritable ressource de savoirs expérientiels de l'orientation à la vie étudiante en passant par la formation, il conviendra de faciliter leur engagement, associatif comme représentatif, pour une autonomie renforcée, au service de l'établissement.

Champ 1 : Parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle

De nombreuses actions menées en matière de vie étudiante et de suivi du parcours étudiant, que pénalisent toutefois des insuffisances logistiques et organisationnelles.

L'UD affiche des valeurs humanistes qui la conduisent à accorder une attention particulière aux parcours des étudiants. A partir de 2012, elle a réorganisé les services en charge de la vie étudiante et a adopté des mesures favorisant l'accès de tous aux formations de haut niveau. Par manque d'outils et de personnels dédiés, elle n'est toutefois pas en mesure d'orienter efficacement les nouveaux bacheliers désireux de poursuivre des études supérieures et d'assurer le suivi de ces parcours.

Le comité recommande une reprise des actions d'information aux lycéens menées dans les lycées destinées à leur orientation. et une mise en adéquation des moyens matériels et humains alloués à l'ambition affichée de suivi des cohortes étudiantes.

Il recommande enfin la constitution d'un réseau d'alumni aujourd'hui informel.

Le comité recommande également le développement des initiatives de concertation entre les parties prenantes de l'université et le monde économique et socio-culturel pour donner aux étudiants un maximum de visibilité sur leurs possibilités d'insertion professionnelle dans le cadre, par exemple, de conseils de perfectionnement.

La période 2012-2017 a vu naître la DIVE, Direction de la Vie Etudiante³² composée de 4 services : le service d'assistance sociale, le service de sport et de vie universitaire, le service de communication- information-reprographie, et l'observatoire de la vie étudiante et de l'insertion professionnelle. Ce service a par la suite fusionné avec la direction de la scolarité pour former la Direction de la scolarité et de la vie étudiante (DSVE). Ce service compte une vingtaine d'ETP. Seul le directeur est enseignant et bénéficie d'une décharge horaire..

Djibouti, où le chômage des jeunes est important, souffre d'un manque de débouchés professionnels. C'est pourquoi le Ministère de l'Education Nationale a renforcé une politique volontariste : amener au baccalauréat des cohortes de plus en plus importantes et, *in fine*, leur permettre d'accéder à l'enseignement supérieur.³³ L'université de Djibouti, soutenue par le gouvernement, s'est dotée d'une politique sociale visant à favoriser l'accès de chacun à une voie d'excellence. C'est pourquoi, des exonérations de frais d'inscription sont proposées aux étudiants en situations les plus précaires (entre 500 et 700 étudiants par an³⁴), ainsi que des bons de restauration, en l'absence de restauration universitaire. Des bourses sont également accordées aux étudiants en situation de handicap³⁵, bien que le comité n'ait pas pu le vérifier, en l'absence de données. Ces mesures, qui font la fierté de l'université, traduisent ses valeurs d'équité et d'humanisme, partagées par l'ensemble des personnels et étudiants rencontrés au cours des entretiens. Elles fondent leur sentiment d'appartenance à l'établissement.

Le recrutement à l'UD repose sur deux dispositifs majeurs : le clip vidéo informationnel diffusé dans les médias, présentant l'université et les modalités d'inscription, et la journée portes ouvertes organisée au moment de l'inscription, où sont présentés les différents services universitaires. Par le passé, une caravane composée d'enseignants et d'étudiants de diverses composantes faisait le tour des différents lycées. Cette initiative est aujourd'hui arrêtée avec la volonté de la reprendre. Outre la reprise de cette action d'information le comité suggère le développement d'autres actions comme l'accueil de lycéens durant l'année universitaire pour créer des ambitions nouvelles.

³²RAE p. 24-26.

³³ Ministre de l'enseignement supérieur.

³⁴ Entretien Direction scolarité et vie étudiante.

³⁵ RAE p. 30.

La création de l'Observatoire de la Vie Etudiante et de l'Insertion professionnelle (OVEIP) aurait dû constituer un outil majeur d'informations en amont et aval de l'université. Il est cependant composé d'une unique personne et sa mise en place n'a pour l'instant produit aucun résultat³⁶. Ce dispositif est un préalable à une politique qualité en matière de parcours étudiant.

Concernant l'insertion professionnelle, la volonté d'instaurer des liens avec le milieu professionnel se manifeste, notamment à travers les conventions de stages professionnels. La coopération n'a, pour l'instant, pas dépassé ce stade, même si des forums avec les entreprises partenaires sont au stade de la réflexion pour les années suivantes. Par ailleurs, la constitution d'un réseau officiel d'*alumni*, apparaît à l'établissement comme un outil intéressant pour le recrutement et l'accompagnement des départs à l'international. Un réseau d'*alumni* participe également du devoir de transmission par les anciens étudiants, souhaitant s'impliquer dans la reconnaissance de leur université et son développement.

Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

Des efforts importants en matière de documentation, qui méritent poursuivis et développés.

La documentation de l'université de Djibouti connaît un essor important favorisé par la construction sur le campus de Balbala d'un bâtiment dédié, qui s'ajoute aux bibliothèques spécifiques des autres sites de l'UD. Afin d'optimiser le service offert aux étudiants, le comité recommande la mutualisation et la numérisation de tous les ouvrages pour permettre notamment aux étudiants d'accéder à l'ensemble des ressources de l'université et de créer du lien entre recherche et formation. Le comité recommande enfin l'attribution d'une dotation budgétaire propre à la documentation, qui permettrait la définition d'une stratégie de développement et une visibilité sur les commandes possibles et à venir.

La nouvelle bibliothèque universitaire de Balbala jouit d'une grande capacité d'accueil : elle est dotée de 17 salles dont des espaces informatisés et des salles de travail de groupes accessibles sur réservation. La politique de numérisation, déjà achevée, permet l'accès aux 35 000 ouvrages du réseau en ligne. Répartie de manière disparate entre les différents sites (20 000 ouvrages se trouvant sur le site de Balbala), la bibliothèque pratique le prêt dans tous les bâtiments pour tous les étudiants mais sans politique de mutualisation des prêts et des retours jusqu'à présent. 5000 étudiants détiennent la carte de bibliothèque qui permet l'accès à ce lieu. Mais tout étudiant inscrit à l'UD peut emprunter des ouvrages au CDU de manière gratuite.

Les étudiants ont la possibilité de proposer des commandes d'ouvrages lorsqu'ils font l'objet de demandes répétées. Les abonnements à des revues scientifiques restent peu nombreux (17 revues physiques pour l'ensemble des composantes), notamment pour le développement d'une politique de recherche ambitieuse. Les ouvrages et revues destinés aux chercheurs ne rentrent d'ailleurs pas dans la base de données communes et ne sont pas numérisés.

Quoique fonctionnelle et spacieuse, la nouvelle bibliothèque de Balbala ne semble cependant pas répondre aux attentes de sécurisation des ouvrages. Le comité recommande d'anticiper sur la construction des futurs bâtiments dans le cadre d'un cahier des charges fixant précisément les attentes et besoins de lieux de vie et d'apprentissage communs.

Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

Une attention aiguë accordée aux conditions d'études, qui restent à améliorer dans certains domaines comme le logement et l'accès aux infrastructures sportives.

L'UD mène une politique sociale en cohérence avec l'identité d'université sociale qu'elle affiche. Elle accorde une importance fondamentale à l'action sociale (transports, restauration, santé). La politique sportive est, en outre, un élément clef de la politique de l'UD en matière de vie universitaire. L'UD est invitée à réfléchir à la mise en place d'une politique de logement. Les besoins méritent d'être soigneusement évalués en amont. Le comité recommande que la mutualisation informelle de l'UD avec les services de la ville et de l'Etat soit contractualisée afin d'éviter les possibles tensions, actuelles et à venir, en matière d'accès aux infrastructures sportives.

³⁶ RAE page 25

Depuis sa création, l'université de Djibouti, s'est attachée à améliorer les conditions d'études de ses étudiants. La mise en place de transports par bus et la distribution de tickets repas à ses étudiants en situations les plus précaires, à défaut de restauration universitaire, permet de tendre vers cet objectif. Néanmoins, de nombreuses difficultés subsistent. L'absence de lieux de restauration ou de salles accessibles pour les repas à l'intérieur de l'université oblige souvent les étudiants à rentrer chez eux en fin de matinée. La création ou la désignation d'un tel lieu est la première demande de la part des étudiants en matière de lieux de vie³⁷. Les transports mis à disposition des étudiants semblent insuffisants en termes d'horaires et de destinations pour les acheminer de leur lieu de résidence vers leur lieu d'étude. L'absence de données ne permet pas au comité d'avoir une idée concrète du nombre de jeunes venant de la capitale ou des régions alentours et donc du frein réel qu'engendrerait, ou non, l'absence de logement universitaire. L'unique possibilité pour les étudiants venant de régions distantes étant aujourd'hui de résider chez un proche. Cette absence de logements universitaires pourrait, à terme, représenter un frein indéniable à l'attractivité de l'université à l'international.

Le sport universitaire est une priorité affichée de l'établissement. Bénéficiant des financements nécessaires, il ne manque plus que des infrastructures, pour certaines en cours de construction, pour former au mieux de jeunes athlètes ou accueillir les clubs amateurs existants. Ce manque d'infrastructures ne concernant pas que l'université elle-même, une politique de mutualisation des infrastructures de la ville permet aux jeunes d'y accéder.

Par ailleurs, le statut de grand sportif, permettant aux étudiants de bénéficier d'une adaptation de leurs emplois du temps et d'un soutien de la part du corps enseignant, pourrait être étendu à d'autres engagements étudiants : engagement culturel, responsabilité d'animations des clubs, pour que le temps investi et les compétences développées soient valorisées et n'empiètent pas sur la réussite scolaire. Ce point devra faire l'objet d'une attention particulière pour que la réussite, aujourd'hui synonyme de poursuite d'études financée, ne constitue pas un frein à l'engagement. Le comité recommande également à ce qu'une période temporelle soit réservée, dans la mesure du possible, à l'exercice des activités sportives et culturelles afin que celles-ci puissent être effectuées par tous.

De grands regroupements sportifs ont lieu chaque année, à l'initiative de l'université de Djibouti, rassemblant de nombreuses délégations universitaires étrangères, avec comme discipline centrale le marathon. Ces rassemblements semblent faire l'objet d'un réel engouement et constituent pour l'université une fenêtre ouverte sur le monde.

Les clubs sportifs et culturels sont aujourd'hui dynamiques, et leur animation est laissée à l'initiative des étudiants. Ces derniers souhaitent cependant une plus grande autonomie dans la gestion des infrastructures et de leur budget. Le phénomène associatif est perçu comme une évolution en matière de vie étudiante par l'établissement. Le comité recommande à l'établissement d'accompagner ces jeunes à la constitution de véritables associations indépendantes, par des outils de formations mais aussi par la mise à disposition de locaux pour établir leurs activités.

Cette volonté d'émancipation et d'autonomisation des jeunes se retrouve également chez les délégués étudiants. En effet, la représentation jouit d'une attractivité certaine puisque les représentants se sont proposés en nombre lors du dernier scrutin, auquel la moitié des inscrits ont participé. D'un mandat de 3 ans, durée actuelle de leur scolarité à Djibouti pour la plupart sur scrutin personnel et sans réelle possibilité de passation, cette structuration présente des freins à la montée en compétences des délégués.

Le comité recommande qu'une réflexion soit engagée sur la place des étudiants dans les instances existantes, ainsi que sur la manière dont l'université les associe aux décisions stratégiques. Le comité recommande également de valoriser cet engagement, que ce soit au sein du cursus universitaire ou au moment de la diplomation.

De manière générale, le comité invite l'établissement à donner les clés aux étudiants pour devenir acteurs de leur propre parcours, de l'orientation à l'insertion professionnelle, mais aussi la possibilité d'être acteurs de celui des autres étudiants, en offrant des espaces d'entraide. L'orientation, le mentoring, le tutorat, la constitution d'un réseau *d'alumni*, l'international, sont autant de dispositifs pour lesquels un retour expérientiel peut s'avérer utile et pertinent. L'UD est encouragée à développer son rôle émancipateur dans la formation de jeunes citoyens et non uniquement de jeunes diplômés ou travailleurs. La massification rapide de l'enseignement supérieur à Djibouti a contraint l'établissement à s'attacher à des missions plus régaliennes. Il a aujourd'hui la possibilité d'assumer ce rôle émancipateur et un public motivé pour mettre en œuvre ces chantiers.

Aspects remarquables :

Une volonté affirmée de l'établissement de développer l'environnement des apprentissages, qui s'est concrétisée par plusieurs actions visibles (création de la DSVE, bibliothèque du campus, accompagnement des activités sportives, actions sociales).

³⁷Entretiens avec les délégués étudiants, les responsables associatifs.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

Les formations et les sites qui les abritent, notamment le tout nouveau campus de Balbala ne peuvent se développer indépendamment d'une prise en compte de la question des conditions de vie étudiante : logement étudiant et restauration. Une politique est à mettre en place sur le moyen et le long terme afin d'accompagner la croissance de l'université et le développement de ses missions.

DOMAINE 4 : LES RELATIONS EXTERIEURES

Champ 1 : Les partenariats

Des partenariats académiques, économiques et institutionnels encore peu organisés et insuffisamment structurants pour l'université

L'UD est une université encore relativement récente, très marquée par la présence d'un État à la fois unique financeur et employeur principal des diplômés, alors que l'évolution économique du pays la conduit à diversifier ses débouchés et pourrait l'amener également à diversifier ses sources de financements.

S'agissant de ses formations et de leurs débouchés, le comité recommande à l'UD de développer progressivement une relation plus étroite avec les employeurs du secteur privé, notamment grâce à une intermédiation active de la chambre de commerce et d'industrie.

S'agissant de la recherche, le comité recommande de construire de toute urgence des relations structurelles fortes avec le CERD, à la fois sur le plan programmatique et sur le plan organisationnel (voir ci-dessus dans le champ recherche)

Le partenariat académique national

On constate néanmoins que le partenariat opérationnel avec le CERD est relativement pauvre et se limite essentiellement à la délivrance par certains chercheurs d'une demi-douzaine de modules d'enseignement, à l'accueil d'une dizaine de stagiaires pendant un mois, et à quelques actions de sensibilisation à la recherche. Pourtant, les thématiques de recherche abordées au CERD (ressources naturelles, énergies renouvelables,...) et les disciplines mobilisées (sciences de la vie et de la terre, chimie, SHS, langues,...) recoupent clairement les priorités que s'est également données l'UD, en lien avec le développement économique du pays (voir le développement et recommandations du Champ Recherche).

Le partenariat avec le monde socio-économique

L'État représentait, récemment encore le principal, voire le seul employeur de diplômés, et le rôle des différents ministères était donc éminent dans l'orientation des formations de l'UD³⁸. Le conseil d'administration accueille néanmoins deux représentants importants du monde économique, avec la présence du directeur du Port, et celle du président de la chambre de commerce.

La place du secteur privé dans l'employabilité des étudiants est appelée à croître significativement. L'UD a commencé à tisser des liens concrets avec des grandes entreprises présentes sur place, et passé des conventions avec certains groupes³⁹. Cette évolution est à encourager, par exemple à travers des conventionnements concrets avec certaines entreprises, prévoyant leur participation à la conception des maquettes et à l'animation des formations, (dans le cadre de conseils de perfectionnement à créer), l'accueil de stagiaires ou d'alternants, le développement de vraies actions de formation continue,... Cela pourrait concerner aussi certaines entreprises étrangères (chinoises ou autres) implantées localement, et qui sont susceptibles de devenir de nouveaux partenaires de poids.

L'UD envisage par ailleurs de renforcer son partenariat avec la chambre de commerce. Une attention particulière devrait effectivement être apportée très vite aux relations avec cet organisme, qui pourrait jouer un rôle d'interface avec le tissu d'entreprises de taille intermédiaire susceptibles d'être intéressées par l'activité de l'université. La chambre de commerce a émis le souhait de finaliser un projet de convention qui semble déjà avoir été établi. Un tel document devrait permettre le développement de modules de formation continue à destination des entreprises (l'augmentation du niveau de compétences de ses adhérents est une

³⁸Les ministères employeurs les plus importants sont le Ministère de l'Education, et de la Santé, probablement d'autres ministères également, mais les informations ne sont pas données. Le comité n'a pas à sa disposition de chiffres d'insertion.

³⁹Cf. RAE p.34 où figure la mention de quelques entreprises locales (Marill, EDD, ADDS, RTD, le labo BTP, le PAM) ainsi que la chambre de commerce. Lors des entretiens, le président a évoqué un début de contact avec des grosses entreprises internationales, notamment chinoises.

priorité de la Chambre de Commerce de Djibouti) (CDD) le développement de l'alternance au-delà des stages existants (le contrat d'apprentissage n'existe que pour l'enseignement secondaire technique, il pourrait être élargi au Supérieur), voire le financement de thèses de doctorat par le secteur privé. Le comité recommande de finaliser rapidement une convention avec la CCD qui soit vraiment opérationnel, en insistant sur la constitution d'un vivier d'entreprises partenaires de l'université.

Les autres partenariats institutionnels

Les principaux ministères sont associés à la gouvernance de l'UD, et participent à l'expression des besoins et aux orientations des formations. Le domaine de la santé mérite cependant une mention particulière, car le rattachement de la faculté de médecine à l'UD ne s'est pas accompagné d'un renforcement parallèle des liens avec les hôpitaux du pays.

La faculté de médecine de Djibouti est le fruit d'un partenariat de long terme avec la Tunisie, qui assure l'intégralité de la formation médicale académique, à travers des enseignants tunisiens soit temporaires, soit en nombre réduit permanents, qui passent un semestre sur place (voir infra Champ 2-Les relations internationales). Les étudiants sont ensuite accueillis en stage (externat) dans des hôpitaux en Tunisie, dans les mêmes conditions que les étudiants tunisiens.

Le dispositif actuel fonctionne de manière apparemment très satisfaisante, mais deux questions se posent :

- organisé pour former des médecins généralistes exerçant à Djibouti, ce dispositif n'assure pas de poursuite d'études en spécialisation et la possibilité d'un résidanat en Tunisie n'est pas assurée ;
- sa pérennisation pose problème, car la faculté repose exclusivement sur des formateurs étrangers, et une relève locale n'est pas envisagée à ce stade.

Il y a eu plusieurs tentatives pour créer un centre hospitalier universitaire, mais elles n'ont pour l'instant pas abouti. En attendant cette étape indispensable à terme, il pourrait être envisagé de construire un partenariat avec un hôpital existant, à travers un conventionnement opérationnel, et la constitution d'un comité de liaison entre les responsables universitaires, les formateurs tunisiens, et les praticiens hospitaliers.

Aspects remarquables :

L'UD a réussi en quelques années à devenir un acteur-clef à part entière de la vie économique. La gouvernance de l'UD, et les doyens des facultés et les directeurs des études, ont pu tisser au plan local, chacun à leur niveau, un réseau de relations diversifiées.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

Les inévitables contraintes budgétaires de l'État et l'évolution de l'environnement économique local doivent conduire progressivement l'UD à structurer plus solidement ses partenariats avec les différents acteurs du secteur privé local, afin de pouvoir mieux répondre aux besoins du marché de l'emploi, et de manière aussi à diversifier à terme ses financements.

Un rapprochement institutionnel avec le CERD est à envisager à terme, afin de renforcer les synergies et d'éviter des redondances.

La création d'un centre hospitalier universitaire est une nécessité, au moins à moyen terme, pour voir émerger un corps enseignant hospitalo-universitaire djiboutien.

Champ 2: Les relations internationales

Une politique internationale fondée sur des relations historiques fortes et sur des occasions intelligemment saisies, mais dont il faut organiser la pérennité.

Depuis sa création, l'UD a su cultiver et conserver des partenariats fructueux avec des universités francophones et arabophones en matière d'enseignement. La création prochaine d'un centre d'excellence africain dans le domaine de la logistique et des transports constitue à la fois un pari sur l'avenir et une occasion exceptionnelle de rayonnement.

Le comité recommande d'envisager une évolution plus équilibrée de ces partenariats en y intégrant progressivement la dimension recherche, gage d'une meilleure pérennité de ses relations.

L'implantation chinoise à Djibouti pourrait permettre à l'UD, i) de développer des partenariats universitaires avec des universités chinoises (dont certaines sont excellentes dans le domaine du BTP, des transports et de la logistique, comme Tongji) ; de diversifier ses partenariats universitaires internationaux, tout en faisant preuve de mesure et de prudence.

Issue de la transformation d'un pôle universitaire fonctionnant initialement avec du télé-enseignement assuré par plusieurs universités françaises (Brest, Besançon, Clermont-Ferrand,...), l'UD a pu disposer dès sa création d'un réseau d'universités partenaires françaises qui s'est perpétué. La coopération française continue également à jouer un rôle structurant grâce à des financements spécifiques (FSP EMRAUD, FSPI Corail...). L'intense effort de formation pédagogique des enseignants a également bénéficié d'une aide conséquente d'universités belges (Liège, Louvain). Des financements de l'AUF ont aussi permis la création de plusieurs masters avec le soutien d'universités françaises.

L'UD a su conserver des liens étroits avec ces universités, notamment grâce à un flux de doctorants effectuant leurs thèses dans des laboratoires associés. Mais la structuration en cours de la recherche au sein de l'UD n'a pas encore permis de construire de véritables partenariats de recherche plus équilibrés avec ces laboratoires français, qui ne pourront être construits sur la durée qu'autour de problématiques djiboutiennes, de « terrains » spécifiques et des données correspondantes.

Par ailleurs, l'UD a su nouer de nombreux partenariats très fructueux avec d'autres pays d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et du Golfe Persique, afin de bénéficier de certaines compétences dans des domaines comme la formation d'ingénieurs (avec Istanbul Technical University), ou pour la constitution de sa faculté de médecine avec la Tunisie. Il existe également des partenariats plutôt actifs avec le Yémen, le Soudan, le Qatar et l'Arabie Saoudite (notamment en langue arabe), ou avec le Maroc (sur l'enseignement, la formation doctorale et la mobilité internationale).

Le développement de partenariats à l'échelle régionale de l'Afrique de l'Est et dans le cadre du continent africain reste néanmoins embryonnaire. L'obtention récente par l'UD d'un label de CEA dans le domaine de la logistique et des transports est à cet égard un atout déterminant, qu'il conviendra de valoriser au mieux. La montée en puissance de ce centre pourrait être une occasion exceptionnelle d'accroître le rayonnement et l'attractivité de l'ensemble de l'université, d'abord à l'échelle régionale en renforçant par exemple les échanges avec Addis-Abeba, puis à l'échelle du continent africain en constituant une sorte de hub dans cette thématique stratégique.

L'UD semble avoir bien saisi l'importance de cet enjeu, et les financements attendus devraient permettre la constitution d'un vrai centre autonome au sein de l'université, de renforcer la formation d'ingénieurs en développant de nouvelles spécialités, et de faciliter un effet d'entraînement par des actions transverses mobilisant l'ensemble des facultés.

L'UD devrait pouvoir assurer à terme elle-même la pérennisation des formations spécialisées qui sont externalisées (médecine, ingénierie). Cela nécessite dès maintenant une identification précoce des ressources d'enseignement nécessaires, et leur formation spécifique.

L'UD ne pourra développer une politique propre de recherche qu'en s'appuyant d'abord sur des partenariats équilibrés avec des laboratoires de recherche étrangers, et en particulier français, susceptibles, par exemple, d'être intéressés par des programmes de recherche sur des thématiques ou des terrains spécifiques à Djibouti.

Aspects remarquables :

Malgré sa création récente, l'UD a su valoriser sa triple appartenance au monde francophone, arabophone et africain à travers de nombreux partenariats variés, solides et durables. Malgré la faiblesse de sa recherche actuelle dans ces domaines, elle a brillamment gagné l'appel d'offres concernant le CEA logistique et transport.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

Sur un plan organisationnel, la direction de la Coopération Internationale Universitaire Internationale et Arabophone a vocation, selon le RAE, à prendre en charge progressivement l'ensemble de la coopération internationale. Ce n'est pas encore le cas, mais cette évolution est souhaitable.

DOMAINE 5 : PILOTAGE

Une organisation interne qui nécessite impérativement un pilotage efficient et opérationnel

Un manque d'outils de pilotage et d'indicateurs, associé à une absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à l'absence d'un plan de formation collectif.

Le comité recommande l'acquisition d'outils interopérables, et un renforcement des fonctions support de l'établissement.

Champ 1 : Les finances de l'établissement

Un modèle d'allocation budgétaire à faire évoluer et des ressources propres à développer

Bien que la direction de l'UD accorde une attention particulière au suivi de la dépense, l'exécution budgétaire est déficitaire depuis plusieurs années. L'établissement ne connaît pas ses coûts par domaine, notamment en matière de Ressources Humaines et de Formations.

Le comité recommande la construction d'un modèle d'allocation des moyens permettant le suivi des actions menées par domaine et de leur coût : l'UD se doterait ainsi d'un outil d'aide à la décision et à l'élaboration de projets. L'établissement est par ailleurs invité à développer ses ressources propres en s'appuyant sur le Centre de Formation Continue et en développant des formations qualifiantes. Afin de favoriser ce développement, le comité recommande d'accorder au service une autonomie budgétaire.

Les tâches relatives aux finances sont réparties entre, d'une part, la direction des affaires financières (créée en 2017) pour la partie ordonnateur, composée d'une directrice, d'un gestionnaire, d'un magasinier, d'un livreur et de deux secrétaires, et, d'autre part, d'une agence comptable dirigée par un agent comptable assisté de neuf collaborateurs.

Préparé par l'agent comptable sous l'égide du Président, le budget 2019 de l'université de Djibouti est de 3 831 604 371 DJF⁴⁰, il est présenté en équilibre.

En 2019, le financement de l'université de Djibouti est à 86% issu d'une dotation de l'Etat Djiboutien. Les ressources propres complémentaires sont issues pour 5,2% du budget des droits d'inscription et pour 1,2% des recettes de formation continue.

Les dépenses pour les rémunérations des personnels représentent actuellement 76% du budget.⁴¹

L'université a construit son budget 2019 sur la base d'une prévision d'augmentation des effectifs étudiants⁴², de recrutements nouveaux liés à cette hausse des effectifs⁴³, ainsi que d'un accroissement des charges de fonctionnement consécutives, notamment, à l'extension des campus.

L'établissement est fortement dépendant de la subvention de l'Etat. Si ce dernier venait à limiter sa participation financière, l'université serait en grande difficulté. Le comité recommande en ce sens à l'établissement de développer ses ressources propres en recentrant, par exemple, l'activité du service de formation continue sur son cœur de métier et en développant des partenariats extérieurs⁴⁴. Les recettes du CFC étaient, en 2017-2018 de 70 M FDJ, en baisse par rapport aux années précédentes. Le centre n'a pas d'autonomie de fonctionnement, ce qui constitue un frein à l'initiative et à la recherche de ressources propres.

⁴⁰Soit 12% d'augmentation par rapport à l'année précédente.

⁴¹ Document proposition budgétaire exercice 2019.

⁴² 11% entre 2018 ET 2017 p. 3, document proposition budgétaire exercice 2019.

⁴³ à hauteur de 135 000 000 DJF pour le recrutement de 22 nouveaux professeurs et de 24 personnels administratifs supplémentaires (document projet de budget 2019 page 5).

⁴⁴ Il faut noter que la recette prévue au budget 2019 est 46 000 000 DJF, alors que de 2013 à 2016 –annexe 14 RAE- elle était de 114 473 068 FDJ, 110 144 532 FDJ, 126 982 334 FD, 91 585 181 FDJ.

L'exécution budgétaire est déficitaire depuis plusieurs exercices⁴⁵ : Le fonds de roulement demeure aussi négatif de - 2 milliards de DJF en 2013 à 2,7 milliards en 2016⁴⁶. Afin de permettre à l'établissement un retour à l'équilibre et, au-delà, de dégager une capacité d'autofinancement, le comité préconise à l'université de mettre en place un contrôle de gestion. Dans ce cadre, elle est invitée à se doter de tableaux de bord et d'indicateurs qui lui permettront de mettre en place un pilotage opérationnel et stratégique de ses finances, d'acquiescer des outils interopérables permettant une réelle projection, en particulier pour la masse salariale. Ces actions permettraient d'éviter les saisies multiples, parfois manuelles, et de poursuivre l'effort de professionnalisation de ses personnels. Une réflexion puis un travail de rationalisation et d'optimisation des coûts devront être menés.

Aspects remarquables :

Malgré une situation financière délicate, l'établissement, avec le soutien de l'Etat, s'est développé et a vu aboutir des projets importants, exemple : l'installation sur le campus de Balbala.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

Une meilleure connaissance des coûts permettra à l'université d'effectuer des arbitrages budgétaires en vue d'un retour à l'équilibre.

Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

Un suivi et une gestion prévisionnelle des ressources humaines à mettre en place

L'UD a vu le nombre de ses personnels enseignants et administratifs augmenter de façon considérable en quelques années. Les services de la DRH ne disposent ni des outils ni des procédures nécessaires au suivi des carrières et de la masse salariale.

Le comité recommande à l'établissement de formaliser sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui pourra s'appuyer sur la production d'un bilan social, ainsi qu'un mouvement interne des personnels administratifs et techniques partagé avec l'ensemble des acteurs. Enfin, le sentiment d'appartenance pourrait être renforcé par l'organisation de journées d'accueil des nouveaux personnels ou des rentrées solennelles par exemple.

Les ressources humaines de l'université de Djibouti sont composées de 274 personnels enseignants⁴⁷ (dont 68 enseignants-chercheurs⁴⁸) répartis en maîtres de conférences⁴⁹, et professeurs assistants⁵⁰, (Les vacataires sont recrutés directement par les composantes) ainsi que de 285 personnels administratifs et techniques.⁵¹

L'université a connu une forte croissance de ses personnels⁵² consécutive au développement de l'établissement et à l'augmentation des effectifs étudiants.

La direction des ressources humaines créée en 2013 est animée par un directeur⁵³ et comporte cinq agents.

L'UD a mis en place une procédure de recrutement des enseignants et enseignants-chercheurs. Des profils de postes sont établis. Pour le recrutement des titulaires d'un doctorat, la liste des demandes est adressée au ministère du travail pour publication, qui transmet ensuite les dossiers de candidatures à l'université pour étude par des commissions scientifiques ; la validation est effectuée par une commission nationale⁵⁴.

Pour le recrutement des titulaires d'un master, après publication des profils c'est la direction des ressources humaines qui transmet les dossiers de candidature à des commissions scientifiques. C'est une commission locale qui valide le recrutement. Le comité recommande de mettre en place des modalités de recrutement comparables pour les autres personnels.

⁴⁵ RAE page 39. 2013-2016 : le résultat de l'exercice est de -151048766 DJF, -153336878 DJF, -16685417 DJF, -315999573 DJF.

⁴⁶ Fonds de roulement 2013 : -2 054 610 486, 2014 : -2 220 394 805, 2015 : -2 223 337 152, 2016 : -2 784 997 254, p. 39 du RAE.

⁴⁷ Addition des personnels enseignants et enseignants-chercheurs figurant dans les annexes au RAE, annexe 10 pages 63 et 64 année 2017.

⁴⁸ annexes du RAE page 66 décret n° 2000-0244 portant création d'un corps enseignant du supérieur, composé de deux cadres : les professeurs assistants et les professeurs maîtres de conférences. L'addition du nombre d'enseignants par composante fourni dans les annexes (p. 66) conduit à un total de 274, différent du chiffre global fourni par le RAE p. 40, qui est de 304.

⁴⁹ titulaires d'un doctorat.

⁵⁰ titulaires d'un master.

⁵¹ annexe 10 du RAE.

⁵² 376 agents en 2013, RAE page 40.

⁵³ entretien avec le DRH, un fort turn-over sur cette mission est à noter.

⁵⁴ Il est prévu de recruter 22 nouveaux enseignants docteurs en 2019 (document de présentation budgétaire page 4).

L'évaluation du personnel effectuée pour partie en 2013⁵⁵, devrait se poursuivre dans le courant de l'année. L'effort de formation des personnels s'est surtout concentré sur la mise en place du centre d'aide à la pédagogie-hors périmètre DRH (CAPE) pour les personnels enseignants et les assistants pédagogiques (administratifs). Le comité attire l'attention de l'université sur la nécessité de mettre en place une politique de formation des personnels globale et incitative en permettant par exemple que la formation se déroule sur le temps de travail⁵⁶.

L'établissement a acquis en 2016 un outil d'automatisation de la paie⁵⁷. Un système intégré effectuant l'intégration automatique de la consommation de masse salariale dans l'outil financier et comptable doit être étudié. Un outil réalisant la projection de la masse salariale reste à envisager.

Aspects remarquables :

De nombreux efforts ont été mis en œuvre pour créer des documents de référence et professionnaliser la direction.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

Afin de réaliser les chantiers restant à mener, l'université, outre les outils, devra s'interroger sur la taille de la DRHet de son accompagnement.

Champ 3 : Système d'information

Un centre de ressources informatiques actif mais des outils et une cohérence interne à mettre en place

Le centre de ressources informatiques de l'UD a mené plusieurs actions et développé des outils indispensables à la nécessité de développement et de modernisation de l'établissement : mise en place d'une plate-forme, acquisition de logiciels, sécurité des données...

Le comité recommande à l'UD d'intensifier et de rationaliser l'effort en ce domaine en mettant en place des outils interopérables, un schéma directeur des systèmes d'information, et une direction des systèmes d'information.

L'université dispose d'un centre de ressources informatiques, positionné dans l'organigramme parmi les services communs.

Piloté par un docteur en informatique, ce service rassemble 18 agents qui interviennent dans le domaine des études et du développement des applications, la sécurité des réseaux, l'accès aux données, l'installation des serveurs, la maintenance et l'aide aux utilisateurs.

Un pro-logiciel de gestion intégré (ERP développé par Oracle) a été acquis par l'UD en 2013-2014⁵⁸. Il permet désormais aux étudiants d'effectuer en ligne leurs vœux d'orientation, de pré-inscription et d'inscriptions administrative et pédagogique⁵⁹. Cette plate-forme permet également une consultation des plannings, des notes, et des échanges avec les enseignants.

Plusieurs logiciels ont été acquis pour effectuer la paie et les opérations budgétaires. Dans d'autres secteurs, des développements internes ont été réalisés⁶⁰.

Des bornes wi-fi sont installées sur tous les sites. La sécurité des données semble assurée, des sauvegardes journalières sont réalisées.

Le système d'information de l'établissement apparaît comme une somme de briques qui ne communiquent pas entre elles. L'établissement n'a pas rédigé de schéma directeur⁶¹ des systèmes d'informations. Ce document est une étape indispensable pour que l'université puisse disposer d'une feuille d'une route pluriannuelle, chiffrée en investissement et en ETP⁶², qui sera le reflet de sa stratégie.

Le développement d'un ERP⁶³ est un enjeu majeur pour l'université. La mise en place d'outils interopérables lui permettra de disposer de données fiables, automatisées, indispensables pour une progression du pilotage. Le comité préconise par ailleurs la transformation du centre de ressources informatiques en direction des systèmes d'information.

Aspects remarquables :

Le développement de la plate-forme E-campus, ERP destiné à la gestion des universités.

⁵⁵RAE p. 46.

⁵⁶ RAE p. 43 formations du soir.

⁵⁷ SAGE paie et RH RAE p. 42.

⁵⁸ RAE p. 47

⁵⁹ Plate-forme E-campus page 47 du RAE.

⁶⁰ RAE p. 49.

⁶¹ C'est du moins ce qu'en déduit le comité en l'absence de communication d'un schéma directeur.

⁶² ETP : équivalent temps plein.

⁶³ ERP : progiciel de gestion intégré.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

L'interopérabilité des outils est une étape incontournable pour que l'université gagne en efficacité et en fiabilité. Elle devra également s'interroger sur la viabilité des développements internes qui mobilisent nombre d'ETP et pour accélérer le processus envisager d'acquérir directement ces outils.

Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

Un développement considérable du patrimoine qui nécessite un suivi attentif.

L'extension des sites de l'UD par la construction du campus de Balbala est la marque la plus visible d'une volonté politique forte de développement de l'UD, partagée par le MENSUR et par la présidence de l'établissement. Elle a permis une amélioration indiscutable des conditions de vie et d'études des étudiants. L'établissement est invité à mettre en place les procédures et les outils (notamment un schéma directeur), qui permettront de rationaliser les coûts, actuels et à venir, liés à l'évolution du patrimoine.

A l'heure actuelle, L'Université de Djibouti dispose de cinq sites :

- quatre sites situés en centre-ville : le site 1 abrite les deux IUT ; le site 2 héberge la Faculté de Sciences, destinée à déménager. Sur le site 3 sont installées les SHS ; le site 4, enfin, au plateau du Serpent, accueille la faculté de médecine et la faculté d'ingénierie⁶⁴.

- le Campus de Balbala dont les bâtis représentent 13 828 mètres carrés s'étend sur 32 hectares.⁶⁵. Ce campus est en cours d'équipement par tranches successives, ce qui permet un déménagement progressif des composantes. A terme, l'université conservera le site 4 qui accueille la faculté de médecine, du fait de la proximité de l'hôpital, et le campus de Balbala. A l'heure actuelle, l'Administration Centrale, la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion (FDEG), la Faculté des Lettres, Langues et Sciences Humaines (FLLSH), l'Ecole Doctorale (ED) ont intégré les nouveaux bâtiments, très fonctionnels. La Faculté des Sciences est encore en construction, sans date fixée d'achèvement à ce jour.

Le Campus de Balbala abrite aussi les outils d'aide à la réussite de l'étudiant (Centre de Documentation Universitaire qui met en commun toutes les ressources documentaires physiques et numérique des facultés réunies sur le site ; le Centre de Ressources numériques, le Campus Numérique Francophone Partenaire (CNFp/AUF) ; Le Centre de Formation Continue (CFC), le E-CAMPUS, etc.)

Le patrimoine de l'établissement est géré par une direction de la maintenance et du patrimoine mise en place en 2017. Encadrés par un directeur, 64 agents répartis en pôles assurent la maintenance, la sécurité, le transport, la reprographie et l'entretien de l'établissement. Des sociétés extérieures sont par ailleurs recrutées pour le gardiennage de jour et le nettoyage des locaux sur la base de procédures de mises en concurrence. L'université ne dispose pas d'un schéma directeur immobilier. Elle a acquis un logiciel de gestion pour l'attribution des salles de cours. Elle a amorcé une politique d'économies d'énergie par l'installation de panneaux solaires et d'éoliennes⁶⁶.

L'augmentation de la subvention de fonctionnement de l'université est étroitement liée à la multiplication des sites⁶⁷.

Le regroupement sur le campus de Balbala, permettra une rationalisation des coûts.

Le Comité recommande à l'Université de Djibouti d'effectuer au plus vite ce déménagement et de rédiger un schéma directeur immobilier pluri-annuel chiffré qui pourra servir de ligne conductrice sur les choix stratégiques à opérer. L'établissement pourra ainsi mieux maîtriser les coûts d'exploitation et de maintenance et limiter leur impact sur le budget.

Aspects remarquables :

La construction du site de Balbala constitue un élément essentiel du positionnement de l'université, les conditions d'accueil sur ce site se sont nettement améliorées.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

L'établissement devra rester attentif aux coûts engendrés par sa politique immobilière, par une diminution rapide du nombre de sites dans un premier temps, puis par la rédaction d'un schéma directeur pluri-annuel de stratégie immobilière dans un second temps.

⁶⁴ UD-Fiche synthétique p. 3.

⁶⁵fiches synthétiques du RAE p. 3.

⁶⁶Entretien avec le directeur de la maintenance et du patrimoine.

⁶⁷Le coût de la sous-traitance est passé de 58 985 852 DJF en 2013 à 117 029 812DJF en 2016, RAE p. 51.

DOMAINE 6 : QUALITE ET ETHIQUE

Une volonté de développer une politique qualité et d'équité obérée par l'absence d'outils, de procédures et de personnels dédiés

L'UD affirme visiblement son attachement à la qualité et à l'éthique (à travers la notion d'équité), mais peine à mettre en œuvre des actions concrètes en ce domaine pour des raisons à la fois logistiques et humaines.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en place les outils et procédures nécessaires pour faciliter le suivi et la réorientation des actions menées dans tous les domaines de l'établissement.

Champ 1 : Politique de la qualité et d'amélioration continue

Suite aux recommandations émises par les commissions diligentées en 2012, l'université s'est engagée dans un processus d'amélioration continue, visant, notamment par une réorganisation, à obtenir une meilleure efficacité des services et du fonctionnement de l'établissement⁶⁸

Par ailleurs, la sollicitation du Hcéres par l'AFD s'est traduite par la production d'un rapport d'auto-évaluation par l'UD. Cela démontre la volonté de l'établissement de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

L'enseignement supérieur est une priorité du pays, soutenue au plus haut niveau⁶⁹. La culture de l'évaluation, est présentée par la présidence comme destinée à devenir systématique⁷⁰.

L'université a axé ses efforts sur la qualité de l'enseignement en investissant largement dans la formation doctorale, et dans la formation à la pédagogie en créant le centre d'appui à la pédagogie (CAPE). L'UD a également rédigé des procédures en appui aux services.

Néanmoins, la politique qualité actuelle reste embryonnaire. Son développement est ralenti par le manque d'outils, d'indicateurs évaluatifs, et de données opposables, dû en partie à une nécessaire acculturation à la qualité, mais aussi à un déficit en compétences dans ce domaine dans l'établissement.

Dans la continuité du séminaire « assurance qualité »⁷¹ prévu dans le courant du premier semestre, le comité recommande à l'établissement de décliner cette stratégie par la mise en place d'un dispositif d'AQ formalisé : cela passe par le recrutement d'un personnel spécialisé dédié à cette mission et à son déploiement dans les composantes et les services.

Aspects remarquables :

La présidence de l'université envisage l'auto évaluation comme une action visant à devenir systématique.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

La politique qualité étayée par des indicateurs restera à formaliser.

Champ 2 : Ethique et déontologie

L'équité est un axe important de l'identité affichée de l'établissement et figure sur l'ensemble des supports de communication⁷².

Elle est déclinée en direction des étudiants tout au long de leur cursus, dès l'inscription, notamment depuis la mise en œuvre de la plate-forme e-campus qui se veut le vecteur d'une orientation objective et automatique.

L'anonymat des copies d'examens terminaux assure l'intégrité des corrections⁷³. Les sanctions en cas de fraude sont prévues dans le règlement intérieur, mais il n'existe pas à ce jour, de recours indiqué pour contestation⁷⁴. Par ailleurs, si les sanctions font l'objet de mesures disciplinaires claires, la défense des droits des étudiants semble être un processus plus opaque et reposant principalement sur les compétences argumentatives de leur délégué étudiant. Le comité recommande de définir des voies de recours lisibles et automatiques en cas de non-respect de ces droits (semaine de révision, harcèlement...).

Le règlement intérieur a été complété en 2015, par l'adjonction d'articles relatifs à l'obligation de neutralité et de réserve qui s'applique aux personnels et aux étudiants.⁷⁵

⁶⁸ RAE p. 51.

⁶⁹ Entretien avec le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche le 28 janvier 2019.

⁷⁰ Entretiens avec le président de l'université et la secrétaire générale (le 28 janvier 2019).

⁷¹ RAE page 54.

⁷² Cf. la devise de l'université : Engagement, Equité, Qualité.

⁷³ Charte des examens citée dans le RAE page 54.

⁷⁴ Articles 61 à 78 du règlement intérieur.

⁷⁵ Amendement du règlement intérieur article 1.

Pour les personnels, les procédures de recrutement des enseignants-chercheurs sont bien définies. Afin de coordonner et de mieux faire connaître l'ensemble de ces actions, le comité recommande la nomination d'un référent « éthique et déontologie », qui pourra, assisté d'une commission, veiller à l'application de la charte d'éthique et de déontologie⁷⁶ et traiter les éventuels manquements.

Aspects remarquables :

Une volonté forte de respect des principes d'éthique et de déontologie.

Points à garder à l'esprit pour le futur :

Cette volonté devra se traduire en actions formalisées.

IV. CONCLUSION

Depuis 2006, la trajectoire de l'UD est méritoire et impressionnante. Une équipe de direction réduite a su, avec volontarisme et largeur de vues, surmonter en quelques années des difficultés initiales nombreuses et importantes. Inhérentes au caractère ambitieux d'un projet fondé sur des bases encore fragiles en matière de logistique et de ressources humaines, ces difficultés étaient d'ordre pédagogique, organisationnel et social : il fallait structurer des équipes pédagogiques, les former et les renforcer, mettre en place des structures administrativement viables assurant le fonctionnement et le développement des formations, s'inscrire dans une réforme globale de l'enseignement à Djibouti et répondre à une attente forte des nouveaux bacheliers toujours plus nombreux, sans jamais perdre de vue un objectif stratégique, défini avec l'Etat, d'améliorer le niveau de qualification, l'insertion et, par conséquent, le niveau social d'une classe d'âge, afin de contribuer au développement technologique du pays et à son rayonnement régional. Il fallait également surmonter les réticences locales d'une population encore peu convaincue de l'intérêt du projet. Cette trajectoire est impressionnante parce que le résultat obtenu est considérable.

En lien étroit avec le MENSUR, l'établissement a su mobiliser les forces disponibles, notamment ses partenariats historiques (coopération française), solliciter de nouveaux partenariats et définir, sur la base d'une analyse de ses forces et de ses faiblesses, des objectifs ciblés et réalistes. Les commissions de 2012 ont eu un impact réel sur la structuration actuelle de l'établissement. A tous les moments de l'évolution de l'UD, la présidence a su maintenir la cohésion des personnels enseignants et administratifs et porter une identité d'établissement. En résulte un fort sentiment d'appartenance, atout sur lequel la présidence doit pouvoir s'appuyer pour les évolutions à venir.

L'UD n'a plus rien à voir aujourd'hui avec la structure embryonnaire peu autonome qu'était le centre d'enseignement à distance des années 2000. L'effectif de 9163 étudiants accueillis en 2017, près de 10000 en 2018⁷⁷ (multiplié par 4,5 en 11 ans et en voie d'augmentation dans les années à venir), l'accueil qui leur est réservé, notamment sur le nouveau campus de Balbala, le développement continu d'une offre de formation régulièrement révisée et améliorée, tout cela témoigne du dynamisme et de l'efficacité des porteurs et des acteurs du projet. L'offre de formation actuelle peut être jugée comme une réussite en matière de structuration et d'adaptation à l'évolution de la population étudiante et de ses attentes. L'émergence d'une offre en master traduit la volonté de poursuivre dans la même voie.

L'UD aborde aujourd'hui une étape essentielle de son développement et se voit confrontée à des choix cruciaux.

Le premier enjeu est institutionnel. Le modèle de gouvernance adopté en 2006 semble d'autant moins adapté au contexte actuel que l'ambition de l'UD est de devenir une grande université nationale et régionale. Une gouvernance renforcée, impliquant une véritable équipe de direction (vice-présidents et chargés de mission) apparaît comme une nécessité. L'équipe devra veiller à définir collectivement les objectifs que se donne l'établissement pour les années à venir, en lien avec l'Etat et, si possible, dans le cadre d'une contractualisation.

⁷⁶Citée dans le RAE page 54 (non jointe dans les annexes).

⁷⁷ Cf. Fiche synthétique de caractérisation (p.4) fournie par l'UD en complément du RAE. Le nombre exact d'inscrits à la rentrée 2018 n'est pas fourni.

Le deuxième enjeu est stratégique. Il concerne le développement de l'établissement dans ses missions premières : la recherche, la formation et l'insertion des diplômés. Les choix à effectuer méritent une réflexion stratégique préalable avec la tutelle et l'ensemble des partenaires, prenant en compte la diversité des données. Cette réflexion est engagée.

En matière de formation et de recherche, le projet de CEA, porté avec dynamisme, fournit des éléments intéressants de développement à venir. Le CEA pourrait être un élément de croissance, de renforcement de l'identité de l'établissement et de rayonnement régional et international. L'établissement devra, en lien avec le MENSUR, faire preuve de vigilance sur le maintien de la cohésion interne de l'UD, en évitant le risque d'une université à deux vitesses. Reste toutefois à structurer les liens avec le CERD, le développement des moyens d'incitation à la recherche (développement d'une recherche autonome afin d'assurer localement l'encadrement de doctorants, soutiens financiers, reconnaissance de l'enseignant-chercheur et de sa progression de carrière). Reste à mener une analyse des possibilités locales en matière de recherche « de terrain », le développement de partenariats internationaux indispensables à l'évolution de l'offre de formation. En matière de formation et d'insertion, la réflexion menée par le Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche invite l'UD à repenser son développement en fonction d'objectifs stratégiques redéfinis par une prise en compte de la situation géostratégique favorable de Djibouti et de partenariats à renforcer ou à développer (France, Chine, Japon, Etats-Unis).

Certaines voies sont ouvertes par l'évolution d'un contexte économique international, dans lequel l'établissement a bien compris qu'il devait se saisir des occasions qui lui sont offertes : la présence forte à Djibouti d'un pays comme la Chine, qui a d'ores et déjà des conséquences économiques importantes pour l'Etat djiboutien, se traduit désormais pour l'UD par des choix à opérer en matière d'offre de formation sur le plan linguistique et sur celui de la professionnalisation (alternance, développement de formations courtes à caractère professionnalisant...). Le développement du niveau en langues des étudiants djiboutiens est un défi considérable que se donne l'établissement. Il mérite une attention particulière et des moyens spécifiques.

Le troisième enjeu est organisationnel et administratif. Le pilotage de l'établissement, qui suffisait jusqu'à présent à la gestion d'un centre universitaire dont la vocation essentielle était la formation de diplômés, appelle plusieurs évolutions importantes qui lui permettront d'assumer de nouvelles missions nationales et internationales. Il s'agit tout d'abord de développer un contrôle de gestion et des outils d'analyse dans plusieurs domaines (autant pour la vie étudiante et l'insertion professionnelle que pour la gestion prévisionnelle des Ressources Humaines (qui manque aujourd'hui de fiabilité) mais aussi du CAPE, de la bibliothèque, de la formation continue...). Il s'agit également de doter l'établissement d'une structuration budgétaire solide et claire et de mettre en place un dialogue de gestion qui accompagnera l'évolution de l'UD vers le statut de grande université, en favorisant l'initiative et la volonté d'entreprendre de tous les acteurs (services et composantes actuels mais aussi structures émergentes comme le CEA et unités de recherche à venir). Au-delà, l'établissement devra veiller à limiter sa dépendance par rapport à l'Etat en matière de dotations financières en développant des ressources propres (notamment en formation continue). Le suivi en sera facilité par une association plus étroite des services et des composantes au fonctionnement de l'établissement.

1. Points forts

- Une remarquable capacité à accompagner et à gérer en quelques années l'expansion considérable de l'établissement.
- Un engagement partagé sur des valeurs humanistes et une volonté marquée d'action sociale (exonérations des droits d'inscription, transports, infographie, numérique).
- Un fort sentiment d'appartenance des étudiants et des personnels à l'établissement et au pays.
- Un nouveau campus en extension donnant une image attractive de l'UD et qui permettra de développer de bonnes conditions de formation, ainsi que la vie sportive et culturelle.
- Une forte implication des responsables pédagogiques et une attention accrue portée aux besoins exprimés en matière de formation.
- L'obtention d'un CEA de nature à développer le rayonnement et l'attractivité de l'UD.

2. Points faibles

- Un pilotage opérationnel de l'établissement qui n'est plus en adéquation ni avec la situation actuelle de l'établissement ni avec son évolution *programmée*, et un manque d'outils adaptés en appui à ce pilotage (Ressources humaines, plan de formation des personnels).
- Une recherche encore peu structurée et dont le développement est contraint par les charges d'enseignement.
- Une démarche budgétaire limitée à l'approche comptable, qui n'intègre pas le dialogue de gestion et ne permet ni la visibilité budgétaire, ni la responsabilisation des entités.
- Une absence de données chiffrées et d'indicateurs, qui pénalise en particulier le pilotage des formations et du parcours étudiant jusqu'à l'insertion professionnelle.
- La taille réduite de l'équipe présidentielle, désormais mal adaptée à une université en forte expansion.
- Une association insuffisante des étudiants aux prises de décision stratégiques, dommageable pour l'Université et ses étudiants.

3. Recommandations générales par domaine

Domaine	Recommandations
Stratégie, Gouvernance-Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une équipe politique étoffée permettant une meilleure prise en charge des domaines transversaux de l'établissement. La présidence gagnerait également à s'appuyer sur des instances aux missions renforcées et élargies. • Dans le cadre de la réorganisation de l'établissement, les facultés ont gagné en responsabilités par délégation de compétences du président. Mais les composantes restent dépendantes, pour leurs dépenses et le financement de projets, de l'administration centrale. Le comité recommande de mettre en place, pour les composantes, un budget prévisionnel de fonctionnement qui permettra d'accroître leur capacité d'initiative et de gestion prévisionnelle.
Recherche et Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner l'émergence de la recherche par une structuration claire de l'activité scientifique, des partenariats renforcés (CERD), et une prise en compte effective des nouvelles missions des docteurs. • Saisir l'occasion offerte par la création du CEA pour développer l'attractivité de l'établissement et renforcer sa dynamique interne. • Réinvestir les acquis de la recherche dans les enseignements de Master pour les disciplines émergentes (transports en particulier). • Positionner l'ED comme un véritable lieu de formation de futurs enseignants-chercheurs. • Mettre en place la cellule de veille socio-économique (« observatoire des métiers ») préconisée par les commissions de 2012, afin d'optimiser le processus de réponse aux évolutions du contexte local et régional.
Parcours de l'étudiant	<ul style="list-style-type: none"> • Se doter d'outils de suivi du parcours des étudiants et de leur réussite, de l'orientation à l'insertion professionnelle, parallèlement au développement des actions en formation et recherche. A cette fin, mettre à profit le service de l'OVEIP. <ul style="list-style-type: none"> • Relancer les actions d'information et d'orientation en direction des lycées. • Créer un réseau d'<i>alumni</i> susceptible d'aider les diplômés dans leur <i>insertion</i>.
Relations extérieures	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer et formaliser les partenariats institutionnels, académiques et socio-économiques. • Développer des relations plus solides et plus étroites avec le secteur

	privé en s'appuyant notamment sur la chambre de commerce.
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en cohérence les orientations stratégiques de l'établissement et le budget alloué aux actions programmées. • Faire évoluer la structuration budgétaire pour i) une meilleure connaissance de l'effort financier consenti dans les différents domaines ; ii) une meilleure maîtrise de la dépense par l'introduction d'une dimension prévisionnelle dans l'élaboration du budget. <ul style="list-style-type: none"> • Se doter des moyens et des outils pour une gestion financière maîtrisée et sécurisée afin de tendre vers la soutenabilité de l'activité, et mettre en place une gestion pluriannuelle. • Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la formaliser. • Développer les ressources propres de l'établissement en s'appuyant sur les possibilités de développement offertes par le CFC.
Qualité et éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des actions formalisées en matière de qualité . • Nommer un référent éthique et déontologie.

4. Recommandations et voies pour le futur

- Mobiliser l'ensemble des forces internes de l'établissement afin que le projet d'université de formation et de recherche attractive, participant au développement économique du pays, soit porté comme un projet commun. Au-delà de l'affirmation de son identité d'établissement, l'UD devra veiller à associer étudiants, partenaires académiques et économiques à la stratégie d'établissement.
- Réorganiser progressivement le fonctionnement administratif et budgétaire de l'établissement afin que la gouvernance soit en capacité de s'appuyer sur des outils fiables de suivi et d'aide à la décision ainsi que sur des structures efficaces.
- Mener un travail sur le long terme, en coordination avec le Ministère chargé de l'enseignement secondaire (MENFOP), sur le recrutement des bacheliers et les modalités et/ou structures de remédiation à tous les niveaux de la licence.

V. OBSERVATIONS DE L'ETABLISSEMENT

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI
Ministère de l'Enseignement Supérieur et
de la Recherche
UNIVERSITE DE DJIBOUTI



جمهورية جيبوتي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيبوتي

Le Président,

Djibouti, Le 21 mai 2019

A Monsieur Michel Cosnard
Président du Hcéres

Objet : Observations sur le rapport d'évaluation de l'Université de Djibouti

Monsieur le Président,

Nous souhaitons, avant tout au nom de toute la communauté universitaire, remercier vivement l'équipe du Hcéres qui nous a accompagnés dans ce processus d'évaluation dont la collaboration constante a permis de tenir le calendrier des activités et les membres du comité d'experts du Hcéres pour la pertinence de l'analyse de la situation actuelle de l'Université de Djibouti qu'ils ont établie dans ce rapport.

Nos remerciements vont également au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche de Djibouti qui nous a encouragés et soutenus dans cette démarche d'évaluation et à l'Agence Française de Développement (AFD) pour son appui au développement de l'Université de Djibouti.

Le rapport d'évaluation rendu met en exergue les principaux points de transformation nécessaires à l'atteinte des objectifs visés par l'UD dans la poursuite de sa trajectoire axée, aujourd'hui, principalement sur la structuration et le développement de la recherche. Nous partageons, dans l'ensemble, les recommandations faites par le comité d'experts, qui confortent l'UD dans le choix de ses priorités et des actions à entreprendre pour mener à bien le projet d'université de recherche qu'elle s'est assignée.

Sur le plan de la gouvernance, la réorganisation de l'équipe de direction et des instances d'appui nous apparaît incontournable pour consolider la gestion et mieux accompagner la croissance importante de l'UD. Nous sommes également conscients que l'amélioration de la communication interne et externe est un point essentiel pour assurer la visibilité l'UD, de ses valeurs et de son identité. Nous comptons doter le service de la communication des moyens et outils indispensables pour l'accomplissement de ses missions.

Depuis la création de l'UD en 2006 et au cours des dix premières années, l'accent a été mis sur le développement et le renforcement des offres de formation avec en parallèle l'accompagnement du corps enseignant dans la formation doctorale et à la pédagogie universitaire. Aujourd'hui, la structuration et le développement de la recherche est une

priorité pour l'UD. Le financement de la recherche à travers des fonds additionnels sera encouragé pour permettre à l'UD de développer, dans un premier temps, les thématiques liées à des secteurs prioritaires au développement du pays comme la logistique, le transport, le numérique, l'eau et l'énergie. Seront également étudiés les champs disciplinaires annexes et transversaux.

Nous prenons note, également, des recommandations du comité d'experts sur le parcours de l'étudiant. C'est un volet particulièrement important pour nous et nous avons la chance d'avoir des étudiants motivés qui se mobilisent et s'engagent pleinement, à nos côtés, à toutes les activités auxquelles ils sont associés. Nous sommes profondément conscients que c'est là un atout considérable, comme l'a soulevé le comité, et les améliorations nécessaires (plus de représentativité, accompagnement des structures associatives, ...) seront introduites afin que les sollicitations et l'implication des étudiants soient plus actives et plus visibles.

Les partenariats de l'UD longtemps tournés vers le renforcement de l'offre de formation, la formation doctorale des enseignants et l'appui à la gouvernance, seront de plus en plus orientés vers le développement de la recherche (collaboration dans les activités scientifiques, codirections des thèses de doctorat, mise en place d'équipes mixtes, ...). De plus pour l'Université de Djibouti, le renforcement des partenariats avec le secteur privé est essentiel pour une meilleure adéquation formation-emploi afin d'améliorer l'insertion professionnelle de ses jeunes diplômés.

Nous sommes très sensibles aux recommandations du comité sur le volet pilotage. Le renforcement des outils existants à savoir l'acquisition de modules complémentaires pour la plateforme de gestion e-campus (ressources humaines, comptabilité, finance) est nécessaire pour planifier, anticiper, mesurer et ajuster l'ensemble de nos activités dans un objectif permanent de qualité et d'efficacité.

L'éthique et la déontologie sont des valeurs fondamentales sur lesquelles se cultivent les édifices universitaires et l'UD adhère pleinement à ces valeurs. Plusieurs documents (règlements, procédures, chartes,...) ont été élaborés à cet effet. Il reste à l'UD de se doter de structures compétentes de suivi et de contrôle.

Ce rapport d'évaluation constitue pour l'UD un document d'aide à la réflexion dans la définition et la priorisation des actions à entreprendre et nous réitérons nos remerciements les plus vifs à l'équipe et au comité d'experts du Hcéres.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, nos salutations les plus distinguées.

Le Président de l'Université

Dr. Djama Mohamed Hassan



Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales

Évaluation des établissements

Évaluation de la recherche

Évaluation des écoles doctorales

Évaluation des formations

Évaluation à l'étranger



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)