



## **REPUBLIQUE DE DJIBOUTI**

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

# Stratégie 2020 2024 de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

SEPTEMBRE 2019

## Résumé exécutif

Après 25 ans pendant lesquels la République de Djibouti a investi avec détermination pour mettre sur pied son enseignement supérieur et sa recherche (ESR), le temps est venu de les doter d'une nouvelle stratégie à moyen - long terme explicitant ses objectifs majeurs et la démarche pour les atteindre, en cohérence avec les ressources qui peuvent y être consacrées.

Pendant ces 25 dernières années, l'ESR de Djibouti a fait preuve d'une dynamique incontestable. En 2019, les 8500 étudiants accueillis sur le campus flambant neuf de Balbala, les contributions du CERD à l'identification du potentiel minier ou énergétique de Djibouti, l'alimentation de toutes les structures médicales et hospitalières de Djibouti en spécialistes de la santé par l'ISSS démontrent l'importance des transformations qui ont été conduites, dans des conditions certes difficiles mais réaffirmant la volonté du Pays de renforcer les actions du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENSUR).

Les équipes d'enseignement et de recherche sont fonctionnelles, la recherche est focalisée sur les besoins de Djibouti en expertise scientifique, les étudiants sont accueillis, les formations sont dispensées en temps et en heure.

L'université de Djibouti (UD) a conduit en 2012 une profonde rénovation sur la base du rapport de commissions de réflexion. *Elle a réajusté son offre de formation, remodelé le contenu des enseignements, modernisé les méthodes pédagogiques avec un appui important des outils informatiques et de la langue anglaise, a intégré la culture de l'entrepreneuriat dans ses filières y compris pour les licences classiques<sup>1</sup>.* Elle est attentive aux possibilités d'accueil du marché de l'emploi.

Le MENSUR s'est montré particulièrement dynamique pour promouvoir l'essor de l'ESR de Djibouti et susciter l'intérêt des partenaires internationaux, dont l'apport contribue très largement, en nature comme sur le plan financier, à son développement. Il s'agit intrinsèquement d'une belle réussite qui mérite d'être portée au crédit de tous ceux qui y ont œuvré.

Simultanément, l'enseignement supérieur et la recherche de Djibouti sont soumis à de multiples défis, aux effets combinés.

Avec l'obligation scolaire portée à 16 ans en 2000, la pression scolaire amène un nombre toujours croissant de lycéens au niveau du baccalauréat. Admissibles de droit à l'université, les bacheliers n'ont pas tous la capacité de mener des études universitaires, avec notamment une maîtrise très insuffisante de la langue d'enseignement. En parallèle, le marché de l'emploi de Djibouti reste étroit, peu structuré et marqué par un chômage important. L'enseignement supérieur a ainsi à gérer la situation particulièrement complexe d'amener à l'emploi par une formation supérieure un trop grand nombre de bacheliers au niveau inégal alors que le marché de l'emploi a une faible capacité d'absorption, et se sature rapidement filière par filière.

Cet excès de contraintes n'est pas sans effet pervers. L'ouverture de l'enseignement supérieur à tous les bacheliers est plus formelle qu'efficace avec un taux de réussite de seulement 27% en L1 et 50% en L2. Cette surcharge de l'université en étudiants qui ne seront pas diplômés pèse en retour sur la qualité de la formation des futurs diplômés, qui s'avèrent encore insuffisamment compétitifs pour les emplois qualifiés. Elle induit aussi un surcoût proche du tiers du budget de l'université qui gagnerait à être investi plus utilement.

Les formations courtes professionnalisantes (DUT), qui sont efficacement orientées et dimensionnées par le marché de l'emploi de Djibouti, canalisent l'afflux de candidatures par une forte sélectivité. Elles

---

<sup>1</sup> Rapport du HCERES p 16

accueillent ainsi les meilleurs étudiants qui poursuivent quasiment tous en licence, aux dépens des étudiants plus faibles qu'elles étaient initialement censées accueillir, et qui sont orientés par défaut vers des formations qui ne leur sont pas adaptées.

Le paradoxe est ainsi que ce nombre d'étudiants et leur hétérogénéité, sans en être les seuls facteurs, pèsent sur la qualité de la formation et réduisent la compétitivité des étudiants sur le marché de l'emploi à Djibouti et dans la région. Plus généralement, intrinsèquement, la taille de Djibouti ne permet pas de couvrir en interne la totalité de ses besoins en enseignement supérieur et en recherche, les limites de ses ressources financières et humaines venant encore réduire ses possibilités.

Au regard de ces défis, et aussi de leur relative jeunesse, l'enseignement supérieur et la recherche gardent bien évidemment des marges de progrès appréciables dans leur cœur de métier, comme en termes de fonctionnement.

L'enseignement supérieur doit approfondir la diversification de son offre de formation pour s'adapter à la réalité d'une part des capacités des bacheliers, et d'autre part du marché de l'emploi. Un effort tout particulier mérite d'être fait pour les étudiants les plus faibles, en n'hésitant pas à envisager avec pragmatisme des formations courtes, de durée nettement plus réduite que la licence et à caractère nettement professionnel. Le potentiel de l'enseignement supérieur privé mérite d'être pleinement exploité, avec la supervision qui s'impose.

Simultanément, l'enseignement supérieur doit se mettre en position de réduire à terme sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires étrangers pour ses formations les plus qualifiées, en médecine, en ingénierie et pour ses masters, ce qui pèse sur son autonomie et constitue un facteur de coût supplémentaire. En parallèle, il importe de mieux évaluer en termes de pertinence et d'efficacité pour Djibouti l'investissement de près de 30% du budget du MENSUR que constitue l'envoi de ses 150 à 200 meilleurs étudiants suivre des masters à l'étranger. A cet effet, le MENSUR devrait se voir confier l'entièreté de leur suivi.

Si la recherche de Djibouti est efficacement orientée vers les besoins de Djibouti, il faut lui assurer une visibilité financière de long terme qui lui permette d'optimiser les ressources humaines et financières limitées dont elle dispose et de monter en puissance, sans dispersion, des capacités de taille critique pour répondre aux enjeux majeurs du Pays. En parallèle, elle doit développer ses synergies internes, et systématiser une évaluation externe pour assurer une contribution plus large et homogène de ses équipes à sa production scientifique.

Il en est de même pour le MENSUR et ses institutions, qui peuvent améliorer la connaissance objective de leur situation et de leurs évolutions, en généralisant les bilans réguliers, internes, mais aussi externes à l'instar de la récente évaluation de l'UD par le Haut Conseil pour l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES). En effet, les nombreux défis qui s'annoncent leur imposent d'améliorer leur gouvernance, leur fonctionnement et leurs administrations, leur dotation en compétences étant inégale et leur action pouvant dépendre excessivement de quelques uns. Au-delà, les institutions doivent diversifier leurs ressources, pour accroître leur capacité d'initiative et leur autonomie.

A cet effet, l'administration centrale mérite d'être renforcée pour accroître ses capacités d'anticipation, de planification et de pilotage, ainsi que d'orientation et de contrôle d'un enseignement supérieur privé, qui accueille déjà 10% des étudiants de Djibouti. En complément, il faut continuer de développer au sein de l'ESR la culture de l'action, levier puissant de mobilisation individuelle et collective, indispensable pour une mise en œuvre concrète des transformations stratégiques, et de renforcer les compétences de management pour les conduire.

Pour répondre à ces défis, la stratégie de l'enseignement supérieur et de la recherche de Djibouti est orientée par la vision de ce qu'elle entend être à l'horizon 2035.

## **L'enseignement supérieur et la recherche constituent le creuset, où se prépare le Djibouti de demain**

Intégrés dans toutes les politiques sectorielles et ministérielles du Pays, l'enseignement supérieur et la recherche forment les compétences qui seront nécessaires à l'économie et à la société de Djibouti, grâce une offre de formation initiale professionnalisante, différenciée suivant les aptitudes des étudiants, ainsi qu'une formation continue diversifiée, aux programmes et à la pédagogie adaptés aux personnes déjà engagées dans une activité professionnelle. Malgré une forte hausse des effectifs d'étudiants, l'ESR s'imposent par leur qualité dans toute la région et assurent à tous ses diplômés de solides facilités d'accès à l'emploi national et régional.

Ils contribuent à l'élévation du niveau d'éducation et de citoyenneté de la société à Djibouti et animent sa vie intellectuelle, par ses diplômés, par la formation initiale préalable dispensée aux futurs enseignants, et par l'engagement de ses enseignants, chercheurs, cadres et étudiants pour relever les défis de Djibouti.

Par leur capacité d'expertise scientifique et de recherche reconnue et recherchée, ainsi qu'au sein de services hospitaliers universitaires en partenariat avec le ministère chargé de la santé, ils contribuent au développement des politiques publiques, de l'économie, du système de santé et de la société de Djibouti. Leur activité d'innovation et de formation à l'entrepreneuriat irrigue l'économie de Djibouti.

Par la qualité de leur administration et de leur fonctionnement, ils projettent les étudiants dans le Djibouti du futur, avec la responsabilité d'en devenir les promoteurs, et servent de laboratoire d'expérimentation, de démonstration et de formation pour la modernisation de l'administration. Ses établissements disposent d'une part élevée de ressources propres, pour développer leurs projets.

Ils s'appuient sur un réseau solide de partenariats stratégiques régionaux et internationaux et accueillent des enseignants, des chercheurs et des étudiants régionaux. Ils constituent un instrument de compétitivité régionale et de coopération au service de Djibouti, par la qualité de sa recherche, de ses formations et de ses diplômés, appréciés et recherchés dans toute la région, notamment dans quelques thématiques phares, spécifiques des enjeux de Djibouti et de la région.

La conduite des transformations découlant de cette vision se fera en 3 étapes. De 2020 à 2024, l'ESR conduira, à l'issue des grandes transformations qu'il vient de connaître, une action de consolidation, avec l'objectif d'améliorer sa qualité pour être capable d'absorber solidement le choc prochain de l'accroissement du nombre d'étudiants. Anticipé entre 2025 et 2029, cet accroissement le mettra sous forte tension et mobilisera toute son énergie. La 3<sup>e</sup> étape, à partir de 2030, visera à solidement le positionner en pôle d'excellence régionale. La présente stratégie traite de la première étape de consolidation.

L'objectif de la stratégie 2020 -2024 est d'améliorer fortement la qualité d'enseignement, de recherche et de fonctionnement pour être en capacité de faire face à l'important accroissement prévisible du nombre d'étudiants.

Elle retient 5 axes stratégiques, les 3 premiers relevant de sa mission d'enseignement et de recherche, les 2 suivants de son fonctionnement :

- Diversifier l'offre de formation initiale pour l'adapter aux capacités des étudiants et à la réalité du marché de l'emploi ;
- Monter en puissance des thématiques de formation et de recherche, avec des partenaires internationaux en réponse à des besoins majeurs de Djibouti ;
- Positionner la recherche et l'enseignement supérieur en acteur majeur des transformations de l'économie, de l'administration et de la société de Djibouti ;
- Mettre l'ESR en capacité d'anticiper et d'assurer le pilotage et la conduite de la stratégie de l'ESR ;
- Professionnaliser le MENSUR et développer ses ressources propres.

La stratégie 2020-2024 se structure autour de quelques orientations fortes :

- La mise en place de formations spécifiques pour les étudiants les plus faibles, professionnelles ou académiques, permettant d'accroître leurs chances de réussite, et simultanément de désengorger les filières de licence en améliorant leur qualité ;
- Une démarche partagée au sein du MENSUR d'identification et de montée en puissance, avec le soutien d'un partenariat international, des thématiques clés de recherche et d'enseignement de 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> cycles, sur lesquelles se construiront à horizon 2035 le rayonnement régional de l'ESR de Djibouti ;
- Un engagement de l'ESR en soutien actif des transformations de Djibouti et des programmes ministériels, en y intégrant en amont les capacités de recherche, en promouvant l'expertise des enseignants et chercheurs, et en développant la formation continue de courte durée au profit des actifs ;
- Un effort sur la formation, initiale et continue, dans le domaine des NTIC ;
- Une conduite en mode projet, avec un renforcement ciblé de l'administration centrale du MENSUR, la mise en place de contrats d'objectifs et de performance entre le MENSUR et les institutions, et l'appel à un conseil scientifique international ;
- Un effort marqué sur l'amélioration des grandes fonctions support du MENSUR, en commençant par la fonction financière, indispensable pour que le MENSUR acquière une pleine maîtrise de son modèle économique ainsi qu'un premier niveau d'autonomie budgétaire par le biais d'actions de génération de revenus.

Ambitieuse et volontariste, cette stratégie nécessite de la persévérance et de la détermination. Elle ne prendra forme que par un engagement collectif de tous les acteurs de l'ESR. Chacun doit être porté par l'ambition d'être, au sein de l'ESR, au cœur des transformations de Djibouti et la volonté de lui donner une réalité concrète, jour après jour.

# Sommaire

## Sommaire

Résumé exécutif .....	2
Sommaire .....	6
Abréviations .....	10
1 Le Contexte .....	12
1.1 Historique de l'Enseignement Supérieur de le la recherche à Djibouti.....	12
1.2 Djibouti : Vision 2035 .....	13
1.2.1 Consolidation du Capital Humain .....	14
1.2.2 Bonne gouvernance .....	14
1.2.3 Développement d'une économie diversifiée et compétitive, avec le secteur privé comme moteur.....	15
1.2.4 Djibouti, un rôle actif dans l'intégration régionale.....	15
1.2.5 Thèmes transversaux .....	15
2 Etat des Lieux.....	16
2.1 Une existence récente .....	16
2.1.1 Un plan d'action 2011-2014 lucide et ambitieux, .....	16
2.2 L'enseignement supérieur du baccalauréat à l'emploi : le défi central. ....	17
2.2.1 L'emploi .....	17
2.2.2 Du baccalauréat à l'université .....	18
2.2.3 La formation initiale .....	21
2.2.4 La formation continue .....	23
2.2.5 L'enseignement supérieur privé .....	24
2.2.6 Les bourses .....	24
2.2.7 La recherche .....	25
2.3 Le MENSUR .....	26
2.4 L'Université de Djibouti (UD) .....	27
2.5 Le Centre d'Etudes et de Recherche de Djibouti (CERD) .....	31
2.6 L'Institut Supérieur des Sciences de la Santé (ISSS).....	32
Conclusions sur l'état des lieux.....	34
3 Vision 2035 et démarche stratégique .....	37
3.1 Vision 2035 .....	37
3.2 Une démarche stratégique de long terme en plusieurs étapes .....	38
2020- 2024: Consolidation et anticipation de la hausse des effectifs .....	38
2025 – 2029: Accompagnement de la croissance des effectifs d'étudiants.....	38
2030 -2035: développement de la compétitivité et de la coopération régionales.....	38

4 Le plan stratégique 2020 2024 .....	39
4.1 Axe1 Diversifier l’offre de formation .....	39
Axe 1.1 Améliorer la réussite des étudiants les plus faibles .....	40
1.1.1 Mettre en place à l’UD dès 2020 une année propédeutique pour les étudiants les plus faibles. .....	40
1.1.2 Mettre en place progressivement une offre de formations supérieures professionnelles courtes alternatives à l’année préparatoire.....	40
1.1.3 Améliorer le système d’orientation pour limiter le taux d’échec et d’abandon en cours de parcours universitaire. ....	41
1.1.4 Transformer l’épreuve initiale de Français de l’UD en épreuve d’orientation.....	41
1.1.5 Mettre en place un bilan annuel du taux de réussite, de redoublement et d’échec en formation supérieure et de ses corrélations avec l’orientation. ....	42
1.1.6 Améliorer l’information des lycées, des lycéens et des familles sur l’enseignement supérieur. .....	42
Axe 1.2: Poursuivre le développement et l’amélioration des formations de licence et de masters...	43
1.2.1 Faire évoluer progressivement l’offre de formation du 1° cycle vers une généralisation des licences appliquées. ....	43
1.2.2 Approfondir les possibilités de la formation par compétences pour élargir leur champ d’emploi professionnel. ....	43
1.2.3 Créer des licences/parcours préparatoires aux formations des enseignants du MENFOP, en liaison avec le MENFOP.....	44
1.2.4 Mettre en place un système de suivi de l’insertion professionnelle des diplômés. ....	44
1.2.5 Poursuivre la montée en puissance et en qualité de l’ISSS. ....	44
1.2.6 Monter en puissance progressivement des formations post licences.....	45
4.2 Axe 2: Monter en puissance des thématiques clés d’ESR en partenariat .....	45
2.1 Faire du CEA Transport et Logistique un exemple et un lieu d’expérimentation pour le développement d’un master en partenariat international et d’une recherche associée ayant un impact sur l’économie de Djibouti. ....	45
2.2 Poursuivre la montée en puissance de la faculté d’ingénierie. ....	46
2.3 Elaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour la recherche et l’enseignement de 2° et 3° cycle. ....	46
2.3.1 Elaboration du plan. ....	46
2.3.2 Mise en œuvre .....	47
2.4 Améliorer le pilotage et la coordination de la recherche ainsi que ses liens avec l’enseignement. .....	47
2.4.1 Ajuster si nécessaire et mettre en œuvre le document de 2011 sur la coopération UD CERD. .....	48
2.4.2 Mettre en place un programme sélectif d’appui aux projets de recherche. ....	48
2.5 Assujettir l’attribution des bourses à l’étranger pour les étudiants à la politique de développement de l’ESR. ....	48
2.5.1 Avoir une politique de bourses qui renforce l’attractivité des filières scientifiques vis-à-vis des bacheliers. ....	49

2.5.2	Avoir une politique de bourses en soutien du développement de l'ESR.....	49
2.5.3	Mettre en place un suivi personnalisé des étudiants boursiers pendant et après leurs études, en complément de celui du ministère des finances, pour identifier l'impact de la politique de bourses.....	49
2.5.4	Etablir un bilan annuel sur les boursiers.....	49
2.6	Amorcer une activité de recherche et d'enseignement dans les hôpitaux de Djibouti. ....	50
4.3	Axe 3 Positionner l'ESR en acteur majeur des transformations de Djibouti. ....	50
3.1	Développer les interactions entre l'ESR et les grands programmes de Djibouti.....	50
3.1.1	Intégrer l'ESR dans les programmes (inter)ministériels de développement (SCAPE et stratégies ministérielles).....	50
3.1.2	Faire du CERD un levier d'intégration de l'ESR dans les politiques sectorielles ou ministérielles. ....	51
3.1.3	Mettre les enseignants et chercheurs au cœur des défis de l'administration, l'économie et la société de Djibouti et de la région. ....	51
Axe 3.2:	Positionner l'enseignement en acteur majeur des transformations de Djibouti.....	51
3.2.1	Faire de la formation continue l'outil privilégié de développement professionnel des actifs à Djibouti.....	51
3.2.2	Accentuer l'effort au profit de l'entrepreneuriat. ....	52
Axe 3.3 :	Positionner l'ESR en acteur majeur de transformations clefs pour Djibouti.....	52
3.3.1	Anticiper et accompagner le développement des NTIC à Djibouti.....	52
3.3.2	Promouvoir les filières supérieures scientifiques. ....	53
3.3.3	Apporter une contribution exemplaire aux objectifs transverses de Djibouti 2035. ....	53
4.4	Axe 4: Mettre l'ESR en capacité d'anticiper et d'assurer le pilotage et la conduite de l'ESR et de sa stratégie. ....	54
4.1	Accroître la capacité d'appui de l'administration centrale du MENSUR au Ministre pour piloter l'ESR.....	54
4.1.1	Ajuster puis réaliser l'organisation de l'administration centrale du MENSUR, avec un effort spécifique sur l'anticipation et le pilotage.....	54
4.1.2	Se mettre en situation de fournir au Ministre l'éclairage financier nécessaire au pilotage de l'ESR.....	55
4.1.3	Assurer un pilotage adapté de l'enseignement supérieur privé.....	55
4.2	Mettre en place pour 2020-2024 un premier contrat d'objectifs entre institutions et MENSUR.....	56
4.3	Mettre en place auprès du MENSUR un Conseil scientifique international.....	56
4.4	Développer un partenariat privilégié avec le MENFOP pour assurer l'efficacité du système éducatif.....	57
4.5	Mettre le MENSUR en mode de conduite de projet pour assurer la mise en œuvre de la stratégie.....	57
4.5.1	Mettre en place un comité de direction.....	57
4.5.2	Mettre en place une équipe projet et élaborer un plan de mise en œuvre.....	57
4.5.3	Mettre en place une communication interne du MENSUR.....	58
4.5.4	Développer une culture collective de l'action.....	58

4.5 Axe 5: Professionnaliser le MENSUR et développer ses ressources propres. ....	58
5.1 Améliorer, fonction par fonction, leur efficacité et leur qualité au service de l'ESR. ....	59
5.2. Développer la connaissance et la maîtrise du modèle économique du MENSUR et des institutions. ....	59
5.3 Développer les activités de génération de revenus. ....	59
5 Mise en œuvre et pilotage du plan.....	61
5.1 Ressources Financières.....	61
5.2 Objectifs et Indicateurs.....	65
Annexe 1 Composition du comité de pilotage .....	70
Annexe 2 Liste des personnes rencontrées .....	71
Annexe 3 Bibliographie.....	73

## Abréviations

AAFBA	Académie Arabe de Formation Bancaire et d'Assurance
BBA	Bachelor de Business Administration
BEPC	Brevet d'Etudes du Premier Cycle
BEF	Brevet d'Enseignement Fondamental
BDGEF	Bureau Djiboutien de Gestion des Etudiants en France
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CAPE	Centre d'Appui Pédagogique des Enseignants
CEA	Centre d'Excellence Africain
CEGD	Centre d'Etudes de Géophysique de Djibouti
CERD	Centre d'Etudes et de Recherche de Djibouti
COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa
DEA	Diplôme d'Etudes Approfondies
DEUG	Diplôme d'Etudes Universitaires Générales
DISED	Direction des Statistiques et des Etudes Economiques et Démographiques
DUP	Diplôme Universitaire Professionnel
DUT	Diplôme Universitaire Technologique
EPCSPT	Etablissement Public à Caractère Scientifique, Pédagogique et Technologique
ESR	Enseignement Supérieur et Recherche
FDJ	Franc Djibouti
FI	Faculté d'Ingénierie
FM	Faculté de Médecine
G FDJ	Milliard de Francs Djibouti
GLT	Gestion Logistique et Transport
HCERES	Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
IAD	Institut Africain de Djibouti
IGAD	InterGovernmental Authority on Development
ISCAE	Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises
ISERST	Institut Supérieur d'Etudes et de Recherche Scientifique et Technologique
ISSS	Institut Supérieur des Sciences de la Santé
M FDJ	Million de Francs Djibouti
LIC	Lycée Industriel et Commercial
LMD	Licence Master Doctorat
MENFOP	Ministère de l'éducation et de la formation professionnelle
MENSUR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PIB	Produit Intérieur Brut
PUD	Pôle Universitaire de Djibouti
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
UD	Université de Djibouti
IUTI	Institut Universitaire de Technologie Industrielle
IUTT	Institut Universitaire de Technologie Tertiaire

# 1 Le Contexte

## 1.1 Historique de l'Enseignement Supérieur de la recherche à Djibouti

Le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche à Djibouti est récent.

Pendant longtemps, les bacheliers Djiboutiens partaient, quand ils le pouvaient, à l'étranger, le plus souvent en France, poursuivre leurs études. En termes de recherche, le Centre d'études de géophysique, avec son observatoire d'Arta, était un centre spécialisé autour des spécificités géophysiques de Djibouti. A partir de l'indépendance, il évolue progressivement pour répondre à des besoins d'expertise de l'Etat de Djibouti, devient Institut Supérieur d'Etudes et de Recherche Scientifique et Technologique (ISERST), puis Centre d'études et de Recherche de Djibouti (CERD) en 2002, rattaché à la présidence de la république. Un Centre de formation des personnels de santé existant depuis 1983 au sein du ministère de la santé devient en 2007 l'Institut Supérieur des Sciences de la Santé, recruté à partir du baccalauréat scientifique ou technologique et constitue avec l'Ecole de Médecine, l'outil de formation des ressources humaines pour la Santé

En 2000, est mis en place un Pôle Universitaire de Djibouti (PUD) qui offre des formations de premier cycle en téléenseignement avec des universités françaises partenaires (Besançon, Montpellier, Dijon, etc.).

L'université de Djibouti est créée en 2006, avec une offre de formation de niveau DUT et licence. Sa première promotion compte 460 étudiants.

Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENSUR) est créé en 2011, avec la tutelle de l'UD, du CERD et de l'ISSS, qui prennent le statut d'Etablissement Public à Caractère Scientifique, Pédagogique et Technologique (EPCSPT) L'UD compte alors 5030 étudiants. Le MENSUR lance un plan d'action 2011-2014 et l'UD mène un travail interne important de réflexions au sein de commissions qui orientent ses évolutions pendant les 5 années suivantes.

En 2017, l'UD compte 7800 étudiants, répartis entre 5 facultés et deux instituts universitaires de technologie, et diplôme 2039 étudiants, dont 500 diplômes intermédiaires Elle accuse cependant un fort taux d'échec et de redoublement en 1<sup>o</sup> et 2<sup>o</sup> année et se heurte à un marché de l'emploi étroit, la contraignant à des actions fortes d'ajustement de son offre de formation. L'ISSS complète ce dispositif pour les métiers paramédicaux et les auxiliaires de santé. Les 6 instituts du CERD constituent un point de départ ambitieux vers les grands champs thématiques de la recherche.

Après cette première étape de lancement où l'enseignement supérieur djiboutien a fait preuve d'une dynamique incontestable, il s'interroge à juste titre sur la façon dont il peut poursuivre une montée en puissance durable en faisant face aux multiples défis qu'il devra relever. Ceux-ci sont nombreux et ont des effets combinés. Deux problématiques s'imposent immédiatement : comment répondre à une demande massivement croissante d'enseignement supérieur avec des ressources budgétaires contraintes tout en améliorant la qualité ? Comment faire évoluer les compétences des étudiants sortant du secondaire pour accompagner le développement économique du pays avec une bonne adéquation des diplômés au marché évolutif de l'emploi ?

Complexes, ces problématiques nécessitent des choix conséquents, notamment en termes d'allocations de ressources. A ce titre, il paraît particulièrement pertinent qu'après cette première expérience d'une quinzaine d'années, l'enseignement supérieur et la recherche de Djibouti se dote d'une stratégie à moyen long terme pour définir ses objectifs majeurs, les conditions et sa démarche pour les atteindre, en cohérence avec les ressources qu'il peut y consacrer.

## 1.2 Djibouti : Vision 2035

Adoptée en mars 2014, la Vision Djibouti 2035 s'appuie sur le constat que «notre société de demain doit vaincre les défis majeurs de l'Eau, de l'Energie, de la Santé, de l'Education pour se consacrer aux difficultés qui apparaissent au cheminement difficile du développement: le chômage massif des jeunes diplômés, l'inégalité sociale, la montée des extrémismes et la faiblesse de la cohésion nationale. »

Elle fixe un nouveau cadre de référence de développement, dont les grandes lignes sont décrites dans le schéma suivant :



Deux phases sont distinguées à ce stade :

- une première phase, de mise à niveau globale de l'économie sur dix ans pour améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'économie, la modernisation et le renforcement de l'infrastructure (eau, énergie, assainissement, télécommunications) et la valorisation des ressources humaines (éducation, enseignement supérieur et formation). Un volume important d'investissement sera réalisé par le secteur public-Etat et entreprises publiques-avec l'appui des partenaires au développement ;
- Une deuxième phase, marquée par l'expansion de l'investissement privé national et étranger, favorisée par un climat d'investissement incitatif et une infrastructure de bonne qualité et à coûts compétitifs.

La déclinaison de Vision 2035 en plans quinquennaux a débuté avec la Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) 2015- 2019.

Le cœur de métier de l'enseignement supérieur et de la recherche relève du pilier stratégique : « consolidation du capital humain ». En tant qu'administration publique, l'ESR doit s'inscrire dans la logique de « Bonne gouvernance », et des thèmes transversaux, notamment celui de l'égalité des genres. Par ses finalités, elle doit jouer un rôle majeur d'accompagnement du pilier « développement d'une économie diversifiée et compétitive, avec le secteur privé comme moteur », mais aussi pour le thème transversal de l'Environnement. Par son action, elle peut contribuer au pilier « Djibouti, un rôle actif dans l'intégration régionale.

### 1.2.1 Consolidation du Capital Humain

Dans le cadre d'un objectif général de développement économique, de lutte contre le chômage et d'amélioration des conditions de vie des habitants de Djibouti, le pilier « Consolidation du capital humain » retient comme options stratégiques :

- le développement d'un système éducatif accessible à tous et favorisant l'esprit d'entreprise ;
- l'évaluation des enseignants et la reconnaissance du mérite ;
- l'organisation d'un système éducatif favorisant l'apprentissage en alternance ;
- la moralisation de l'enseignement ;
- le développement d'un enseignement public performant associé à un enseignement privé de qualité ;
- l'utilisation des nouvelles technologies de télécommunications et des moyens multimédia aux fins d'éducation ;
- le décloisonnement interne et l'ouverture sur le monde ;
- la promotion d'un système éducatif favorisant l'émergence d'une élite ;
- la régionalisation des structures de l'enseignement ;
- la création d'un pôle de connaissances, de compétences et d'expertises nationales, notamment scientifiques et techniques, pour stimuler la créativité et les capacités d'innovation et d'invention, consolider la base du développement et accélérer le progrès.

La SCAPE 2015-2019 précise les axes d'effort pour cette période :

L'enseignement supérieur, qui a mis en évidence l'augmentation rapide de sa capacité d'accueil, doit désormais répondre à un double défi de quantité (campus, restauration, transport), et de qualité (profils de sortie ne répondant pas toujours aux besoins de l'économie). Il agit notamment :

- D'améliorer les capacités d'accueil et les conditions de vie des étudiants ;
- De développer des filières d'excellence à accès sélectif et professionnalisant (ingénieur, commerce, construction, langue).

La recherche apportera sa contribution à travers des programmes de recherche appliquée vers les ressources en eau, l'énergie et les mines.

### 1.2.2 Bonne gouvernance

En tant qu'administration de l'Etat, le MENSUR doit s'inscrire dans la logique d'une bonne gouvernance.

La réalisation des transformations qu'elle doit conduire suppose une vision et une direction claire, un leadership affirmé et une administration publique efficace, efficiente et compétitive, dotée d'excellentes capacités d'anticipation, de pilotage et de gestion.

Son action doit notamment reposer sur:

- la gestion des ressources humaines à travers un système de promotion fondé sur le mérite et la compétence, et une formation continue adéquate ;
- l'amélioration de la gestion budgétaire à travers l'adoption de la budgétisation par objectif et le renforcement de la transparence et de l'efficacité des comptes publics ;
- le développement de l'E-gouvernance, en assurant d'une part une interconnexion entre les administrations centrales elles-mêmes et leurs services déconcentrés, et d'autre part la mise en ligne les services de l'administration pour les populations.

La SCAPE 2015-2019 insiste sur la mise en place

- du cadre et des outils pertinents pour un véritable pilotage stratégique à court et moyen terme des politiques publiques.
- des outils et des pratiques modernes de gestion.

### **1.2.3 Développement d'une économie diversifiée et compétitive, avec le secteur privé comme moteur**

Ce pilier stratégique fournit les axes de développement sur lesquels Djibouti veut faire effort, et que l'Enseignement supérieur et la recherche devra anticiper par sa recherche et son expertise, et accompagner, en dispensant, le temps venu, les formations adaptées.

La recherche d'une croissance forte, stable et durable constitue un soubassement essentiel de la période.

Après un renforcement de l'infrastructure pendant la 1<sup>o</sup> phase, notamment dans le domaine de :

- l'eau ;
- l'énergie, à partir du potentiel très important et inexploité d'énergies renouvelables en termes d'éolien, géothermie et solaire, qui permet de viser le 100% renouvelable d'ici à 2020 ;
- de l'assainissement, et des télécommunications.

Ce rythme de la croissance sera possible en 2<sup>o</sup> phase grâce à :

- une augmentation des services liés aux activités portuaires permises par la position stratégique du pays ;
- à un développement d'activités de Transports, de Commerce et d'Industrie ;
- à une expansion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, avec le développement d'activités d'offshoring ;
- à l'exploitation des ressources minières peu ou non exploitées, des indices révélant d'importantes ressources telles que la perlite, la bauxite, le gaz naturel, la géothermie, le cuivre, le zinc, le sel ainsi que le fer et l'aluminium ;
- à l'Agriculture, la Pêche, l'Élevage, l'industrie agroalimentaire et au Tourisme, pour donner au nouvel élan au développement du potentiel économique des régions ;
- à la création d'industries mécaniques, d'automatisation, de chantiers navals, de zones économiques spéciales et d'unités d'import-substitution.

### **1.2.4 Djibouti, un rôle actif dans l'intégration régionale.**

Djibouti tient une position géostratégique qui le prédispose à jouer un rôle important et primordial aux niveaux sous régional, régional et international. L'enseignement supérieur et la recherche peut contribuer à son niveau à la stratégie nationale de coopération internationale et économique, notamment au sein de l'IGAD et du COMESA.

### **1.2.5 Thèmes transversaux**

L'Enseignement supérieur et la recherche est naturellement particulièrement impliqué dans deux thèmes transversaux identifiés par la vision 2035 :

- la promotion de la condition de la Femme et la réduction des inégalités de genre ;
- l'optimisation de l'utilisation des ressources naturelles et préservation de l'environnement, notamment en termes de :
  - énergies renouvelables ;
  - Djibouti, un pays vert à 100% ;
  - gestion durable de l'eau ;
  - adaptation au changement climatique et la gestion des risques.

## 2 Etat des Lieux

### 2.1 Une existence récente

L'enseignement supérieur et de recherche de Djibouti est de création récente. Si le CERD s'est construit progressivement depuis l'indépendance à partir du CEGD, l'UD n'est que dans sa 13<sup>e</sup> année d'existence. Elle s'est à juste titre initialement focalisée sur la mise sur pied d'une première offre de formation de niveau licence et du corps enseignant nécessaire pour la dispenser. Aujourd'hui, cette université fonctionne, avec un nombre d'étudiants qui a décuplé en 10 ans. Cela constitue en soi une belle réussite qui mérite d'être saluée.

Cependant les succès passés n'assurent en rien l'avenir. Par son poids dans le MENSUR, par l'enjeu politique des défis auxquels il est confronté, l'enseignement supérieur est au cœur des choix stratégiques que doit faire le MENSUR. Il ne se limite pas à l'UD, même si elle y tient de très loin la place la plus importante. Il ne peut pas non plus être examiné isolément des enjeux de recherche et du fonctionnement du MENSUR.

A l'issue de cette décennie de mise sur pied initiale, l'enseignement supérieur et la recherche de Djibouti doivent faire des choix cruciaux, qui décideront de l'efficacité de sa contribution à la transformation de Djibouti, de son économie et de sa société. C'est l'avenir de Djibouti qui est au cœur de sa responsabilité. Ce sont son image et son rayonnement pour les 30 ans à venir à Djibouti, dans la région et sur le plan international qui sont en jeu.

Ces choix ne peuvent se faire que sur une analyse lucide et sans fard de sa situation actuelle et des enjeux auxquels il est confronté.

#### 2.1.1 Un plan d'action 2011-2014 lucide et ambitieux,

A sa création en 2011, le MENSUR établit un plan d'action lucide et ambitieux.

Pour le décliner à son niveau, l'université de Djibouti met en place 6 commissions sur la qualité, la professionnalisation, la vie étudiante, la recherche, les examens et la gouvernance dont les conclusions ont constitué une feuille de route efficace pour conduire ces évolutions. Malgré leur bien-fondé, ces démarches n'ont pas été renouvelées.

Le plan d'action 2011 -2014 se donnait pour objectif général (Vision) de développer pour les 5 années à venir un enseignement supérieur et une recherche d'excellence qui puisse :

- permettre la promotion de tous par le savoir;
- préparer à des métiers changeants et une économie mondialisée ;
- faire de la pédagogie une « industrie prometteuse »;
- promouvoir une production scientifique selon les demandes et priorités de l'économie et les attentes de la société ;
- s'engager dans un partenariat efficient et un espace globalisé ;
- assurer la pérennité du financement avec davantage d'investissements.

Son principe directeur était la qualité, se déclinant à l'intention du personnel, les programmes, des étudiants, du cadre de travail et de vie, de la gestion financière, et de la coopération nationale, régionale et internationale.

La plupart de ses recommandations gardent toute leur pertinence. La principale difficulté à laquelle ce plan a été confronté est l'insuffisance quantitative de personnel compétent pour piloter une transformation d'ampleur, assurer une coordination efficace avec les autres ministères ou partenaires et instaurer un fonctionnement performant à la hauteur de ses ambitions et des défis à long terme.

Par ailleurs, les ressources (Finances, Ressources humaines permanentes) de ses institutions étant, comme les siennes propres, directement contrôlées par le ministère chargé des finances, sans mécanisme de contractualisation pluriannuelle, le MENSUR ne dispose d'aucun levier pour affecter des ressources nécessaires à la réalisation d'un projet.

## 2.2 L'enseignement supérieur du baccalauréat à l'emploi : le défi central.

L'enseignement supérieur a pour mission de fournir aux bacheliers qui y rentrent les compétences qui leurs permettront de trouver un emploi adapté à leurs aptitudes et de contribuer ainsi au développement de Djibouti.

### 2.2.1 L'emploi

La situation de l'emploi à Djibouti est difficile. Dans son analyse de la situation, SCAPE fait état en 2012<sup>2</sup> d'une population active de 300000 personnes, se répartissant en 142000 chômeurs (48,2%) et 153.000 personnes avec un emploi, ces dernières se distribuant en emplois informels (39%, soit 59670), emplois non marchands (55%, soit 84150), et emplois productifs (par différence 6%, 9180).

L'Etat est indiqué comme le principal employeur avec 41% des seuls emplois formels (38260)<sup>3</sup>. Il recrute et rémunère sur la base du niveau des diplômes, plus que sur les compétences. De fait, sa montée en puissance au cours des 30 dernières années, a créé une course aux diplômes qui sont le sésame pour y entrer. Elle a façonné le regard de la population de Djibouti qui voit l'Enseignement supérieur comme le point de passage indispensable pour accéder à un emploi sûr et protégé. Peu importe le contenu, l'important est d'avoir un diplôme. Or, arrivée aujourd'hui en phase de maturité, l'administration publique réduit considérablement ses recrutements et ne peut plus absorber les flux de diplômés, en opposition avec l'image de l'enseignement supérieur qu'elle a contribué à créer.

Le secteur privé peut-il prendre le relai ? Le BTP, les transports, les communications, les banques et les assurances représentent 55% du PIB et 13,3% des emplois. Les autres activités privées représentent 25% des emplois totaux. Ces secteurs contribuent à l'essentiel de la croissance et fournissent l'essentiel des nouveaux emplois. Cependant, le niveau du diplôme ne suffit plus. Le recrutement tient avant tout aux compétences concrètes des candidats. Or, SCAPE souligne que les diplômés de Djibouti souffrent d'inadéquation qualitative, qui réduit leurs chances d'accéder à un emploi, les entreprises s'appuyant sur un bassin géographique plus large pour leur personnel qualifié.

La Direction des Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (DISED) estime à 2,8% le taux d'accroissement de la population par an<sup>4</sup>. Une enquête de 2015<sup>5</sup> fait ressortir que 25,4% de la population active a un emploi (qui correspond probablement aux emplois formels de SCAPE), 7,4% est chômeur en recherche d'emploi, 9,1% est chômeur ne cherchant pas d'emploi, et 58% est inactif. Les cadres supérieurs, ingénieurs et assimilés représentent 3,8% des emplois occupés (2850), les cadres moyens et agents de maîtrise 13,4% (10000), les employés et ouvriers qualifiés 30,3% (23000).

En dehors de toute croissance, leur renouvellement moyen annuel sur la base de 30 à 40 ans d'activité professionnelle donnerait un flux de 70 à 100 cadres supérieurs par an, 250 à 330 cadres moyens, et 575 à 770 ouvriers qualifiés, chiffres qui illustrent de façon grossière la capacité antérieure d'absorption par le marché de l'emploi, mais heureusement ne préjugent pas des besoins d'une économie en phase de modernisation et de croissance.

En conclusion, il y a un décalage important entre les attentes de la population de Djibouti, qui voient le diplôme universitaire comme le sésame pour l'administration publique, et la réalité de l'offre d'emplois pour les diplômés à Djibouti. Si celle-ci est appelée à croître avec la modernisation et le développement du pays, elle demandera des compétences et une professionnalisation accrues plutôt que de simples diplômes.

---

<sup>2</sup> SCAPE p36

<sup>3</sup> Plutôt que de la population occupée. SCAPE p36

<sup>4</sup> Annuaire statistique 2017 de la DISED P21

<sup>5</sup> Annuaire statistique 2017 de la DISED

## 2.2.2 Du baccalauréat à l'université

### 2.2.2.1 L'enseignement secondaire général

Suite à l'adoption en 2000 d'une loi instaurant l'obligation scolaire pour les enfants de 6 à 16 ans, les autorités ont mobilisé des moyens importants pour démocratiser l'accès à l'éducation. Ainsi, sur la période 2000-2013, les dépenses publiques du secteur ont représenté 8% du PIB et 22% des dépenses de l'Etat.<sup>6</sup>

D'après le plan d'action pour l'éducation révisée 2017-2020<sup>7</sup> :

Les effectifs de l'enseignement secondaire général, ont plus que doublé en dix ans passant de 7405 élèves en 2005 à 16387 élèves en 2015. Il existe 18 établissements secondaires (10 publics et 8 privés) et la part des effectifs du privé est de 13,6%.

L'augmentation des effectifs au niveau du collège et du taux de réussite au BEF va entraîner une pression sur les effectifs au secondaire<sup>8</sup>.

Les programmes de l'enseignement secondaire ont été révisés ces dernières années et mis en œuvre en 2013/2014 pour la Seconde; 2014/2015 pour la Première et 2015/2016 pour la Terminale, avec en conséquence un très faible taux de réussite au baccalauréat (29,6%) cette année.

Face à cette situation qui a des conséquences négatives importantes sur le moral des élèves et le système éducatif dans sa globalité dans la mesure où cela entraîne des coûts supplémentaires liés aux redoublements engendrés par l'échec au baccalauréat, il apparaît urgent de prendre les mesures nécessaires pour augmenter le taux de réussite au baccalauréat. Il s'agit donc dans un premier temps de faire une étude sur les facteurs des faibles résultats au baccalauréat, et dans un second temps, de mettre en place une commission pour revoir les modalités d'évaluation des épreuves.

D'ici 2020, les effectifs passeront de 16387 élèves en 2016 à 18589 élèves en 2020, soit une augmentation de 13,4%. Les effectifs des nouveaux inscrits au secondaire général se situeront à 7510 élèves en 2020 dont 46% de filles. Le taux de redoublement en Terminale sera de 15% en 2020 contre 27,1% en 2016

L'indicateur de résultat R3 « Les résultats au baccalauréat se sont améliorés » fixe comme objectif Taux de réussite au baccalauréat en 2020 : 70%.

### 2.2.2.2 Les bacheliers

Les résultats 2018<sup>9</sup> en sont encore assez loin, en raison notamment d'un taux d'échec qui reste élevé, avec 47,1% d'admis, 24,7% dans le 1<sup>o</sup> groupe et 22,4% dans le 2<sup>o</sup> groupe.

Bac série	Session 2018			Dont			
	Présents	Admis	en %	Admis 1er Groupe	% Admis 1er Groupe / Présents	Admis 2nd Groupe	% Admis 2nd Groupe / Présents
<b>Baccalauréat général</b>							
ES	2 588	1 211	46,8%	608	23,5%	603	23,3%
L	602	234	38,9%	150	24,9%	84	13,9%

<sup>6</sup> SCAPE 2015-2019 p 14

<sup>7</sup> Plan d'action pour l'éducation révisée 2017-2020, p 48

<sup>8</sup> Plan d'action pour l'éducation révisée pour 2017-2020, p 48.

<sup>9</sup> Données MENFOP

S	1 646	790	48,0%		502	30,5%	288	17,5%
Total séries général	<b>4 836</b>	<b>2 235</b>	<b>46,2%</b>		<b>1 260</b>	<b>26,1%</b>	<b>975</b>	<b>20,2%</b>
<b>Baccalauréat SG</b>								
SG	2 736	1 328	48,5%		607	22,2%	721	26,1%
<b>Total général</b>	<b>7 572</b>	<b>3 563</b>	<b>47,1%</b>		<b>1 867</b>	<b>24,7%</b>	<b>1 696</b>	<b>22,4%</b>

Les bacheliers du 2° groupe représentent à peu près la moitié du total, la proportion de 2° groupe étant moindre en S et L, mais supérieure en SG.

Sur le plan qualitatif, des études de l'Université sur la réussite en DUT et licence en fonction des filières et résultats du baccalauréat soulignent la difficulté des élèves du groupe 2 à mener des études universitaires en raison d'un niveau général insuffisant, mais aussi de leur faible maîtrise de la langue d'enseignement.

Sur le plan quantitatif, un passage à 70% du taux de réussite au bac conduit à un accroissement de 49% du nombre de bacheliers. Cela aurait correspondu en 2018 à 5300 bacheliers, soit 1650 de plus. Il est évident qu'un accroissement brutal n'aurait fait qu'admettre des élèves actuellement non admis, donc au mieux du groupe 2.

L'objectif du MENFOP est incontestablement d'améliorer la qualité de l'enseignement secondaire, en le mesurant par la réussite des élèves. Il a aussi des contraintes budgétaires ainsi que des besoins de démonstration de réussite et d'encouragement du moral des élèves. Par ailleurs, une politique d'amélioration de l'enseignement prenant du temps à produire des effets, il est probable que l'amélioration du niveau des élèves de terminale sera progressive.

Les hypothèses suivantes sont proposées pour une première prévision de l'évolution du nombre de bacheliers:

- l'accroissement du nombre d'élèves de terminale se fera au rythme d'évolution de la population, soit 2,8% d'après les chiffres de la DISED. Cette hypothèse conduit à une hausse de 21% en 2025, 39% en 2030 et 60% en 2035 par rapport aux effectifs de 2018 ;
- l'amélioration de taux de réussite au bac par conjugaison de l'amélioration de la qualité des élèves et de l'ajustement des modalités d'évaluation se fera progressivement à raison de 5% par an de 2020 à 2023 ;
- l'amélioration du niveau des élèves et donc la part des élèves ayant le même niveau que le groupe 1 actuel<sup>10</sup> se fera à raison de 1% par an.

Ces hypothèses sont indispensables pour réfléchir la politique d'orientation et d'accueil de l'enseignement supérieur. Leur effet peut se résumer avec le tableau suivant :

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2030	2035
présents	7572	7784	8002	8226	8456	8693	8937	9187	10547	12109
Taux G1	24,7%	24,7%	25%	26%	27%	28%	29%	30%	35%	40%
Admis 1° Gpe	1870	1923	2000	2139	2283	2434	2592	2756	3691	4843
Taux G2	22,4%	25,3%	30 %	34 %	38%	42%	41%	40 %	35%	30 %

<sup>10</sup> Il ne s'agit pas ici d'anticiper la répartition effective que les nouvelles modalités d'examen produiront, mais d'examiner l'évolution de groupes de même niveau que les actuels groupes 1 et 2

Admis 2° Gpe	1696	1969	2401	2797	3213	3651	3664	3675	3691	3633
Tx total	47%	50%	55%	60%	65%	70%	70%	70%	70%	70%
total admis	3566	3892	4401	4936	5497	6085	6256	6431	7383	8476

Ces hypothèses conduisent ainsi à un doublement du nombre de bacheliers dont le niveau est équivalent au groupe 2 actuel entre 2018 et 2023, puis une stabilisation alors que, sous l'effet de l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire, le nombre de bacheliers équivalents au groupe 1 actuel croit de 30% entre 2018 et 2023, puis double jusqu'en 2035.

Globalement, le simple effet démographique conduit à un doublement des bacheliers d'ici 2030.

Ces prévisions grossières peuvent être très notablement améliorées avec un bon temps d'anticipation, par le suivi des flux d'entrée dans les différents ordres de l'enseignement, notamment en Seconde et de l'évolution des flux internes dans le secondaire, et une coopération ciblée avec le MENFOP. Celle-ci ne fait que s'amorcer, pour échanger les informations et les projections sur les effectifs, le baccalauréat et ses évolutions, les programmes d'enseignement et leurs évolutions, informations critiques pour le système éducatif djiboutien et le dimensionnement de l'enseignement supérieur. Ce travail de modélisation prévisionnelle en liaison avec le MENFOP est une des premières tâches que devrait s'approprier le MENSUR, pour conduire son travail d'anticipation. Une fois la coordination établie avec le MENFOP, et sous réserve de la qualité des données que celui-ci fournit, le modèle pourrait être établi puis ajusté avec l'aide d'un enseignant statisticien. La charge de travail pour l'exploitation du modèle et l'établissement de prévisions devrait rester limitée.

Ces hypothèses supposent une amélioration considérable de l'enseignement secondaire, qui sera en soi un résultat exceptionnel pour l'enseignement supérieur. Le fait que le baccalauréat reste le premier grade universitaire en phase de généralisation de l'enseignement secondaire est en effet d'une grande exigence pour éviter le dilemme entre un échec pour un très grand nombre de lycéens et la submersion de l'enseignement supérieur sous un trop grand nombre d'étudiants au niveau insuffisant.

### **2.2.2.3 Sélection, Information et Orientation des bacheliers**

Comme en France, le baccalauréat est le premier titre universitaire<sup>11</sup> A ce titre, il donne accès à l'enseignement supérieur.

L'information des Lycéens sur l'enseignement supérieur est effectuée dans les lycées à leur initiative. Ils peuvent utiliser un clip vidéo de présentation de l'université. Par ailleurs, l'université organise une journée « portes ouvertes » au moment de l'inscription. Pour des raisons budgétaires, l'université n'envoie plus d'équipes d'information dans les lycées.

Au regard de la situation de l'emploi à Djibouti et d'un environnement culturel très orienté vers l'emploi immédiat, ce système d'information très minimaliste incite peu les lycéens talentueux à s'engager dans des études longues, surtout lorsqu'ils viennent de familles moins éduquées.

L'orientation est effectuée par l'université à partir des listes priorisées des filières demandées par chaque bachelier, et d'un classement implicite des bacheliers en fonction de leurs dossiers. Les bacheliers S peuvent demander toutes les filières, au contraire des bacheliers L. L'Université a préalablement fixé le nombre de places ouvertes dans les filières dites sélectives : faculté de médecine et d'ingénieurs, pour des parcours longs, les DUT et la licence de business administration, qui sont aussi les plus demandées. Dans chaque filière, les bacheliers sont classés au regard de leur dossier.

Au résultat, au delà des 60 bacheliers allant en médecine ou en faculté d'ingénierie, les meilleurs étudiants vont en DUT (il faut d'ailleurs noter qu'ils poursuivront tous à l'issue de leur DUT vers une licence appliquée), ou, exception instructive d'une licence appliquée sélective, en licence de business

<sup>11</sup>Loi n°151/AN/06 modifiant la Loi n°96/AN/00/4ème L portant orientation du système éducatif djiboutien.

administration. De manière paradoxale, les moins bons étudiants vont ainsi par défaut vers les licences des facultés dont le contenu plus académique convient moins à leurs capacités.

Un tel processus paraît inévitablement opaque aux bacheliers et à leurs familles et suscite une forte frustration de ceux qui, en nombre non négligeable, sont orientés vers des filières par défaut. Il entraîne un nombre important de renonciation, allant probablement alimenter les établissements d'enseignement supérieurs privés. La motivation de ceux qui restent est aléatoire. Combinée à un niveau médiocre, elle est à l'origine d'un taux important d'échec et d'abandon en cours d'année.

La faculté des sciences est probablement celle qui souffre le plus de cette situation, les bacheliers S de niveau moyen préférant aller dans d'autres filières, perçues comme moins difficiles.

### 2.2.3 La formation initiale

*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. ...*

*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 en 3 ans. 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 entièrement en anglais a été créée avec comme objectif « l'ouverture à l'international »...*

*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. ... 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 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 2000 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 estudiantine est associée à une baisse générale du niveau des nouveaux bacheliers.***

*Pour faire face à ces difficultés, l'UD a mis en place: ...*

- *une révision en 2012 de l'offre de formation de 2006, ...[avec] une conceptualisation des maquettes de formations et des syllabus, ... en partenariat avec les universités françaises et belges. ... 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.<sup>12</sup> ...*
- *un centre d'appui à la pédagogie et à l'enseignement (CAPE)<sup>13</sup> en 2015 en s'appuyant à la fois sur des compétences humaines locales et sur l'aide 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*

---

<sup>12</sup>Commission « professionnalisation des formations » p.5 (2012).

<sup>13</sup> Annexe RAE p. 89.

*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.*<sup>14</sup> ont été développées.

*Le rapport sur le bilan des activités pédagogiques*<sup>15</sup> rappelle l'importance du CAPE. ....Toutefois, il n'existe pas d'évaluation de l'impact du CAPE sur les performances pédagogiques des enseignants chercheurs ainsi formés. ...

**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 L1 ; 50% en L2 ; 100% en L3.).... Il n'existe ni évaluation préalable au L1, ni remédiation en cours d'année. C'est à mi-parcours, après les premiers CC [contrôles continus], que les enseignants constatent des lacunes, sans pouvoir réellement y remédier....

*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 2017<sup>16</sup>). Par ailleurs, les passerelles entre filières sont inexistantes alors qu'elles pourraient faciliter une régulation a posteriori et éviter des situations d'échec préjudiciables....

*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 mastérisation 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'examens » définissant les responsabilités de l'enseignant, la qualité du sujet, le matériel*

---

<sup>14</sup> CAPE Bilan des activités de formation 2017-2018.

<sup>15</sup> Annexe RAE p.89.

<sup>16</sup> Annexe 8 RAE p. 51-58.

*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 ... et bien des actions restent à mener en matière de pilotage des formations.*

*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.<sup>17</sup>*

#### 2.2.4 La formation continue

Dans un pays tel que Djibouti, où l'accès à la formation supérieure a été longtemps réduit, la possibilité d'acquérir des compétences complémentaires pendant la vie professionnelle est un enjeu important.

L'université de Djibouti répond à ce besoin, mais partiellement. Son offre ne vise que des professionnels titulaires du baccalauréat et se focalise sur des formations diplômantes, dérivées des formations initiales. Si l'offre affichée est large, la demande est concentrée dans le domaine de l'IUTT, avec 43 Diplômes Universitaires professionnels (DUP) délivrés en 2016 et 74 en 2017, en gestion des entreprises, comptabilité et logistique-transport, chiffres qui comprennent aussi, voire surtout, des étudiants ayant eu des difficultés en formation initiale et utilisant ce dispositif moins intense. Les cours en présentiel sont dispensés en soirée par les composantes pédagogiques, le centre de formation continue en assurant le soutien. Il est aussi possible de s'inscrire pour des formations à distance, le plus souvent des masters, dispensées par des universités partenaires.

Par contre, il n'existe pas de formations de courte durée, certifiantes ou à la carte, qui constituent la principale demande des entreprises ou de leur personnel. De même, l'université n'exploite pas le champ de l'administration, et de ses besoins de modernisation, alors qu'elle représente 42% de la population employée active.

Les recettes de 2018 se sont élevées à 40 M FDJ, après paiement des charges d'enseignement, mais sans que l'université soient remboursée de ses charges.

*Le rapport d'évaluation du HCERES recommande ainsi d'éviter d'utiliser le CFC comme outil de récupération d'une partie des étudiants 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-*

Responsabilité importante pour l'enseignement supérieur, la formation continue a encore un potentiel, et un devoir, de développement important :

- pour mieux répondre au besoin d'amélioration des compétences professionnelles, dans l'administration, l'économie et la société ;
- pour accompagner la demande de promotion sociale par l'éducation d'une partie de la population ;
- pour rapprocher l'université et les enseignants des besoins en compétence concrets de Djibouti ;
- pour lui assurer des revenus complémentaires.

---

<sup>17</sup> Rapport d'évaluation du HCERES, p 14 à 16

## 2.2.5 L'enseignement supérieur privé

L'enseignement supérieur privé a émergé à Djibouti, en parallèle de l'enseignement supérieur public. Il est porté par 4 établissements : L'Institut Africain de Djibouti (IAD), L'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE), l'Académie Arabe de Formation Bancaire et d'Assurance (AAFBA), et plus récemment, l'EMCG. Leurs profils sont variés puisque l'ISCAE est une jeune entreprise individuelle fondée par une Djiboutienne, l'AAFBA est une émanation de la banque Salaam, et l'EMCG s'est exportée du Maroc. Ces 4 établissements accueillent de l'ordre de 1000 étudiants, soit près de 10% des étudiants de Djibouti. Surtout, ils se concentrent dans le domaine très demandé des activités tertiaires, où l'université doit être très sélective faute de capacité alors que l'offre d'emploi, et donc la demande, sont fortes. Malgré un coût annuel de scolarité d'environ 1500 dollars, ils semblent trouver leur public, a priori pour des étudiants n'ayant pas été orientés selon leurs choix à l'université.

Sur le plan légal et réglementaire, les principes d'organisation et de fonctionnement de l'enseignement public définis par l'Etat s'imposent à l'Enseignement Privé<sup>18</sup>, sous la responsabilité du MENSUR<sup>19</sup>. Deux décrets ont été pris en 2014<sup>20</sup> pour préciser les modalités d'autorisation d'ouverture, d'extension et de modification des établissements d'enseignement supérieur privé ainsi que les modalités d'accréditation des filières. Il y est souligné que les établissements supérieurs privés exercent une mission de service public de formation.

Jusqu'à présent, faute de moyens, le MENSUR n'exerce pas son double rôle d'une part d'identification de la contribution de l'enseignement supérieur privé à la carte universitaire, d'autre part de surveillance et de contrôle.

## 2.2.6 Les bourses

Djibouti dispose d'un système conséquent de bourses pour envoyer ses étudiants poursuivre leurs études à l'étranger, dans des conditions fixées par arrêté<sup>21</sup>. Elles font l'objet d'une programmation annuelle validée par une commission interministérielle, et sont attribuées par une commission nationale. Elles impliquent une obligation *de signer un engagement de retourner en République de Djibouti au terme de sa formation et de service dans la Fonction Publique pendant 10 ans.*

Le MENSUR en assure le pilotage, avec un service des bourses, au sein de la direction de l'informatisation, de la certification et des bourses sous l'autorité du secrétaire général.

Sous son autorité, un Bureau Djiboutien de Gestion des Etudiants en France (BDGEF) vérifie leurs inscriptions ainsi que leurs résultats et les paie mensuellement.

Les dépenses liées aux bourses représentent de l'ordre de 30% du budget du MENSUR, et 60% du budget de l'Université. Elles permettent d'envoyer chaque année près de 200 étudiants effectuer un master à l'étranger. Le coût par étudiant s'élève en moyenne à 5,7 MFD (28800 €). Il s'agit donc d'un choix politique et financier majeur qui mérite une analyse approfondie.

Les bourses sont accordées aux :

- 13 meilleurs bacheliers de chaque année, qui reçoivent une allocation pendant 5 ans, d'abord pendant leur licence à Djibouti, puis pour un master à l'étranger ;
- 175 meilleurs étudiants en licence (les 5 premiers de chaque licence) pour un master à l'étranger.
- Les stages d'interne des étudiants de la faculté de médecine en Tunisie.

---

<sup>18</sup>Article 6 de la loi n°96/AN/00/4èmeL du 10 juillet 2000 portant Orientation du Système Educatif Djiboutien

<sup>19</sup>Article 5 alinéas 1 et 4 de la loi organique n°162/AN/12 du 28 février 2012

<sup>20</sup>Décret n°2014-121/PR/MENSUR fixant les modalités d'autorisation d'ouverture, d'extension et de modification des établissements d'enseignementsupérieur privé.

Décret n°2014-123 fixant les conditions et modalités d'octroi, aux établissements privés d'enseignement supérieur, de l'accréditation des filières de formation et de son retrait.

<sup>21</sup>Arrêté n°2003-0643 du 18 août 2003 relatif à l'attribution et au renouvellement des bourses à l'étranger

Une centaine de ces bourses sont accordées dans le cadre de partenariats internationaux (France : 13 ; Russie : 19 ; Chine : 23 ; Turquie : 37 ; Canada : 2 ; Japon : 2 ; Cuba : 2), Djibouti ne couvrant alors qu'une partie des coûts.

Depuis 2016, Djibouti ne finance plus de bourses à l'étranger en licence, les étudiants l'effectuant à Djibouti.

127 bourses accordées par le Maroc (100), l'Algérie (20) et la Tunisie (7) ne sont pas a priori utilisées et donc ne sont suivies par le MENSUR.

Pilote de l'attribution des bourses et de suivi des boursiers, le MENSUR ne contrôle pas le retour à Djibouti et le respect de l'engagement de service de l'Etat. Il n'a pas d'information sur l'engagement par le ministère des Finances des dépenses qui y sont associées, et n'est donc pas incité à optimiser l'utilisation de cette ligne budgétaire.

Au regard de son coût élevé, la politique de bourses mérite d'être subordonnée à des objectifs d'impact et évaluée. A cet égard, il serait pertinent de s'interroger sur :

- les emplois que tiennent les anciens boursiers et leur apport à Djibouti ;
- la possibilité de subordonner la politique de bourses à des besoins spécifiques de compétences en soutien de politiques gouvernementales, à commencer par le MENSUR ;
- la pertinence des bourses accordées en licence aux 13 meilleurs bacheliers, qui, au contraire des bourses à l'étranger, ne correspondent à aucun frais supplémentaire à compenser, alors qu'il est probable que la plupart viennent de familles aisées.

### 2.2.7 La recherche

La recherche est conduite de façon indépendante, au CERD et à l'UD, sans coordination. Il n'existe pas de stratégie de recherche formalisée au niveau du MENSUR, ni au sein de chacun des établissements, ni de suivi de la production de la recherche (publications,...).

Depuis 2009, un fonds d'investissement de la recherche permet le financement d'équipements au cas par cas, mais sans que le MENSUR n'ait prise ni sur le montant, ni sur la disponibilité des fonds, bien qu'il soit très actif pour mobiliser le fonds au profit des projets de recherche. Une programmation pluriannuelle serait utile pour donner de la visibilité aux besoins de financements et leur assurer de la continuité.

L'essentiel de la recherche de l'UD est effectué par les enseignants doctorants qu'elle envoie en thèse dans des universités partenaires en alternance 6 mois par an. L'UD s'efforce d'orienter l'attribution des bourses en apportant un regard particulier sur la pertinence et l'adéquation des sujets avec les besoins du pays. Les doctorants sont invités à demander un co-encadrement par un docteur de l'UD, dans la mesure du possible, pour faciliter l'émergence de premières équipes de recherche, ce que la création de l'Ecole Doctorale pluridisciplinaire en 2017 vise à soutenir.

Quelques enseignants docteurs poursuivent une recherche en liaison le plus souvent avec leur laboratoire de thèse, quelquefois avec le CERD. Après avoir contribué au financement de 20 projets de recherche entre 2013-2015 (14 MFDJ), l'UD s'efforce de structurer sa recherche autour de projets articulés avec des partenaires de financement identifiés.

Le CERD a développé depuis 40 ans une capacité d'expertise scientifique, orientée sur les besoins spécifiques de Djibouti, et conduit une recherche ciblée en conséquence, en s'appuyant sur des partenariats internationaux efficaces. Il assure des prestations d'expertise et de recherche à la demande soit de services étatiques, soit d'organismes internationaux. Il accueille un nombre réduit d'étudiants de l'UD en stage. La diversité des besoins de Djibouti a conduit à multiplier les thématiques, avec des ressources et des effectifs limités, aux dépens de l'émergence d'équipes de taille critique.

## 2.3 Le MENSUR

Créé en 2011 par la loi organique n°162/AN/12/6°L, le MENSUR a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique du gouvernement en matière d'enseignement supérieur et de recherche<sup>22</sup>.

Ses attributions et son principe d'organisation sont similaires à celles de ministères de l'enseignement supérieur et la recherche de nombreux pays, sachant que ceux-ci ont quasiment toujours plusieurs universités et un nombre bien plus important d'étudiants.

Dans les faits, le MENSUR s'est superposé en 2011 aux 3 établissements universitaires préexistants. Mal armé pour recruter dans le contexte de la fonction publique de Djibouti, il est encore loin d'avoir achevé la montée en puissance de 4 directions (enseignement supérieur et de la recherche ; informatisation, certification et bourses ; administrative et financière ; projets et maintenance) et de 2 services (coopération internationale et réglementation juridique ; relations publiques et communication) sous la houlette d'un Secrétaire général<sup>23</sup>, définie par la loi. C'est ainsi que la direction de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est pas encore créée.

En conséquence, les capacités du MENSUR restent aujourd'hui faibles au regard de ses nombreuses tâches : piloter ses institutions universitaires et « leur donner les orientations de la politique générale, leur fixer des contrats de performance qui les lient à l'Etat, contrôler leur exécution et leur demander des comptes »<sup>24</sup> ; élaborer et gérer la carte universitaire, (Article 5 alinéa 4), dans une logique d'analyse politique de l'existant et de préparation de l'avenir ; superviser l'enseignement supérieur privé (Article 5, alinéas 1 et 4) ; surveiller l'adéquation entre les formations supérieures et l'Emploi, les conditions de vie et de travail, et le développement d'une politique régionale<sup>25</sup> (Article 5, alinéas 7, 9, Article 18). Le MENSUR manque aussi d'une vue d'ensemble sur les moyens et ressources, notamment financières, de son ministère, que les us budgétaires et de gestion des ressources humaines de Djibouti rendent difficiles à obtenir.

Le MENSUR assure la gestion opérationnelle des bourses de formations académiques (Article 5 alinéa 8), et de suivi de grands projets, tel que la construction du campus de Balbala. Il soutient l'action du Ministre tant vers ses établissements rattachés qu'en interministériel, mais n'a pas la profondeur permettant de conduire une action prolongée d'ampleur.

Le MENSUR manque ainsi de moyens pour exercer pleinement les responsabilités que lui confère la loi, et piloter la mise en œuvre d'une stratégie. Au regard des procédures budgétaires et de recrutement à Djibouti, sa montée en puissance ne peut se faire qu'avec un appui externe marqué soutenu par une volonté forte.

Or le MENSUR a un rôle essentiel à jouer pour que l'enseignement supérieur et la recherche réponde aux besoins clés de Djibouti, dans un contexte général de ressources limitées, qu'aucune des institutions n'est en mesure d'assumer. Il doit notamment anticiper la massification de l'enseignement supérieur tout en contribuant à la modernisation du pays. Cela suppose notamment qu'il dispose en tout premier lieu :

- d'une cellule de prospective et de planification, en forte interaction interministérielle, s'appuyant sur une équipe de recueil et d'exploitation de données et débouchant sur une programmation des capacités d'ESR ;
- d'une capacité de pilotage stratégique de ses institutions,
  - o commençant par celui de l'ensemble des ressources financières et humaines du ministère, en interaction avec le ministère chargé des Finances ;
  - o s'appuyant sur un système de recueil et d'analyse des données ;

---

<sup>22</sup>Article 2 de la loi organique n°162/AN/12

<sup>23</sup>Article 15 de la loi organique n°162/AN/12

<sup>24</sup> Article 10 de la loi organique n°162/AN/12

<sup>25</sup> De manière surprenante, l'article 5 qui liste les attributions du ministère n'en inclut pas dans le domaine de la coopération régionale et internationale, qui n'est mentionnée qu'à travers le service de coopération régionale

- accompagnée d'une supervision de l'enseignement supérieur privé ;
- une capacité de pilotage de projets spécifiques pour la mise en œuvre de sa stratégie.

## 2.4 L'Université de Djibouti (UD)

L'Université de Djibouti a été évaluée par le Haut Conseil pour l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur(HCERES) en janvier 2019.

*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 à partir de 2000 le Pôle Universitaire de Djibouti (PUD), avec des formations générales de niveau DEUG ainsi que des formations professionnalisantes de type BTS...*

*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<sup>ème</sup> 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.*

*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 ; 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, 6 en LLSH, 4 en Sciences). Elle 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 vacataires enseignants) et 281 personnels administratifs. Les dépenses pour les rémunérations des personnels représentent actuellement 76% du budget.<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> Document proposition budgétaire exercice 2019.

*Son budget 2019 est de 3 831 604 371 DJF<sup>27</sup>. L'exécution budgétaire est déficitaire depuis plusieurs exercices<sup>28</sup>*

En conclusion, le HCERES souligne la transformation opérée par l'UD depuis 2006 et met en évidence trois grands enjeux de transformation, en termes de gouvernance interne, de stratégie et d'organisation administrative.<sup>29</sup>

*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 2018<sup>30</sup> (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*

---

<sup>27</sup> Rapport d'évaluation de 2019 du HCERES. Présentation de l'établissement.

<sup>28</sup> RAE page 39. 2013-2016 : le résultat de l'exercice est de -151048766 DJF, -153336878 DJF, -16685417 DJF, -315999573 DJF.

<sup>29</sup> Rapport d'évaluation de 2019 du HCERES. Conclusion

<sup>30</sup> 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.

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.

**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.<sup>31</sup>

En complément de l'évaluation par le HCERES, il est utile de faire une évaluation du coût de formation, aussi sommaire soit-elle, afin d'avoir des éléments d'extrapolation en fonction de l'évolution du nombre d'étudiants. Une approximation grossière peut être faite en rapportant le budget de fonctionnement de l'université d'abord au nombre d'étudiants inscrits, et à titre indicatif, au nombre de diplômés quittant le 1<sup>o</sup> cycle de l'université.

Les données cohérentes ne sont disponibles que pour les années 2014 à 2016.

Année	2014	2015	2016
Dépenses de fonctionnement de l'UD <sup>32</sup> (M FDJ)	2166	2819	3090
Nombre d'étudiants <sup>33</sup>	7707	7749	7683
Nombre de Diplômés A – Diplômés en LA d'IUT en A+1 <sup>34</sup>	1556 -490 1066	1866 – 577 1289	2102-514 1688
Coût/étudiant (FDJ)	280.991	363.777	402.157
Coût par diplômé quittant l'UD	2.031.516	2.186.897	1.830.433

<sup>31</sup> Rapport d'évaluation du HCERES p 30 à 33.

<sup>32</sup> Rapport d'auto évaluation en vue de l'évaluation par le HCERES p74

<sup>33</sup> Rapport d'auto évaluation p 51 à 58

<sup>34</sup> Il s'agit des étudiants quittant le 1<sup>o</sup> cycle de l'Université. Les étudiants obtenant un DUT et poursuivant en licence Appliquée, en l'obtenant l'année suivante sont déduits du nombre total de diplômés. Rapport d'auto évaluation p 59 à 62

Une augmentation de 43% du coût par étudiant en 2 ans montre que le fonctionnement de l'UD est loin d'être stabilisé, ce que confirme l'augmentation de 60% du nombre de diplômés.

Il est aussi intéressant de souligner que si les étudiants faisaient, comme il est normal, leur licence en 3 ans, le coût d'un diplômé ne serait que 1.200.000 FDJ, sur la base du coût 2016. Il est de 50% supérieur, ce qui signifie qu'un tiers du budget de fonctionnement de l'université sert à financer des étudiants ayant des insuffisances, notamment ceux qui abandonnent en cours d'étude.

## 2.5 Le Centre d'Etudes et de Recherche de Djibouti (CERD)

La recherche à Djibouti a déjà plus d'un demi-siècle. Avant l'indépendance, le centre d'études de géophysique de Djibouti disposait notamment d'un observatoire à Arta. En 1991, il donne place à l'Institut Supérieur d'Etudes et de Recherche Scientifique et Technologique (ISERST), établissement public rattaché à la présidence de la République, puis en 2002 au CERD.

Le CERD est un établissement public à caractère scientifique et technologique, sous la tutelle du MENSUR, régi par la Loi n°19/AN/13/7ème L du 14 décembre 2013 portant réorganisation du Centre d'Etudes et de Recherche de Djibouti.

Il est administré par un Conseil d'administration de 9 membres, 7 représentants de ministère, le président du conseil scientifique et le président de l'université.

Un conseil scientifique donne son avis sur les grandes orientations de sa politique scientifique et veille à sa cohérence avec la stratégie du développement du pays et les stratégies définies par la MENSUR. Par volonté d'économie, les membres internationaux qu'autorise la loi<sup>35</sup> n'ont pas été nommés, ce qui limite fortement la mise en perspective de l'activité scientifique du CERD.

Sa gestion scientifique, administrative et financière est assurée par un directeur général, assisté d'un comité de direction, composé des directeurs d'institut, du directeur administratif et financier, du directeur des systèmes d'information, des conseillers techniques et de l'agent comptable.

Fort de 215 personnes, il comprend 6 instituts, couvrant la plupart des 30 thématiques indiquées dans loi<sup>36</sup>, avec 37 chercheurs détenteurs d'un doctorat, 38 chercheurs assistants (maîtrise ou DEA) ou chargés de recherche (masters) et 27 techniciens. Cette dispersion permet de multiplier les interactions avec des partenaires internationaux, mais pèse sur la taille et la visibilité des équipes. Il dispose d'équipements scientifiques en nombre limité mais de bonne qualité, grâce notamment au fonds d'investissement pour la recherche.

Il assure des prestations d'expertise et de recherche à la demande soit de services étatiques, soit d'organismes internationaux. Inégalement financées, ces prestations ne constituent pas encore une source conséquente de revenus (4,5 MFDJ en 2017), qui permettraient au CERD de se développer. A l'inverse, les services étatiques font parfois appel à des expertises scientifiques extérieures coûteuses, que le CERD pourrait fournir. Certaines de ses recherches sont proches du développement technologique, et mériteraient de faire l'objet d'une démarche de mise sur le marché ou d'industrialisation.

Son budget 2018 s'élève à 620 M FDJ (3,1M€), dont 85% est consacré au personnel. L'apport du fonds d'investissement pour la recherche évolue entre 50 MFDJ (250k€) et 150 MFDJ (750k€) par an. Ses ressources propres ne représentent guère que 0,6% de son budget.

L'existence du CERD et sa capacité à avoir quelques chercheurs et équipements de qualité représentent en soi une réalisation remarquable pour un pays comme Djibouti. Un tel effort mériterait d'être plus accompagné.

---

<sup>35</sup>, Article 37. Ses 22 membres comprennent un représentant du MENSUR, 6 du CERD, 7 de l'UD et 8 membres nationaux ou internationaux, nommés sur proposition du président du conseil d'administration.

<sup>36</sup> Articles 28 à 32

Les politiques sectorielles et ministérielles devraient ainsi prendre en compte, lors de leur élaboration, l'existence et les capacités du CERD, pour à la fois les exploiter et contribuer à leur développement, par exemple dans les domaines de l'énergie, de l'eau ou de l'environnement.

Une stratégie formalisée de recherche et un plan de développement à long terme, appuyés par une évaluation et une orientation scientifique internationale, faciliteraient la mise en perspective des travaux de chacun et l'anticipation des évolutions à conduire, particulièrement critiques pour un centre de petite taille. En effet, le choix d'une thématique de recherche s'y fait le plus souvent à travers le recrutement d'un chercheur, souvent seul spécialiste de sa thématique, ce qui engage d'autant plus durablement le centre, que le statut du personnel, utile pour son attractivité au recrutement dans le contexte de Djibouti, incite peu à la remise en cause. Le CERD a ainsi un enjeu majeur de mobiliser l'ensemble de ses chercheurs dans une démarche collective de réorientation progressive mais permanente, pour ne pas dépendre excessivement de quelques chercheurs dynamiques. Il appartiendra alors au MENSUR de s'assurer que le CERD reste en ligne avec cette stratégie.

Atout important du MENSUR et de Djibouti pour leur vision 2035, le CERD a de solides capacités qui méritent d'être valorisées et développées. En parallèle, il doit s'ouvrir aux regards extérieurs, s'intégrer dans les démarches interministérielles et sectorielles, s'assurer de la mobilisation de toutes ses capacités et les mobiliser sur un nombre limité de thématiques prioritaires.

## 2.6 L'Institut Supérieur des Sciences de la Santé (ISSS)

L'ISSS s'inscrit dans une longue pratique de formation du personnel de santé à Djibouti. Créé en 1950, un centre d'enseignement du personnel hospitalier devient en 1983 le centre de formation des personnels de santé, au sein du ministère de la santé. A compter de 1991, il recrute au niveau de la première. En 2007, il devient Institut Supérieur des Sciences de la Santé, recrute à partir du baccalauréat scientifique ou technologique et constitue avec l'Ecole de Médecine, l'outil de formation des ressources humaines pour la Santé.

Depuis 2013, l'ISSS est un EPCSPT sous la tutelle du MENSUR. Il est administré par un conseil d'administration de 12 membres, 7 représentants de ministères dont le MENSUR, le président de l'UD, le directeur général du CERD, le doyen de la FM, un représentant élu des enseignants et un représentant des étudiants. Il s'appuie sur un organe consultatif, le conseil scientifique et pédagogique, où sont représentés les principaux acteurs de la santé et de la formation à Djibouti. Sa direction est assurée par un directeur général, avec le soutien d'une direction administrative et financière et d'une direction des études et de la pédagogie.

Il dispense des formations de 1 à 3 ans pour les différentes professions de santé (3ans : Infirmiers, Sage-femme ; technicien de laboratoire, préparateur en pharmacie, 2 ans : ambulancier, auxiliaire puéricultrice, secrétaire médical ; 1 an : aide soignant), conduisant tous à la délivrance d'un diplôme d'Etat, ainsi qu'une formation continue payante. L'offre de formation est en cours de refonte en application du système LMD. Il a noué un partenariat fructueux avec l'institut de la Croix rouge de Lyon Saint-Etienne. Il admet 150 nouveaux étudiants par an, recrutés sur concours parmi 650 candidats, et compte 230 étudiants. Ses diplômés sont employés à 95% dans l'administration (Ministères de la santé, de la défense, Caisse nationale de sécurité sociale, gendarmerie, police, prison,...).

En 2017, l'ISSS comprenait 45 personnes permanentes dont 18 formateurs, auxquels s'ajoute une quarantaine de formateurs extérieurs. Les formateurs sont envoyés en formation de masters à l'étranger par roulement.

Son pilotage interne est d'excellente facture pour un établissement de cette taille, avec un plan d'action annuel, une gestion financière et un système de suivi de la scolarité et des activités tenus avec soin. A ce titre, l'ISSS est un organisme propice à l'expérimentation d'une modernisation des fonctions administratives, en relations avec celle du MENSUR.

Son budget de fonctionnement s'élevait à 224 MFDJ en 2017. Les ressources propres représentent un apport limité (2%), provenant de la formation continue et de la location de salle.

Le budget d'investissement ne reste qu'indicatif et n'est exécuté qu'au gré des décisions du ministère du budget. L'ISSS a soumis un plan d'action triennal 2018 -2020 approuvé par le MENSUR, mais qui reste pour l'instant sans réponse. Ce plan vise d'une part une indispensable modernisation de ses moyens pédagogiques et ses équipements, d'autre part un projet de maison de naissance en milieu académique, qui serait à la fois un lieu d'innovation pour l'accompagnement des mères des enfants ainsi qu'un centre de formation.

L'ISSS est un établissement marqué par le professionnalisme, tant par la nature de la formation qu'elle dispense que par son mode de fonctionnement. Il a une expérience approfondie des métiers auxquels il forme. Il associe une grande exigence vis-à-vis des étudiants et du personnel et une attention personnalisée à chacun, qui dénotent l'importance donnée à l'éducation au-delà de l'enseignement.

## Conclusions sur l'état des lieux

### Des premiers pas de qualité

L'enseignement supérieur et la recherche à Djibouti a connu une évolution par palier depuis 25 ans. Dans les années 1990, les premiers Brevets de Technicien Supérieur (BTS) font leur apparition au lycée de Djibouti et le centre d'études de géophysique de Djibouti, avec son observatoire d'Arta, donne place à l'Institut Supérieur d'Etudes et de Recherche Scientifique et Technologique (ISERST). A partir de 2000, avec l'appui d'universités françaises, prend forme le pôle universitaire de Djibouti avec des formations de type DEUG ou BTS. Le Centre d'Etudes de Recherche de Djibouti (CERD) remplace l'ISERST. En 2006, l'Université de Djibouti est créée, puis en 2007 l'Institut Supérieur des Sciences de la Santé. En 2011, l'UD, le CERD et l'ISSS sont regroupés sous un Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MENSUR).

En 2019, les 8500 étudiants accueillis sur le campus flambant neuf de Balbala, les contributions du CERD à l'identification du potentiel minier ou énergétique de Djibouti, l'alimentation de toutes les structures médicales et hospitalières de Djibouti en spécialistes de la santé par l'ISSS démontrent l'importance des transformations qui ont été conduites, dans un contexte souvent difficile. Les équipes d'enseignement et de recherche sont fonctionnelles, la recherche est focalisée sur les besoins de Djibouti en expertise scientifique, les étudiants sont accueillis, les formations sont dispensées en temps et en heure. L'UD a conduit en 2012 une profonde rénovation sur la base du rapport de commissions de réflexion. *Elle a réajusté son offre [de formation], remodelé le contenu des enseignements, modernisé les méthodes pédagogiques avec un appui important des outils informatiques et de la langue anglaise, a intégré la culture de l'entreprenariat dans ses filières y compris pour les licences classiques*<sup>37</sup>. Elle est attentive aux possibilités d'accueil du marché de l'emploi. Il s'agit intrinsèquement d'une belle réussite qui mérite d'être portée au crédit de tous ceux qui y ont œuvré. Cette réussite suscite l'intérêt et l'apport des partenaires internationaux contribue très largement, en nature comme sur plan financier, au développement de l'enseignement supérieur de Djibouti.

### Des contraintes externes fortes

Simultanément, l'enseignement supérieur et la recherche de Djibouti sont soumis à de multiples défis, aux effets combinés.

Avec l'obligation scolaire portée à 16 ans en 2000, la pression scolaire amène un nombre toujours croissant de lycéens au niveau du baccalauréat. Admissibles de droit à l'université, les bacheliers n'ont pas tous la capacité de mener des études universitaires, avec notamment une maîtrise très insuffisante de la langue d'enseignement. En parallèle, le marché de l'emploi de Djibouti reste étroit, peu structuré et marqué par un chômage important. L'enseignement supérieur a ainsi à gérer la situation particulièrement complexe d'amener à l'emploi par une formation supérieure un trop grand nombre de bacheliers au niveau inégal alors que le marché de l'emploi a une faible capacité d'absorption, et se sature rapidement filière par filière.

Cet excès de contraintes n'est pas sans effet pervers. L'ouverture de l'enseignement supérieur à tous les bacheliers est plus formelle qu'efficace avec un taux de réussite de seulement 27% en L1 et 50% en L2. Cette surcharge de l'université en étudiants qui ne seront pas diplômés pèse en retour sur la qualité de la formation des futurs diplômés, encore insuffisamment compétitifs pour les emplois qualifiés. Elle induit aussi un surcoût proche du tiers du budget de l'université qui gagnerait à être investi plus utilement.

Les formations courtes professionnalisantes (DUT), qui sont efficacement orientées et dimensionnées par le marché de l'emploi de Djibouti, canalisent l'afflux de candidatures par une forte sélectivité. Elles accueillent les meilleurs étudiants qui poursuivent quasiment tous en licence, aux dépens des étudiants plus faibles qu'elles étaient initialement censées accueillir, et qui sont orientés par défaut vers des formations qui ne leur sont pas adaptées.

---

<sup>37</sup> Rapport du HCERES p 16

Le paradoxe est ainsi que ce nombre d'étudiants et leur hétérogénéité, sans en être les seuls facteurs, pèsent sur la qualité de la formation et réduisent la compétitivité des étudiants sur le marché de l'emploi à Djibouti et dans la région. Plus généralement, intrinsèquement, la taille de Djibouti ne permet pas de couvrir en interne la totalité de ses besoins en enseignement supérieur et en recherche, les limites de ses ressources financières et humaines venant encore réduire ses possibilités.

### **Des marges de progrès significatives...**

Au regard de ces défis, et aussi de leur relative jeunesse, l'enseignement supérieur et la recherche gardent bien évidemment des marges de progrès appréciables dans leur cœur de métier, comme en termes de management et de fonctionnement.

#### *Relatives à son cœur de métier*

L'enseignement supérieur doit approfondir la diversification de son offre de formation et de ses méthodes pédagogiques pour s'adapter à la réalité d'une part des capacités des bacheliers, et d'autre part du marché de l'emploi. Un effort tout particulier mérite d'être fait pour les étudiants les plus faibles, en n'hésitant pas à envisager avec pragmatisme des formations courtes, de durée nettement plus réduite que la licence et à caractère nettement professionnel. Le potentiel de l'enseignement supérieur privé mérite d'être pleinement exploité, avec la supervision qui s'impose.

Simultanément, l'enseignement supérieur doit se mettre en position de réduire à terme sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires étrangers pour ses formations les plus qualifiées, en médecine, en ingénierie et pour ses masters, ce qui pèse sur son autonomie et constitue un facteur de coût supplémentaire. En parallèle, il importe de mieux évaluer en termes de pertinence et d'efficacité pour Djibouti l'investissement de près de 30% du budget du MENSUR que constitue l'envoi de ses 150 à 200 meilleurs étudiants suivre des masters à l'étranger. A cet effet, le MENSUR devrait se voir confier l'entièreté de leur suivi.

Si la recherche de Djibouti est efficacement orientée vers les besoins de Djibouti, il faut lui assurer une visibilité financière de long terme qui lui permette d'optimiser les ressources humaines et financières limitées dont elle dispose et de monter en puissance, sans dispersion, des capacités de taille critique pour répondre aux enjeux majeurs du Pays. En parallèle, elle doit développer ses synergies internes, et systématiser une évaluation externe pour assurer une contribution plus large et homogène de ses équipes à sa production scientifique.

#### *En termes de management et de fonctionnement*

Il en est de même pour le MENSUR et ses institutions, qui peuvent améliorer la connaissance objective de leur situation et de leurs évolutions, en généralisant les bilans réguliers, internes, mais aussi externes à l'instar de la récente évaluation de l'UD par le Haut Conseil pour l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES). En effet, les nombreux défis qui s'annoncent leur imposent d'améliorer leur gouvernance, leur fonctionnement et leurs administrations, leur dotation en compétences étant inégale et leur action pouvant dépendre excessivement de quelques uns. Au-delà, les institutions doivent diversifier leurs ressources, pour accroître leur capacité d'initiative et leur autonomie.

A cet effet, l'administration centrale du MENSUR mérite d'être renforcée pour accroître ses capacités d'anticipation et de planification pour l'ESR de Djibouti ainsi que de pilotage des institutions universitaires mais aussi, dans la limite de ses prérogatives de l'enseignement supérieur privé. Au-delà de sa participation à la préparation des budgets, elle doit être dotée de capacités pour mettre en cohérence choix stratégiques et ressources financières.

### **Promouvoir la culture de l'action**

L'importance des transformations effectuées par l'ESR de Djibouti au cours de ces 25 dernières années montre son aptitude à relever les nouveaux défis qui s'annoncent. Il lui faut dessiner une vision ambitieuse, largement partagée par tous ses acteurs, cohérente avec les ressources qu'il sera capable de réunir, et déclinée à tous les niveaux en stratégies convergentes. Mais c'est avant tout la culture de l'action, levier puissant de mobilisation individuelle et collective, qui assurera leur mise en œuvre concrète face aux inévitables aléas. C'est bien sûr la volonté d'aboutir qu'il importe de promouvoir

auprès des personnes et des équipes. C'est aussi une culture managériale, associant méthodologies scientifiques expérimentales bien connues de l'ESR et développement des savoir-faire professionnels, individuels et collectifs, de conduite de l'action, qui doit se généraliser.

### **Cinq défis majeurs à relever**

A la sortie de cette première étape où il a pris progressivement forme avec de belles réussites mais aussi des faiblesses rémanentes qu'il lui faut surmonter, l'enseignement supérieur et la recherche de Djibouti a ainsi devant lui cinq défis majeurs à relever, qui déclinent à son niveau, les défis identifiés dans la Vision Djibouti 2015 :

- Anticiper et s'adapter à une croissance massive du nombre de bacheliers d'un niveau de plus en plus hétérogène ;
- Simultanément, améliorer la qualité de sa formation, la compétitivité nationale et régionale ainsi que l'insertion professionnelle de ses diplômés ;
- Fournir à Djibouti l'expertise et les compétences nécessaires à son développement économique ;
- Améliorer sa gouvernance et ses capacités d'administration internes ;
- Mobiliser toutes ses capacités dans un effort collectif convergent.

## 3 Vision 2035 et démarche stratégique

### 3.1 Vision 2035

Pour répondre à ces défis, la stratégie de l'enseignement supérieur et de la recherche de Djibouti est orientée par la vision de ce qu'elle entend être à l'horizon 2035.

#### **L'enseignement supérieur et la recherche constituent le creuset, où se prépare le Djibouti futur.**

Intégrés dans toutes les politiques sectorielles et ministérielles du Pays, l'enseignement supérieur et la recherche forment les compétences qui seront nécessaires à l'économie et à la société de Djibouti, grâce à une offre de formation initiale professionnalisante, différenciée suivant les aptitudes des étudiants, ainsi qu'à une formation continue diversifiée, aux programmes et à la pédagogie adaptés aux personnes déjà engagées dans une activité professionnelle. Malgré une forte hausse des effectifs d'étudiants, ils s'imposent par leur qualité dans toute la région et assurent à tous ses diplômés de solides facilités d'accès à l'emploi national et régional.

Ils contribuent à l'élévation du niveau d'éducation et de citoyenneté de la société à Djibouti et animent sa vie intellectuelle, par ses diplômés, par la formation initiale préalable dispensée aux futurs enseignants, et par l'engagement de ses enseignants, chercheurs, cadres et étudiants pour relever les défis de Djibouti.

Par leur capacité d'expertise scientifique et de recherche reconnue et recherchée, ainsi qu'au sein de services hospitaliers universitaires en partenariat avec le ministère chargé de la santé, ils contribuent au développement des politiques publiques, de l'économie, du système de santé et de la société de Djibouti. Leur activité d'innovation et de formation à l'entrepreneuriat irrigue l'économie de Djibouti de nouvelles entreprises.

Par la qualité de leur administration et de leur fonctionnement, ils projettent les étudiants dans le Djibouti du futur, avec la responsabilité d'en devenir les promoteurs, et servent de laboratoire d'expérimentation, de démonstration et de formation pour la modernisation de l'administration. Ses établissements disposent d'une part élevée de ressources propres, pour développer leurs projets.

Ils s'appuient sur un réseau solide de partenariats stratégiques régionaux et internationaux et accueillent des enseignants, des chercheurs et des étudiants régionaux. Ils constituent un instrument de compétitivité régionale et de coopération au service de Djibouti, par la qualité de sa recherche, de ses formations et de ses diplômés, appréciés et recherchés dans toute la région, notamment dans quelques thématiques phares, spécifiques des enjeux de Djibouti et de la région.



## 3.2 Une démarche stratégique de long terme en plusieurs étapes

Cette vision ESR 2035 est ambitieuse et exigeante. Elle n'est pas à portée immédiate et ne peut pas être atteinte par une démarche uniforme, engagée immédiatement et cherchant la réalisation progressive et simultanée de tous les objectifs.

Elle doit s'articuler en une succession de plans stratégiques aux objectifs nettement différenciés, permettant la concentration des efforts pour accomplir des transformations indispensables à la conduite des étapes futures.

L'évaluation des résultats obtenus à la fin de chaque étape permet de vérifier la capacité à s'engager dans l'étape suivante et d'ajuster la démarche. Aussi, seule la première étape est – elle déclinée ici dans ce plan stratégique, les suivantes n'étant qu'esquissées pour expliciter la logique générale.

### 2020- 2024: Consolidation et anticipation de la hausse des effectifs

A la sortie de sa première jeunesse, phase de création et de première croissance, le premier enjeu pour l'ESR de Djibouti est d'augmenter fortement sa qualité pour être capable d'absorber solidement le choc prochain de l'accroissement du nombre d'étudiants.

Il s'agit pour le MENSUR et ses établissements :

- De diversifier son offre de formation, pour l'adapter à la capacité des étudiants et améliorer leur réussite dans les formations vers lesquelles ils sont orientés ;
- D'améliorer drastiquement sa gouvernance, son pilotage, et son administration, dont l'efficacité institutionnelle est indispensable à toute ambition stratégique de moyen terme ;
- D'intégrer l'ESR dans les démarches et projets ministériels et interministériels ;
- De poursuivre la montée en puissance de son corps enseignant, avec un effort marqué sur sa formation pédagogique et l'efficacité des pratiques d'enseignement ;
- De développer quelques thématiques phares d'enseignement post gradué et de recherche dans les domaines prioritaires de besoins en compétences de Djibouti.

### 2025 – 2029: Accompagnement de la croissance des effectifs d'étudiants.

La période suivante sera marquée par un accroissement très conséquent des effectifs d'étudiants qui mettra l'ESR de Djibouti sous forte tension, et pourrait s'avérer explosif si les améliorations de l'étape précédente ont été insuffisantes.

Il s'agira alors de s'appuyer sur la qualité accrue de l'ESR pour :

- Accroître la capacité de formation (enseignants, infrastructure, administration,...)
- Piloter et conduire les activités de formation à une échelle nouvelle pour Djibouti ;
- S'engager en appui du développement territorial, avec une délocalisation de capacités de formation en dehors de Djibouti-ville ;
- Intensifier ses synergies avec un secteur économique privé en forte croissance ;
- Poursuivre le développement de thématiques phares;
- Amorcer un renforcement des partenariats régionaux.

### 2030 -2035: développement de la compétitivité et de la coopération régionales.

La période 2030-2035 doit voir l'aboutissement des efforts conduits au cours des deux phases précédentes et visera à solidement positionner l'ESR de Djibouti en pôle d'excellence régionale.

Cette excellence s'organisera autour des thématiques phares qui auront été montées en puissance progressivement et qui devront alors atteindre une qualité d'enseignement et de recherche accrue. Elles serviront de base à un accroissement conséquent de l'accueil d'étudiants et d'enseignants régionaux, des partenariats de recherche régionaux et internationaux et à l'intégration de l'ESR de Djibouti dans l'économie régionale.

## 4 Le plan stratégique 2020 2024

L'objectif pour l'enseignement supérieur et la recherche pour cette période est d'améliorer fortement sa qualité d'enseignement, de recherche et de fonctionnement pour être en capacité de faire face à l'important accroissement prévisible du nombre d'étudiants résultant de la réforme de l'enseignement secondaire.

A cet effet, la stratégie 2020 - 2024 de l'ESR retient 5 axes stratégiques, les 3 premiers relevant de sa mission d'enseignement et de recherche, les 2 suivants de son fonctionnement :

- Diversifier l'offre de formation initiale pour l'adapter aux capacités des étudiants et à la réalité du marché de l'emploi ;
- Monter en puissance des thématiques de formation et de recherche, avec des partenaires internationaux en réponse à des besoins majeurs de Djibouti ;
- Positionner la recherche et l'enseignement supérieur en acteur majeur des transformations de l'économie, de l'administration et de la société de Djibouti ;
- Mettre l'ESR en capacité d'anticiper et d'assurer le pilotage et la conduite de la stratégie de l'ESR ;
- Professionnaliser le MENSUR et développer ses ressources propres.

### 4.1 Axe1 Diversifier l'offre de formation

L'université de Djibouti et plus généralement l'enseignement supérieur sont confrontés à deux contraintes majeures :

- Les bacheliers sortant de l'enseignement secondaire ont des parcours scolaires et des aptitudes très variées. Leur niveau, et notamment leur maîtrise de la langue d'enseignement, sont très hétérogènes, avec un lourd handicap pour s'engager dans un cursus universitaire de licence, pour ne pas parler des filières sélectives. Cette contrainte devrait s'accroître pendant 10 ans avec l'augmentation programmée du nombre de bacheliers, jusqu'à ce que l'amélioration de l'enseignement secondaire produise ses effets. En première approche, le coût de l'accueil d'étudiants à l'Université de Djibouti qui n'y obtiendront aucun diplôme avoisine le quart du budget de l'université (Cf. § 2.4)
- Le marché de l'emploi de Djibouti est encore étroit. Les spécialités professionnelles sont rapidement saturées lorsqu'une filière est mise en place pour répondre à un besoin. En outre, les diplômés de Djibouti ne sont pas encore suffisamment compétitifs : à Djibouti même, ils se voient souvent préférer des diplômés internationaux pour les postes les plus qualifiés et ils sont encore peu nombreux à trouver du travail en dehors de Djibouti.

En découlent deux évolutions impératives :

- D'une part, offrir aux étudiants les plus faibles des parcours adaptés, qui leurs permettent d'acquérir soit le complément indispensable pour entreprendre des études universitaires, soit une formation professionnelle ;
- D'autre part, améliorer encore fortement l'exigence, la qualité et la pertinence professionnelle des formations universitaires de type LMD, pour renforcer la compétitivité sur le marché de l'emploi des étudiants qui s'y engagent. Y accueillir des étudiants de meilleur niveau et plus homogène est une condition nécessaire mais non suffisante.

Ces deux évolutions conjointes doivent améliorer l'efficacité de la formation, en diminuant le nombre d'échecs, raccourcissant la durée moyenne d'obtention des diplômes, et améliorant l'insertion professionnelle des diplômés.

L'UD et l'ISSS s'appuieront sur l'avis d'un comité scientifique international (cf. 4.4) pour évaluer les projets d'évolution et leurs conduites.

## **Axe 1.1 Améliorer la réussite des étudiants les plus faibles**

### **1.1.1 Mettre en place à l'UD dès 2020 une année propédeutique pour les étudiants les plus faibles.**

L'objectif est de renforcer les fondamentaux des étudiants les plus faibles, pour qu'ils puissent s'engager avec plus de chance de réussite en licence ou en DUT.

La définition précise du curriculum et des règles de fonctionnement de l'année propédeutique se fera au cours de l'année académique 2019-2020, pour une mise en place en septembre 2020. A cette occasion sera examinée la nécessité de modifier la loi portant orientation du système éducatif djiboutien<sup>38</sup>.

L'année propédeutique pourra s'inspirer du canevas suivant :

- C'est une formation du premier cycle de l'enseignement supérieur ;
- Elle comprend 3 filières, scientifique et technologique, DEG tertiaire, et littéraire ;
- Les programmes font effort sur la maîtrise de la langue d'enseignement, les fondamentaux propres à la filière, et s'inspireront des principes de l'actuel semestre préparatoire des DUP ;
- Chacune de ses années propédeutiques est en elle-même un programme universitaire et apparaît comme tel dans les choix d'orientation.
- La validation de l'année propédeutique conditionne la possibilité de candidater aux DUT ou licences de la filière l'année suivante ;
- Les redoublements ne sont pas autorisés (sauf raisons médicales,...).

### **1.1.2 Mettre en place progressivement une offre de formations supérieures professionnelles courtes alternatives à l'année préparatoire.**

Il s'agit de donner une formation directement professionnelle à des étudiants mal adaptés à une formation universitaire de type licence, correspondant aussi à une demande des étudiants et des familles d'accéder à des formations professionnelles courtes. Pour Djibouti, cela permettra d'améliorer la qualification de la main d'œuvre de niveau intermédiaire, essentielle à l'amélioration de l'efficacité des entreprises de Djibouti et au développement de l'économie.

Les premières formations supérieures professionnelles courtes seront mises en place à partir de septembre 2021, à l'issue d'une étude préalable à conduire en 2019-2020.

L'étude est à conduire autant que possible en liaison avec le MENFOP, pour assurer la cohérence avec la formation professionnelle mise en place par le MENFOP. Elle déterminera les domaines les plus propices à ce type de formation, en examinant notamment les besoins du tertiaire où se concentrent les emplois et les demandes de formations ainsi que ceux liés au développement attendu des NTIC.

Elle s'inspirera de formations similaires de l'ISSS (formation d'aide-soignante par exemple). Les formations professionnelles existantes ou en cours de développement (Logistique transport par exemple) pour des non titulaires du baccalauréat, pourraient servir de point d'appui, avec le développement d'une offre complémentaire à l'intention des bacheliers. Comme pour les formations similaires de l'ISSS, elles seront sanctionnées par un diplôme d'Etat.

Les formations pourront être dispensées par des établissements privés ou publics, et pour ces derniers, dépendant du MENSUR ou du MENFOP. Certaines pourront être dispensées en région pour y développer des compétences spécifiques.

Chacune de ces formations sera proposée à l'orientation des bacheliers.

---

<sup>38</sup>Loi n°2000-96 portant orientation du système éducatif djiboutien et sa loi n°2006-151 modificative.

### **1.1.3 Améliorer le système d'orientation pour limiter le taux d'échec et d'abandon en cours de parcours universitaire.**

Les échecs et abandons sont nombreux parmi les étudiants orientés par défaut, qui soit n'ont pas les aptitudes nécessaires, soit ne s'approprient pas la filière vers laquelle ils sont orientés. Trouver un juste compromis entre les demandes des étudiants, la réalité de leurs aptitudes et les capacités d'accueil en formation est un enjeu majeur pour la réussite des étudiants et la qualité de l'enseignement supérieur. C'est aussi un exercice complexe auquel l'UD consacre chaque année beaucoup d'attention et d'énergie, sous une contrainte croissante face à des bacheliers qui demandent de plus en plus massivement les mêmes filières, supposées plus propices à l'emploi.

Améliorer l'orientation suppose une meilleure prise de conscience, le plus en amont possible, par les bacheliers de leurs réelles possibilités de parcours universitaires, et donc une plus grande transparence. Elle ne peut se concevoir qu'avec une amélioration de l'information des étudiants, s'appuyant notamment sur des données statistiques d'orientation et de réussite des étudiants en fonction de leurs résultats en terminale.

Une étude sera conduite en 2019-2020 sur les moyens d'améliorer l'orientation. Elle pourrait être l'objet d'une recherche action combinant science de l'éducation et analyse de données. Elle portera notamment sur :

- les critères d'orientation, avec par exemple l'analyse des corrélations entre les résultats obtenus par les bacheliers et leur réussite dans les différentes filières (cf. §1.1.5), la maîtrise de la langue d'enseignement ayant probablement un rôle primordial ;
- la pertinence de mettre en place une épreuve complémentaire d'orientation (cf. §1.1.4) ;
- la limitation du nombre de vœux ouverts aux bacheliers, pour éviter l'orientation par défaut ;
- la prise en compte dans l'orientation des nouvelles formations, années propédeutiques, formations supérieures professionnelles courtes..., au fur et à mesure de leur mise en place ;
- la pertinence de définir et diffuser par avance les capacités d'accueil de chaque formation ;
- la pertinence d'améliorer les procédures d'orientation de e-campus ou de disposer d'une plateforme web et de procédures<sup>39</sup>, permettant une orientation en plusieurs étapes, où les bacheliers pourraient affiner leurs vœux en fonction des places leur restant ouvertes. Pourra être envisagée une première étape informationnelle avant le baccalauréat sur la base des dossiers scolaires permettant aux élèves de Terminale de percevoir comment ils se situent pour l'accès aux différentes filières ;
- la façon de promouvoir les filières scientifiques, indispensables pour satisfaire les besoins en compétences de Djibouti ;
- les moyens d'améliorer en complément l'information des bacheliers et des familles (cf. §1.1.6) ;
- la façon dont l'orientation pourrait s'étendre dans un deuxième temps à l'enseignement supérieur privé.

Les premiers ajustements de l'orientation prendront effet avec l'orientation 2020, une nouvelle plateforme web ou l'aménagement du logiciel d'orientation de e-campus se faisant en 2021.

### **1.1.4 Transformer l'épreuve initiale de Français de l'UD en épreuve d'orientation.**

Bien que le baccalauréat soit le premier grade universitaire, l'enseignement supérieur n'a aucune prise sur son niveau au-delà de la présidence formelle de certains jurys. Au regard de faiblesse en Français des bacheliers entrant à l'université, l'UD a mis en place une épreuve de Français pour identifier leurs lacunes et organiser leur remise à niveau. Il est cependant manifeste qu'une maîtrise insuffisante du

---

<sup>39</sup> En s'inspirant de systèmes existants à l'étranger, le système Parcours Sup français en étant un exemple très largement simplifiable à l'échelle de Djibouti.

Français handicapé fortement, et dans certains cas irrémédiablement, la scolarité, et mérite d'être prise en compte dès l'orientation.

L'étude de 2019-2020 sur l'amélioration de l'orientation citée plus haut examinera la pertinence d'avancer cette épreuve pour en faire une épreuve d'orientation. Le contenu pourra en être aménagé pour apporter le plus d'informations complémentaires aux notes du baccalauréat et au bulletin scolaire.

### **1.1.5 Mettre en place un bilan annuel du taux de réussite, de redoublement et d'échec en formation supérieure et de ses corrélations avec l'orientation.**

Il s'agit de disposer d'un outil de pilotage du système d'orientation, sur la base de l'observation des résultats des étudiants en fonction des critères d'orientation.

Il permettra aussi de mesurer l'impact de certaines innovations ou choix pédagogiques (cours à distance, taux d'encadrement, programmes de remédiation...). A ce titre, il mérite de faire l'objet d'une recherche en sciences de l'éducation, en lien avec la CAPE.

Il fournira enfin des moyens d'information à l'intention des lycéens et des familles pour que leurs choix d'orientation se fassent en meilleure connaissance de cause au regard de leurs niveaux et aptitudes, mais aussi à l'intention du Gouvernement et du MENFOP pour améliorer le système éducatif.

Le principe général est d'établir un bilan annuel du taux de réussite, de redoublement, et d'abandon, pour établissement, par faculté ou IUT, et par filière, par année, accompagnée d'une analyse en fonction de l'origine des étudiants (série du baccalauréat, Groupe 1 ou 2, note dans l'une des matières au baccalauréat ou équivalent du bulletin scolaire, ou à l'examen d'orientation,...), ainsi que des critères qui ont présidé à leur orientation. Ce bilan annuel est à établir de façon répétitive suivant les mêmes règles pour permettre les comparaisons et observer les évolutions. Ce bilan analytique détaillé est synthétisé par quelques indicateurs globaux, tels que le taux d'obtention d'un diplôme des étudiants entrant dans l'enseignement supérieur et la durée moyenne d'obtention d'un diplôme.

L'UD avec le-campus et l'ISSS disposent des informations pour produire ce bilan. Ils établiront à l'automne 2019 un premier bilan pour les diplômés 2019, complété avec une comparaison avec les années antérieures et un compte-rendu de l'orientation et l'admission pour 2019, sous forme d'un rapport adressé au MENSUR.

Ce rapport sera renouvelé annuellement, amélioré progressivement jusqu'à la définition d'une forme standard.

A compter de 2020, un rapport similaire sera demandé aux établissements privés, conditionnant le renouvellement de leur habilitation.

### **1.1.6 Améliorer l'information des lycées, des lycéens et des familles sur l'enseignement supérieur.**

La qualité de l'orientation dépend très largement de la pertinence des demandes des bacheliers. Il importe que chacun ait la meilleure vision possible de ses chances de réussite au regard de ses aptitudes, telles que ses résultats au lycée et au baccalauréat les font apparaître.

L'enseignement supérieur et l'UD établiront en 2019-2020 puis mettront en œuvre à partir de l'hiver 2020 un plan de communication à l'intention des lycéens, des familles et des lycées reposant sur :

- Des supports de communication explicitant non seulement l'offre de formation supérieure, mais aussi les mécanismes d'orientation ainsi que, à partir du bilan annuel des résultats en formation supérieure, des espérances de réussite en fonction du niveau observé au moment du baccalauréat ;
- Des campagnes de communication dans les lycées, à l'intention des lycéens et des professeurs, comprenant des séances d'information dans chaque lycée au minimum 1 fois par an.

En parallèle, le MENSUR et l'UD définiront avec le MENFOP les possibilités de disposer de chargés d'orientation dans chaque lycée, de les former et de les informer régulièrement.

## **Axe 1.2: Poursuivre le développement et l'amélioration des formations de licence et de masters**

Avec la mise en place d'années propédeutiques, de filières professionnelles courtes et l'amélioration de l'orientation, les actuels DUT et licences doivent voir arriver des étudiants plus motivés au niveau plus homogène et peuvent viser une amélioration de leur qualité pour rendre leurs étudiants plus compétitifs sur le marché de l'emploi, national et régional. En parallèle, pour accroître la stabilité des formations et la lisibilité de l'offre malgré un marché national de l'emploi étroit et rapidement saturer, les formations doivent chercher à élargir leur champ d'application professionnel, avec des spécialisations sous forme d'options.

### **1.2.1 Faire évoluer progressivement l'offre de formation du 1<sup>o</sup> cycle vers une généralisation des licences appliquées.**

Les Djiboutiens considèrent que les places offertes aux diplômés sur le marché de l'emploi le sont essentiellement après des formations professionnalisantes courtes et concentrent leurs demandes sur ces filières, surtout si elles sont sélectives, comme le montre l'attractivité des DUT. En parallèle, la quasi-totalité des titulaires d'un DUT poursuivent vers une licence appliquée. Les licences appliquées des IUT ont maintenant une image suffisamment assise pour ne plus avoir longtemps besoin de l'attractivité intermédiaire des DUT.

A l'inverse, les licences non appliquées sont perçues comme trop académiques, n'attirent pas les étudiants et recrutent souvent pas défaut. Des licences appliquées affichant nettement leur orientation vers une gamme d'emplois qualifiés peuvent développer les mêmes fondamentaux que des licences classiques, mais gagner en attractivité.

L'université établira ainsi un plan de transformation progressive de son offre de premier cycle vers une offre généralisée de licences appliquées, avec :

- D'une part la disparition progressive des DUT, pour ne garder que des LA en 3 ans ;
- D'autre part, l'évolution des licences vers des licences appliquées.

Compte tenu du développement attendu des NTIC à Djibouti, sera étudiée puis mise en place une licence appliquée en NTIC positionnée de façon stable à l'IUTI ou à la faculté des sciences.

### **1.2.2 Approfondir les possibilités de la formation par compétences pour élargir leur champ d'emploi professionnel.**

L'enjeu est de faire face à l'étroitesse du marché de l'emploi à Djibouti, avec des formations conçues dans une logique de compétences, s'adaptant à une plus grande variété de situations professionnelles, complétées en tant que de besoin par des semestres de spécialisation, des stages en entreprises ou des formations de courte durée pour une adaptation finalisée sur des métiers précis.

L'UD a déjà une bonne appréhension de la formation par compétences, avec son centre d'appui pédagogique des enseignants (CAPE).

En 2020-2021, l'UD fera effectuer dans une faculté ou IUT par la CAPE ou par une équipe d'experts une cartographie des compétences donnant lieu à formation, une analyse des recouvrements possibles et examinera la possibilité de réarticulations avec l'objectif d'un cœur de formation ouvrant sur une plus large gamme de métiers, et limitant les spécialisations à des périodes courtes.

A plus long terme, cette approche pourrait conduire à une offre de formation plus modulaire sur le mode anglo-saxon du « Bachelor » avec majeurs, mineurs et options.

En parallèle, seront poursuivies les améliorations pédagogiques engagées avec la CAPE, pour réduire progressivement la part d'enseignement didactique, augmenter la part de travail autonome des étudiants, développer les démarches actives de solutions de problèmes, individuellement ou en équipe.

### **1.2.3 Créer des licences/parcours préparatoires aux formations des enseignants du MENFOP, en liaison avec le MENFOP.**

Premier employeur des diplômés de Djibouti, le MENFOP prévoit de recruter au moins pour les 5 prochaines années plus de 300 licenciés annuellement pour les former comme enseignants. La coordination avec le MENFOP sur ce sujet est limitée. Les licenciés s'orientent souvent par défaut vers ces emplois, faute d'une attractivité et d'une communication suffisante. Le MENFOP se plaint des lacunes des licenciés qu'il recrute. Or, la qualité des enseignants du MENFOP conditionne la qualité de l'enseignement de base et donc in fine celle des étudiants qu'accueille l'ESR. MENFOP et MENSUR ont un enjeu partagé de qualité des enseignants du MENFOP pour assurer leur mission partagée aussi de qualité de l'éducation.

Dans le cadre d'une coordination à mettre en place avec le MENFOP (Cf. 4.2), le MENSUR et le MENFOP identifieront les actions permettant d'améliorer le recrutement et la formation des futurs enseignants du MENFOP puis les mettront en œuvre, une solution à privilégier sous réserve d'une attractivité suffisante étant la mise en place de licences ou d'options de dernière année de licence préparant aux formations d'enseignants du MENFOP.

### **1.2.4 Mettre en place un système de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés.**

Depuis plus de 10 ans, toute la communauté universitaire de Djibouti souligne l'enjeu majeur de suivre efficacement l'insertion professionnelle de ses diplômés pour évaluer la pertinence et l'efficacité des formations. L'absence de résultat sur cette question devra impérativement être levée par la mise en place d'une collaboration effective avec les différents acteurs publics et privés et l'utilisation d'outils numérique comme e campus de l'Université facilitant la collecte et le traitement des données.

Le rapport du HCERES souligne que « *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).* »

Un système de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés sera mis en place au plus tard pour l'année 2020. A compter de 2020, l'UD diffusera les bilans d'insertion à 6 mois, 18 mois et 3ans de ses diplômés.

Une solution simple consiste en :

- Une information adaptée des étudiants avant leur diplomation, avec une organisation en réseau d'étudiants par faculté et licence,
- L'adaptation de logiciels existants d'enquête sur internet, qui pourrait être un travail pratique d'un groupe d'étudiants
- une sollicitation par mail, à partir des fichiers d'e-campus, des nouveaux diplômés pour y répondre ;
- l'organisation du retour du bilan de l'enquête vers les étudiants pour les intéresser à renouveler leur réponse.

L'implication des diplômés dans la réalisation de cette enquête peut ouvrir la voie à la création d'une association d'anciens diplômés de l'université.

### **1.2.5 Poursuivre la montée en puissance et en qualité de l'ISSS.**

Sa taille réduite, son autonomie, sa focalisation sur les spécialistes de santé et l'engagement de sa direction et de son personnel font de l'ISSS un outil de formation efficace des spécialistes de santé non médecins.

L'ISSS poursuivra sa montée en puissance et en qualité, en veillant à être bien associé aux travaux prévisionnels du ministère de la santé (PNDS, connaissance et évolution des métiers paramédicaux, évolution des politiques de santé...), pour anticiper au mieux les besoins en formation et s'assurer d'un soutien adéquat.

Il développera sa capacité de formation initiale en accueillant des étudiants supplémentaires payant des droits de scolarité en plus des actuels étudiants sur concours, les flux de ces derniers étant maintenus. Avec l'appui d'experts internationaux, il étendra son offre de formation continue payante à de nouvelles spécialités.

Il développera en parallèle sa capacité de recherche, avec un minimum de 5 études épidémiologiques annuelles dans les domaines de la qualité des soins, en considérant notamment l'impact de la formation, et de santé publique.

#### **1.2.6 Monter en puissance progressivement des formations post licences.**

S'inscrivant dans une démarche d'enseignement supérieur et de recherche, ces formations qui participent à la diversification de l'offre de formation pour rendre les diplômés plus compétitifs au niveau national et régional seront traitées avec la montée en puissance des thématiques clés d'ESR (cf. 4.2)

## **4.2 Axe 2: Monter en puissance des thématiques clés d'ESR en partenariat**

La recherche et les 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> cycles de l'enseignement supérieurs partagent deux objectifs stratégiques majeurs :

- fournir les expertises scientifiques et les compétences humaines de haut niveau dont Djibouti a besoin pour son développement ;

- préfigurer les thématiques de forte visibilité qui donneront à l'ESR de Djibouti le positionnement régional et le rayonnement qu'il vise à horizon 2035.

Le premier objectif suppose d'être en coordination étroite avec les politiques de développement du pays. Le second nécessite d'avoir construit une capacité d'enseignement et de recherche en volume et qualité qui surpasse ponctuellement ce qui fait dans la région. Cela nécessite un investissement déterminé, conséquent et de long terme, d'autant plus que les 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> cycles de l'enseignement supérieur comme la recherche sont des activités soumises à une forte concurrence internationale et régionale.

Si Djibouti a intrinsèquement une variété de besoins similaires à son grand voisin éthiopien, il ne bénéficie pas des mêmes effets de taille et de volume. Face à la tentation de disperser ses moyens au gré des demandes ou occasions qui se présentent, seule une stratégie mûrement réfléchie avec une concentration des efforts autour d'un nombre réduit de thématiques clés pour Djibouti peut lui permettre d'atteindre à terme un positionnement régional.

Si quelques choix stratégiques s'imposent dès à présent, il est urgent pour Djibouti d'élaborer une stratégie de recherche de long terme, qui associe étroitement l'UD et le CERD, et les engage de manière concertée sur de véritables choix dépassant leurs logiques internes.

L'orientation et l'évaluation de leurs propositions seront la première mission du conseil consultatif international (cf. 4.3)

### **2.1 Faire du CEA Transport et Logistique un exemple et un lieu d'expérimentation pour le développement d'un master en partenariat international et d'une recherche associée ayant un impact sur l'économie de Djibouti.**

Un premier choix stratégique majeur a été fait au profit du domaine transport et logistique, qui correspond à un domaine clé de développement économique et de rayonnement pour Djibouti. Un master en « Transports internationaux et stratégies logistiques », mis sur pied en partenariat avec l'Université Paris Sorbonne, a accueilli ses premiers étudiants à l'automne 2018. Un Centre d'Excellence Africain (CEA) émergent « Gestion logistique et Transport (GLT) » a été sélectionné par la Banque mondiale et l'Agence Française de Développement dans le cadre de leur projet ACE Impact,

et doté de 7 Millions USD, pour développer son enseignement de 2° et 3° cycles, sa recherche, sa qualité, ses interactions avec le secteur économique et son attractivité régionale.

Avec le plein soutien du MENSUR et de l'UD qui mettront à sa disposition les moyens indispensables à sa réussite, le CEA logistique et transport :

- mettra tout en œuvre pour atteindre dans les délais d'ici 2023 l'ensemble de objectifs du programme élaboré conjointement avec la banque mondiale ;
- montera en puissance sa capacité propre d'enseignement ;
- développera ses partenariats, ses soutiens et sa génération de revenus pour être en mesure de poursuivre à un niveau similaire ses activités d'enseignement supérieur et de recherche à l'issue du financement par la banque mondiale.

En parallèle, le MENSUR et l'UD organiseront le retour d'expérience du CEA GLT, en vue de l'extension à de nouvelles thématiques, en termes notamment de :

- structuration et montée en puissance d'une activité d'enseignement et de recherche thématique interdisciplinaire ;
- partenariat international autour d'un programme de formation et de recherche ;
- développement des partenariats avec le secteur économique ;
- génération de revenus ;
- stratégie régionale de recrutement et de partenariat.

## **2.2 Poursuivre la montée en puissance de la faculté d'ingénierie.**

Une deuxième orientation stratégique majeure est la constitution d'une faculté d'ingénierie en partenariat avec la Turquie. Sa montée en puissance sera poursuivie en profitant du programme ACE Impact pour les collèges d'ingénierie, doté de 6 millions d'USD suivant une approche identique à celle du CEA GLT.

Avec le plein soutien du MENSUR et de l'UD qui mettront à sa disposition les moyens indispensables à sa réussite, la faculté d'ingénierie :

- mettra tout en œuvre pour atteindre dans les délais d'ici 2024 l'ensemble de objectifs du programme élaboré conjointement avec la banque mondiale ;
- montera en puissance sa capacité propre d'enseignement ;
- développera ses partenariats, ses soutiens et sa génération de revenus pour être en mesure de poursuivre à un niveau similaire ses activités d'enseignement supérieur et de recherche à l'issue du financement par la banque mondiale ;
- mettra en place une nouvelle filière d'ingénierie en liaison avec un partenaire international, le domaine des TIC méritant d'être considéré.

## **2.3 Elaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour la recherche et l'enseignement de 2° et 3° cycle.**

L'objectif majeur de ce plan est l'identification des thématiques où doivent se concentrer les efforts pour accompagner le développement de Djibouti et atteindre à terme un positionnement régional et la planification de leur développement.

### **2.3.1 Elaboration du plan.**

Pour la période 2020-2024, il s'agit d'identifier les 3 à 4 thématiques prioritaires parmi les thématiques suivantes :

- Le transport et la logistique, déjà évoqué plus haut ;
- Les NTIC, levier probable du développement économique de Djibouti, mais dont les points d'application nécessitent d'être très nettement précisés ;
- L'économie, la gestion et l'entrepreneuriat à Djibouti et dans la Corne de l'Afrique, en soutien du développement de l'économie privée à Djibouti ;

- L'amélioration de l'éducation à Djibouti, enjeu majeur pour le développement de Djibouti, identifié en toute priorité dans la Vision 2035 et la SCAPE
- La production et la gestion des Energies renouvelables à Djibouti ;
- La production et la gestion de l'Eau à Djibouti ;
- Les démarches et politiques de prévention dans le domaine de la santé à Djibouti.

Pour chacune de ces thématiques, sera mis sur pied à l'automne 2019 un groupe de travail regroupant des enseignants et chercheurs ainsi que des représentants du ministère et du secteur économique concernés. Les groupes rendront leurs conclusions en avril 2020, qui seront examinées par le conseil consultatif international (cf. 4.3) et le comité de direction de l'ESR (cf. 4.5.1).

S'appuyant sur la programmation interministérielle (SCAPE,...), les projets ministériels et les projections d'évolution des secteurs économiques concernés, chaque groupe de travail examinera comment le développement de sa thématique peut répondre aux besoins clés de Djibouti, notamment :

- le potentiel d'emplois à Djibouti et/ou dans la région ;
- le(s) programme(s) (inter) ministériel(s) auquel l'intégrer ;
- le besoin en formation et en capacité de recherche ;
- les entreprises et les partenaires internationaux d'enseignement supérieur et de recherche pouvant être sollicités ;
- le programme de montée en puissance à mettre en place et son coût ;
- Les partenariats régionaux, africains ou internationaux, alternatifs ou complémentaires pour compléter la couverture du besoin.

Au regard de ces analyses, et après avis du conseil consultatif, le comité de direction décidera des thématiques prioritaires retenues et du calendrier de leur montée en puissance.

### 2.3.2 Mise en œuvre

Il s'agira alors d'organiser puis de mettre en œuvre la montée en puissance progressive de ces thématiques :

- Planifier une démarche d'ensemble de montée en puissance compatible avec les priorités de Djibouti, le potentiel d'emplois pour des diplômés de Djibouti et les ressources disponibles ;
- Organiser la montée en puissance des compétences et capacités d'enseignement et de recherche, ainsi que l'alimentation de ces filières en étudiants, notamment dans les domaines scientifiques :
  - Réorienter la politique de bourses et de formation doctorale au profit de ces thématiques ;
  - Définir les règles de contribution des enseignants à la recherche (décharges d'enseignement,...) et des chercheurs à l'enseignement ;
  - Monter en puissance les capacités techniques de recherche et d'enseignement.
- Créer les masters ou les filières d'ingénierie, en cas de potentiel d'emplois, avec l'appui complémentaire d'entreprises du secteur et de partenaires internationaux ;
- Rechercher des financements d'accompagnement :
  - Dans le cadre des programmes (inter)ministériels de développement ;
  - En relation avec les partenaires économiques ;
  - Avec les partenaires techniques et financiers, programmes internationaux.

## 2.4 Améliorer le pilotage et la coordination de la recherche ainsi que ses liens avec l'enseignement.

La recherche de l'UD est quasi-entièrement conduite dans le cadre de thèse de doctorat des enseignants, dans les laboratoires internationaux qui les accueillent. La façon dont la recherche peut s'appliquer ou se poursuivre à Djibouti, et son impact sur l'enseignement qui y est dispensé n'interviennent qu'en second plan dans le choix des sujets de thèse. Le CERD mène une recherche totalement indépendante de l'enseignement, et dispersée sur un très grand nombre de thématiques au regard de ses capacités.

L'enjeu est d'améliorer l'utilisation collective de ressources humaines et de capacités techniques de recherche peu nombreuses et coûteuses dans un pays aux moyens limités, et d'obtenir progressivement une vision partagée de l'impact de la recherche menée par Djibouti

#### **2.4.1 Ajuster si nécessaire et mettre en œuvre le document de 2011 sur la coopération UD CERD.**

Le besoin de coordination entre l'UD et le CERD est identifié depuis longtemps et a fait l'objet en 2011 d'un document pour organiser la coopération entre les 2 établissements. Ce document n'a jamais été mis en œuvre.

Le président de l'UD et le directeur général du CERD procéderont pour la fin 2019 à l'ajustement de ce document puis veilleront à sa mise en œuvre. Il s'agira notamment de développer les possibilités :

- pour les enseignants d'effectuer des recherches au CERD ;
- pour les chercheurs d'enseigner à l'UD ;
- pour les étudiants de participer aux recherches du CERD.

#### **2.4.2 Mettre en place un programme sélectif d'appui aux projets de recherche.**

Au-delà du plan de développement des thématiques prioritaires d'enseignement supérieur et de recherche, l'enjeu est d'améliorer l'efficacité et l'impact de la recherche en mettant en place un processus récurrent d'orientation, de financement et d'évaluation, avant d'entamer un nouveau cycle d'orientation, de financement et d'évaluation, chaque cycle se déroulant sur une période 4 ou 5 ans.

Après évaluation, une recherche pourra être poursuivie sur un objectif plus ambitieux, réorientée vers une nouvelle thématique ou simplement arrêtée. Dans ce dernier cas, les personnes et les équipements doivent être réaffectés à d'autres activités.

Après que le plan de développement des thématiques prioritaires a commencé d'être mis en œuvre, a priori en 2021, l'UD et le CERD lanceront une première évaluation de leurs autres activités de recherche avec l'appui du conseil scientifique international pour engager cette démarche de cycle.

Le MENSUR mettra en place un fonds de financement pour les projets de recherche qui sélectionnera et financera les meilleurs dossiers.

Le MENSUR conduira une refonte de l'incitation à la recherche et de l'évaluation des chercheurs. Les coûts de publication seront pris en compte par les institutions. Les primes automatiques ou renouvelées annuellement seront supprimées et remplacées par des primes à la publication ou liées à l'obtention de contrats de recherche privés ou internationaux. A l'inverse, la situation des chercheurs qui n'ont pas publié dans l'année fera l'objet d'un examen suivi d'un rapport au MENSUR avec possibilité de sanction.

A long terme, ce mécanisme nécessitera de faciliter la mobilité des enseignants et des chercheurs entre l'UD et le CERD en fonction de la qualité et l'enjeu des projets de recherche, les uns et les autres ayant des activités d'enseignement et/ou de recherche, dont la répartition sera variable en fonction des impératifs d'enseignement et leur participation aux projets de recherche sélectionnés et financés. Une étude sera lancée à ce sujet en fin de période.

### **2.5 Assujettir l'attribution des bourses à l'étranger pour les étudiants à la politique de développement de l'ESR.**

Les bourses pour poursuivre un master à l'étranger sont un élément très important d'attractivité pour les étudiants. Elles représentent aussi un choix politique lourd, ne serait-ce que par leur poids financier (1/3 du budget de l'UD pour 175 étudiants par an), mais aussi par la fuite des cerveaux qu'elle peut faciliter. Pourtant, l'attribution des bourses se fait sur un simple principe de traitement égal des filières. Le suivi des boursiers après leur diplôme échappe au MENSUR. Le MENSUR n'a donc aucun retour sur la façon dont les boursiers assument leur obligation décennale de service de l'Etat.

L'enjeu est ainsi d'améliorer l'efficacité de la politique des bourses et de son apport au développement de l'ESR et de Djibouti.

### **2.5.1 Avoir une politique de bourses qui renforce l'attractivité des filières scientifiques vis-à-vis des bacheliers.**

L'actuelle politique d'uniformité d'attribution des bourses vient renforcer la tendance d'évitement des filières perçues comme plus austères ou plus difficiles, notamment les filières scientifiques, alors que ces filières représentent un enjeu pour le développement économique du pays.

A partir de 2020, la répartition des bourses sera modulée par filières en fonction de leur importance pour Djibouti et de la nécessité d'accroître leur attractivité auprès des bacheliers. Une proposition de modulation sera faite par le secrétaire général après concertation avec l'UD. Les hypothèses initiales seront :

- Pour les bourses accordées aux 13 meilleurs bacheliers, une attribution sous réserve de s'inscrire dans une filière de licence correspondant à sa filière du baccalauréat ;  
Pour les bourses accordées aux meilleurs étudiants de licences pour un master à l'étranger, une allocation de 2 bourses par filière littéraire, de 3 bourses par filière de la FDEG ou IUT et de 8 bourses par filière scientifique ;  
Une attribution de 2 bourses pour les meilleurs étudiants de chaque master de Djibouti en partenariat avec l'international ;  
Le reliquat de bourses sera réservé pour le soutien au développement de l'ESR.

### **2.5.2 Avoir une politique de bourses en soutien du développement de l'ESR.**

Le développement de l'ESR se construit d'abord autour de ses compétences humaines d'enseignants et de chercheurs. Un accompagnement est donc nécessaire pour le développement de thématiques prioritaires, et quelquefois pour compenser les déficits dans certains domaines.

Le secrétariat général du MENSUR, après concertation avec le président de l'UD et le directeur du CERD, mettra en place un mode d'attributions de bourses au profit d'excellents étudiants s'engageant à revenir renforcer des thématiques prioritaires de l'ESR. Il mettra en place un suivi personnalisé de ces étudiants jusqu'à leur retour, à la fois global à son niveau et décentralisé par les facultés les ayant sélectionnés.

### **2.5.3 Mettre en place un suivi personnalisé des étudiants boursiers pendant et après leurs études, en complément de celui du ministère des finances, pour identifier l'impact de la politique de bourses.**

Ce suivi existe déjà pour tous les boursiers qui étudient en France par le biais du Bureau De Gestion des Etudiants en France (BDGEF), mais il est essentiellement administratif.

A compter de 2019, le BDGEF effectuera un compte rendu semestriel des résultats des étudiants dans leurs masters, par filière d'origine, qui sera utilisé comme benchmark de la qualité de ses licences par l'université.

L'UD et le secrétariat du MENSUR étudieront la mise en place d'un complément d'e-campus permettant de suivre la scolarité de tous les boursiers à l'étranger. Il sera demandé aux étudiants de transmettre périodiquement leurs résultats, puis leur situation après leur diplôme. Ces informations seront utilisées par l'UD pour le benchmark de ses filières, et le suivi des étudiants s'étant engagés à revenir renforcer les filières prioritaires. Autant qu'il soit possible, le secrétariat du MENSUR établira une procédure avec le ministère des Finances pour que l'envoi des résultats par les étudiants conditionne le financement de leur bourse.

### **2.5.4 Etablir un bilan annuel sur les boursiers.**

Ce rapport annuel simple doit permettre de suivre dans la durée la façon dont sont attribuées les bourses, et les résultats et diplômes obtenus par les boursiers, globalement et de manière différenciée par filière, ainsi que par établissement d'accueil.

Il indique notamment la part de jeunes filles bénéficiant de bourses.

## **2.6 Amorcer une activité de recherche et d'enseignement dans les hôpitaux de Djibouti.**

Dans le domaine médical, l'activité de recherche est étroitement liée à l'exercice de la médecine. L'enseignement s'appuie sur un très grand nombre de spécialités, dont Djibouti est loin de disposer. Les étudiants en médecine de Djibouti sont en très grande partie formés dans les hôpitaux de Tunisie, dans le cadre d'un partenariat avec ce pays.

L'enjeu est pour Djibouti de s'approprier progressivement l'enseignement de certaines de ces spécialités

En liaison avec le ministère de la santé, l'UD et la faculté de médecine examineront les possibilités d'assurer à Djibouti la formation de certaines spécialités, et de transformer les services correspondant en services hospitaliers universitaires.

## **4.3 Axe 3 Positionner l'ESR en acteur majeur des transformations de Djibouti.**

N'ayant pris son essor que récemment à Djibouti, l'enseignement supérieur et la recherche est facilement perçu et cantonné dans un rôle fonctionnel, simple continuité de l'enseignement secondaire, extérieur aux activités principales de l'Etat, de l'économie et de la société de Djibouti.

Or, dans sa démarche de développement, Djibouti doit attendre et demander bien plus de son ESR, qui a un rôle de transformation de ses futurs responsables en les projetant dans le Djibouti du futur qu'ils devront mettre sur pied. Pour se faire, les enseignants et chercheurs doivent être au cœur des projets futurs de Djibouti et l'ESR être un lieu qui vit avec un temps d'avance.

En parallèle, Djibouti doit développer et exploiter une expertise scientifique en appui de la définition de ses projets puis disposer des compétences adaptées, formées par des experts ayant une pleine compréhension des projets, pour assurer leur mise en œuvre. L'ESR doit en être pleinement informé pour former ces compétences au juste moment où elles seront nécessaires.

### **3.1 Développer les interactions entre l'ESR et les grands programmes de Djibouti.**

#### **3.1.1 Intégrer l'ESR dans les programmes (inter)ministériels de développement (SCAPE et stratégies ministérielles).**

Dans un pays comme Djibouti, où l'Etat est à l'origine de l'essentiel des activités de développement, il s'agit d'abord d'assurer une solide intégration de l'ESR dans les grands programmes ministériels et interministériels.

A cet effet :

- Le responsable prospective et planification du MENSUR (cf. 4.1.1) contribuera aux travaux de planification interministériels et s'assurera qu'y soient pris en compte de l'apport, des objectifs, et des besoins de l'ESR ;
- Le comité de direction du MENSUR identifiera les programmes prioritaires auxquels l'ESR doit être associé, choisira les représentants les plus adaptés pour y représenter l'ESR, et les mandatera pour assurer la meilleure synergie possible entre ces programmes et l'ESR, et obtenir les moyens, humains et financiers pour la mettre en œuvre ;
- En amont ou en parallèle, les différentes composantes de l'ESR élaboreront des projets susceptibles de répondre au mieux aux attentes des programmes et de les inciter à faire appel à l'ESR.

### **3.1.2 Faire du CERD un levier d'intégration de l'ESR dans les politiques sectorielles ou ministérielles.**

C'est notamment le cas du CERD dont les capacités de recherche et d'expertise scientifique sont orientées vers les besoins spécifiques de Djibouti et qui peut apporter un soutien conséquent aux programmes ministériels de développement de Djibouti et de son économie. Réciproquement, ces programmes peuvent orienter les thématiques de recherche et d'expertise en fonction de leurs besoins et contribuer au développement des capacités du CERD.

Le CERD explorera les possibilités de développer cette approche, en commençant par ceux avec lesquels le potentiel de synergie est le plus important. Une méthode pourrait être d'organiser une présentation de ses capacités de recherche dans le domaine concerné sous la forme d'une « thématique de recherche » et de le solliciter pour son orientation, éventuellement de façon permanente.

### **3.1.3 Mettre les enseignants et chercheurs au cœur des défis de l'administration, l'économie et la société de Djibouti et de la région.**

Au-delà de l'approche institutionnelle évoquée précédemment, l'ESR a vocation à être un pôle d'expertise majeur pour Djibouti, grâce à la diversité et la richesse des compétences de ses enseignants et ses chercheurs. Cette capacité globale d'expertise mérite d'être renforcée et collectivement valorisée, dans la limite de ce que permet la bonne exécution de la mission prioritaire d'enseignement et de recherche.

Une ou des cellules de contractualisations seront créées suivant des modalités décidées par le comité de direction au MENSUR ou dans les institutions. Cette cellule aura pour mission de promouvoir l'expertise de l'ESR à Djibouti, et dans la région, développer un portefeuille de clients et de missions, organiser et contrôler l'exécution de missions par des enseignants ou chercheurs. Elle sera l'intermédiaire légal ou réglementaire obligatoire pour toute mission d'expertise d'un personnel de l'ESR. Elle organisera des formations à la conduite de missions d'expertise.

Le comité de direction commanditera une étude pour définir le modèle économique et de fonctionnement de ces missions d'expertise, suivant qu'elles sont en décharge ou en surcharge d'activités d'enseignement et qu'elles tiennent lieu ou non d'activités de recherche. Le modèle économique devra combiner un caractère incitatif pour les enseignants et chercheurs y participant et une capacité de génération de revenus pour les institutions. Outre le financement des surcoûts et des remplacements des décharges, les revenus générés doivent devenir un outil important de financement du développement pour l'institution<sup>40</sup>.

## **Axe 3.2: Positionner l'enseignement en acteur majeur des transformations de Djibouti.**

### **3.2.1 Faire de la formation continue l'outil privilégié de développement professionnel des actifs à Djibouti.**

La formation continue dispensée par l'UD aujourd'hui est conçue comme une formation initiale différée. Dans les faits, il s'agit même d'une formation de remédiation pour des étudiants n'ayant pas réussi à intégrer les formations sélectives de l'UD.

Dans un pays qui vise à la fois un fort développement économique et une forte hausse du niveau d'éducation de sa population, le besoin de formation continue et son potentiel de développement sont beaucoup plus importants. S'il est pertinent de pouvoir continuer à accueillir des professionnels actifs voulant obtenir un nouveau diplôme en leur proposant un déroulement de formation et des horaires aménagés comme c'est le cas actuellement, l'essentiel de la demande devrait se porter sur des formations

---

<sup>40</sup> Ce modèle est notamment utilisé par Impérial College London, qui en a fait sa principale source de revenu extérieur.

plus courtes pour le renforcement d'une compétence précise. C'est le cas des entreprises, qui privilégient des formations courtes, professionnelles, pour renforcer des compétences existantes ou en acquérir des nouvelles dans le cadre de leur évolution. Les individus pourront rechercher des formations reconnues par un certificat qui permet d'officialiser leur compétence. Certains certificats peuvent mériter d'être proposés en fin ou en complément de formation initiale, sous forme de spécialisation, dans une logique d'adéquation fine à l'emploi. Cela pourrait aller jusqu'à des partenariats avec les entreprises pour des formations courtes de spécialisation à l'embauche.

L'enjeu pour l'ESR est de démontrer sa capacité à répondre à ce besoin et d'en faire un outil de rayonnement et d'intégration dans la dynamique professionnelle de développement d'abord de Djibouti et ultérieurement dans la région. C'est aussi une activité propice à la génération de revenus complémentaires.

Pour être menée avec efficacité, la formation continue doit être confiée à un service/direction, ayant une forte autonomie pédagogique et financière, et un fort esprit d'entreprise. C'est de son expertise en ingénierie de formation adaptée aux actifs qu'en viendra le succès, en sachant associer un enseignement pratique par des professionnels et une mise en perspective scientifique par des enseignants et chercheurs de l'ESR. Il lui faudra aussi un esprit commercial marqué pour se faire connaître, trouver des clients et s'adapter à leurs demandes, tout en s'assurant de la rentabilité pour l'ESR.

Cette activité est particulièrement propice à l'utilisation des nouvelles technologies numériques (MOOC, formation à distance,...) et peut permettre à l'ESR de s'approprier ces méthodes et de développer des contenus, en s'autofinçant entièrement.

La formation continue ainsi mise en place peut aussi répondre aux besoins de l'Administration de Djibouti dans les domaines où l'INAP est moins présente, y compris pour le MENSUR, qui peut servir de lieu d'amorçage.

Cette évolution de la formation continue sera expérimentée dans le cadre du développement de la formation aux NTIC (projet campus numérique) puis étendue aux autres domaines en fonction des résultats de l'expérimentation.

### **3.2.2 Accentuer l'effort au profit de l'entrepreneuriat.**

Avec sa licence appliquée en entrepreneuriat et innovation et son projet d'incubateur d'entreprises, l'UD est en passe de disposer des premiers outils nécessaires pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat des étudiants à Djibouti.

L'enjeu est d'en exploiter au maximum les possibilités et d'irriguer largement l'économie de Djibouti, tout en profitant des capacités d'autres organismes sans les dupliquer.

A cet effet, l'UD :

- Achèvera la mise sur pied du projet d'incubateur d'entreprise et s'assurera d'une montée en puissance puis d'un fonctionnement satisfaisant ;
- Organisera un suivi des entreprises amorcées au sein de l'université, d'une part en accompagnement de leur, d'autre part pour tirer les enseignements et enrichir les compétences de l'UD en termes de formation et d'accompagnement de l'entrepreneuriat
- établira un partenariat avec le Centre du leadership et de l'entrepreneuriat (CLE), organisant leur fonctionnement complémentaire en fonction de la capacité de chacun.

## **Axe 3.3 : Positionner l'ESR en acteur majeur de transformations clefs pour Djibouti.**

### **3.3.1 Anticiper et accompagner le développement des NTIC à Djibouti.**

Axe prioritaire de Djibouti 2035, les NTIC s'inscrivent dans une démarche générale de transformation de toutes les économies et toutes les sociétés. Ce sont aussi des technologies en évolution constante, qui se diversifient très rapidement en une grande variété de spécialités.

L'enjeu pour l'ESR est de fournir à Djibouti l'expertise et les compétences nécessaires pour réussir cette transformation.

A cet effet :

- Le MENSUR veillera à être partie prenante des programmes gouvernementaux de développement des TIC, et identifiera un représentant chargé de s'assurer d'une bonne intégration de l'ESR dans les projets ;
- Sur la base d'une étude de faisabilité en cours de finalisation, l'UD mettra en place 3 programmes de formation complémentaires :
  - o Une formation aboutissant à une licence appliquée, visant à former des techniciens supérieurs ;
  - o Une formation de niveau masters ou ingénieurs, visant à former des spécialistes de haut niveau ou des managers dans le domaine du numérique ;
  - o Une capacité de formation professionnelle spécialisée de courte durée, préférentiellement certifiante (Formation continue), pouvant offrir des modules de spécialisation dans le cadre des formations précédentes, ou des formations courtes plus élémentaires (C2I) ouvertes en complément de toutes les formations initiales ou à l'intention de professionnels. Le modèle économique qui doit assurer des revenus complémentaires à l'université, en plus de la couverture de tous ses frais, envisagera des frais d'inscription pour toutes les formations hors cursus, y compris pour les étudiants en formation initiale.
- Le MENSUR développera progressivement son utilisation des NTIC et s'affirmera comme un laboratoire d'expérimentation des NTIC pour les administrations de Djibouti.
  - o Il mettra en place un programme de recherche –action pour soutenir cette évolution ;
  - o D'ici fin 2019, le comité de direction identifiera les programmes prioritaires à développer, notamment l'amélioration de la gestion financière et administrative au sein du MENSUR (SIG) et l'extension d'e-campus dans une logique d'intensification de l'exposition des étudiants au management numérique et de montée en puissance de base de données partagées au sein du MENSUR.

### **3.3.2 Promouvoir les filières supérieures scientifiques.**

Alors que la filière scientifique au niveau du lycée est une filière d'excellence qui attire les meilleurs élèves, beaucoup, y compris parmi les meilleurs la quittent après le baccalauréat. Or, les diplômés universitaires scientifiques jouent un rôle croissant dans l'économie digitale de la connaissance qui s'impose dans le monde et sur laquelle repose une part importante du développement de Djibouti. Le développement des NTIC notamment en dépendra largement.

Le MENSUR et l'UD identifieront les actions à conduire pour promouvoir ces filières et maintenir leur attractivité, notamment en termes de :

- Information des bacheliers préalables à l'orientation sur le potentiel de ces filières et leurs débouchés ;
- Ajustement des règles d'orientation ;
- Modulation de la répartition des bourses pour les masters à l'étranger.

### **3.3.3 Apporter une contribution exemplaire aux objectifs transverses de Djibouti 2035.**

Deux objectifs transverses de Djibouti 2035 concernent plus directement l'ESR : la préservation de l'environnement et la lutte contre le changement climatique d'une part, la promotion des femmes et l'égalité des genres (étudiantes, enseignantes, chercheuses,...) d'autre part.

Chacun de ces domaines fera l'objet d'un plan d'action et d'un suivi particulier.

En matière de préservation de l'environnement et lutte contre le changement climatique, de nombreuses activités de formation, de recherche, mais aussi de fonctionnement quotidien (irrigation par réutilisation des eaux usées sur le campus de Balbala). Outre leur développement, ces actions serviront de support à la sensibilisation des étudiants et du personnel du MENSUR à ces enjeux et à leur mobilisation pour

s'engager dans des projets complémentaires. La démarche pourrait faire l'objet d'un projet de recherche action pluridisciplinaire. Le projet d'observatoire régional du climat y contribuera.

Une approche similaire sera conduite pour la promotion des femmes et l'égalité des genres, avec un objectif particulier de recrutement d'enseignantes et de chercheuses. Des représentantes de chaque institution et des étudiantes seront désignées pour animer la réflexion et impulser les actions dans ce domaine. Les bilans annuels comprendront des états par genre, notamment pour le recrutement d'enseignants et de chercheurs, ainsi que pour l'attribution de bourses au niveau du master pour un doctorat.

#### **4.4Axe 4: Mettre l'ESR en capacité d'anticiper et d'assurer le pilotage et la conduite de l'ESR et de sa stratégie.**

Comme l'a montré l'expérience de la stratégie précédente, l'antériorité des institutions de l'ESR par rapport au MENSUR, une culture de fonctionnement autarcique des administrations et des institutions, la pesanteur de la gestion à court terme rendent difficile la mise en œuvre d'un projet stratégique, qui ne peut être dissociée de la conduite de l'ensemble des activités de l'ESR.

Il s'agit donc d'améliorer les modalités de gouvernance du MENSUR, à l'occasion et autour de la conduite de ce projet stratégique.

#### **4.1 Accroître la capacité d'appui de l'administration centrale du MENSUR au Ministre pour piloter l'ESR.**

Insuffisamment armée, l'actuelle administration centrale du MENSUR peine à fournir au Ministre l'appui indispensable pour la conduite et la préparation de l'avenir du MENSUR. Il lui manque notamment des capacités d'appui au pilotage et à la supervision des institutions, d'anticipation et de planification, d'étude et de conduite de projet. Elle n'élabore pas de vision financière globale, outil fondamental de tout décideur politique. Elle ignore quasiment l'enseignement supérieur privé, qui accueille pourtant de l'ordre de 10% des étudiants.

##### **4.1.1 Ajuster puis réaliser l'organisation de l'administration centrale du MENSUR, avec un effort spécifique sur l'anticipation et le pilotage.**

Le secrétaire général proposera pour septembre 2019 une proposition d'organisation de l'administration centrale du MENSUR, en examinant la nécessité de modifier sa loi d'organisation<sup>41</sup>. Cette organisation devra identifier au minimum les 3 rôles suivants :

- Un rôle d'orientation et de pilotage, en appui du ministre, ce qui implique :
  - l'orientation initiale des institutions et la conduite du dialogue de gestion pour l'élaboration de leurs contrats d'objectifs et de performance, puis le suivi de l'exécution ;
  - le pilotage de la mise en œuvre de la stratégie du MENSUR ;
  - la mise en place et la supervision de l'actualisation du tableau de bord du ministre ;
  - le pilotage de l'enseignement supérieur privé.
- Un rôle d'anticipation et de planification : il s'agit d'anticiper et planifier quantitativement et qualitativement l'effort de formation à dispenser aux flux de bacheliers pour les adapter au marché de l'emploi, ce qui implique :
  - la prise en compte de la totalité de l'offre d'enseignement supérieur, au sein du MENSUR, des autres administrations publiques, ainsi que privée ;
  - une coopération avec les autres ministères, et tout particulièrement le MENFOP ;
  - une contribution aux travaux de planification interministérielle (SCAPE, PAE,...) pour assurer la cohérence de la planification du MENSUR et faire valoir en amont ses besoins ;

---

<sup>41</sup>Loi n° 162/AN/12/6ème L, portant organisation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

- le recueil des données indispensables à l'élaboration et l'actualisation de la stratégie et la mise en place du système qui en assure la qualité et la pérennité.
- Un rôle d'étude et de conduite de projets (hors infrastructures), nécessitant une analyse et un suivi approfondis, que ce soit le pilotage d'un chantier particulier de la stratégie, la définition amont d'un projet avec un bailleur, ou une étude particulière à conduire.

Après réalisation de ces 3 fonctions, une évaluation sera faite en 2022 sur la nécessité de compléter l'organisation pour fournir l'appui nécessaire au MENSUR.

#### **4.1.2 Se mettre en situation de fournir au Ministre l'éclairage financier nécessaire au pilotage de l'ESR.**

Si les règles budgétaires de Djibouti donnent au ministère des Finances la responsabilité directe de l'exécution budgétaire des établissements, le ministre n'en doit pas moins pour exercer son rôle de tutelle et assurer la direction du MENSUR, disposer non seulement de la connaissance de la situation financière des entités, mais aussi d'une capacité de mise en perspective, d'analyse et d'argumentation étayée.

Sous l'égide du secrétaire général, le directeur administratif et financier élargira sa pratique actuelle de gestion du budget de l'administration centrale et d'appui ponctuel sur les dossiers du MENSUR. Sans interférer avec la gestion des institutions, il s'organisera pour que le ministre dispose dès 2019 d'une vision financière globale et exhaustive, ressources propres incluses, de l'ensemble des entités dépendant du Ministère, depuis la préparation du budget jusqu'à sa pleine exécution, ainsi que de leur mise en perspective historique. Il pilotera la montée en puissance de la connaissance du modèle économique de l'ESR et veillera à l'alimentation des bases de données.

En parallèle, sera étudiée avec le ministère chargé des Finances la possibilité de mettre en place des procédures assurant au MENSUR la capacité de planification et d'arbitrage d'allocation des ressources en fonction des politiques à mener.

#### **4.1.3 Assurer un pilotage adapté de l'enseignement supérieur privé.**

La conception, l'élaboration et l'évaluation des programmes d'enseignement et de formation dans le secteur de l'enseignement supérieur, ainsi que leur mise en œuvre dans les établissements de formation publics et **privés** relèvent des attributions du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.<sup>42</sup> Jusqu'à présent, le MENSUR s'est limité, faute de moyens, à autoriser l'ouverture de certains établissements<sup>43</sup>, et à envisager leur accréditation<sup>44</sup> le temps venu.

Or l'enseignement supérieur privé forme dès à présent 10% des étudiants et devrait voir son rôle s'étendre, notamment dans les domaines où l'enseignement supérieur public est moins pertinent.

Le MENSUR mettra en place à compter de 2020 une supervision de l'enseignement supérieur privé, exclusive de tout rôle de tutelle, et se focalisant sur la conformité de la formation dispensée aux règles en vigueur à Djibouti et aux engagements des établissements. Outre les accréditations pluriannuelles, un compte rendu annuel d'activités sera demandé aux établissements privés, avec notamment leurs filières de formations, leurs effectifs d'étudiants et de diplômés, ainsi que le nombre et la qualification de leurs enseignants, pour compléter la vision d'ensemble de l'enseignement supérieur à Djibouti.

---

<sup>42</sup> Article 5 de la loi n°162/AN/12/6ème L, portant organisation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

<sup>43</sup> En application du décret n°2014-121/PR/MENSUR fixant les modalités d'autorisation d'ouverture, d'extension et de modification des établissements d'enseignement supérieur privé.

<sup>44</sup> Décret n°2014-123 fixant les conditions et modalités d'octroi, aux établissements privés d'enseignement supérieur, de l'accréditation des filières de formation et de son retrait.

Enfin, le MENSUR examinera leur potentiel et leur intérêt pour développer des formations professionnelles courtes, en complément ou en remplacement des institutions du MENSUR et identifiera avec eux les modalités de réalisation.

## 4.2 Mettre en place pour 2020-2024 un premier contrat d'objectifs entre institutions et MENSUR.

*Le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche donne à ces institutions universitaires et de recherche les orientations de la politique générale, auxquelles elles doivent se conformer, élabore les contrats de performance qui lient chacune d'elles à l'Etat, en contrôle l'exécution et demande des comptes.*<sup>45</sup>

A cet effet, un premier contrat simple sera établi par chaque établissement pour la période 2020-2024 en vue d'orienter l'action des institutions sur cette période, de s'approprier la démarche et d'être en état de conduire une démarche approfondie sur la période 2025-2029.

En déclinaison de la présente stratégie, qui tient lieu d'orientation, les établissements établiront et feront valider par le MENSUR avant la fin 2019 un contrat d'objectifs et de performance pour la période 2020-2024.

Ce premier contrat se focalisera sur les projets à visibilité maîtrisée et les transformations majeures à accomplir d'ici 2024. Il comportera un nombre limité d'objectifs assortis d'indicateurs mesurables.

Une ébauche de contrat, avec ses objectifs majeurs, sera présentée et discutée avec le MENSUR en novembre 2019.

Le MENSUR et les institutions s'appuieront sur la méthodologie figurant dans le document figurant à l'adresse internet [https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publicue/files/files/documents/gestion\\_publicue/operateurs/OPE\\_Guide\\_COP\\_05052014.pdf](https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publicue/files/files/documents/gestion_publicue/operateurs/OPE_Guide_COP_05052014.pdf).

Chaque année, les institutions établiront un compte-rendu annuel de mise en œuvre de ce contrat.

En appui de ces contrats, **les institutions se feront évaluer par une agence extérieure sous l'égide du MENSUR en avant - dernière année de contrat**, pour disposer d'une évaluation finalisée pour préparer le contrat suivant. Cette évaluation se fera donc en 2023 pour le contrat 2020-2024, en vue de la préparation du contrat 2025-2029.

## 4.3 Mettre en place auprès du MENSUR un Conseil scientifique international.

Le MENSUR et ses institutions manquent d'un regard extérieur pour éclairer l'analyse de leur situation et les orientations à prendre. Le conseil scientifique et pédagogique de l'université est strictement interne et largement mobilisé autour de la conduite opérationnelle de la formation et de la recherche. Le Conseil pédagogique et scientifique de l'ISSS n'est composé que du personnel de l'ISSS et des représentants de l'administration de Djibouti. Le conseil scientifique du CERD est prévu adjoindre à ses propres représentants et à ceux de l'administration de Djibouti des membres internationaux, mais pour des raisons de coûts, le CERD n'en sollicite plus.

Pour disposer de cet éclairage extérieur, le MENSUR se dotera d'un conseil scientifique qui fera fonction de conseil scientifique pour tous les établissements. Il remplacera donc celui du CERD, et les lois portant organisations du CERD et du MENSUR seront modifiées en conséquence.

Les missions et les membres du Conseil scientifique s'inspireront de celles du CERD, en s'élargissant à l'enseignement et aux activités de l'ISSS, **avec pour orientation majeure de vérifier la cohérence de l'action du MENSUR et des institutions avec la stratégie de développement de Djibouti**. A ce titre, les membres au niveau national et international seront choisis en fonction de leurs compétences scientifiques ou économiques.

---

<sup>45</sup> Article 10 de la loi n°162/AN/12/6ème L, portant organisation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Les membres internationaux constitueront un Conseil Scientifique International, au sein du conseil, avec la mission spécifique d'évaluer les projets académiques et scientifiques du MENSUR et des institutions au profit du Conseil scientifique. A ce titre, le conseil scientifique international ne comprendra pas de membres liés à un partenariat scientifique ou académique de Djibouti. Les membres internationaux seront choisis pour leurs compétences scientifiques au regard des activités de Djibouti, mais aussi pour leur capacité à mettre en perspective les projets académiques et scientifiques au regard de la stratégie de développement de Djibouti.

#### **4.4 Développer un partenariat privilégié avec le MENFOP pour assurer l'efficacité du système éducatif.**

Le MENFOP et le MENSUR partagent la mission d'assurer une éducation de qualité à Djibouti, à la fois pour élever le niveau général d'exécution et pour accompagner le développement de Djibouti et de son économie. Ils ont l'intérêt commun de voir s'améliorer le niveau d'éducation des élèves, pour cela d'améliorer la qualité des enseignants de l'enseignement de base, et d'avoir la meilleure continuité possible entre lycée et enseignement supérieur.

Si un accord vient d'être signé entre les deux ministères, force est de constater qu'il reste encore un fort potentiel de synergie à mettre en place. Le MENSUR conduira des discussions avec le MENFOP pour étendre l'accord actuel, autour des objectifs suivants :

- Organiser l'échange d'information assurant une bonne anticipation des flux des bacheliers ;
- Organiser l'échange d'informations sur les prévisions de recrutement des enseignants par le MENFOP ;
- Définir des parcours à l'université préparatoires aux formations d'enseignants du MENFOP ;
- Mettre en place des dispositifs assurant la continuité de la formation entre lycée et enseignement supérieur :
  - o Information mutuelle sur les programmes respectifs ;
  - o Analyse mutuelle du niveau du baccalauréat et de son ajustement ;
  - o Organisation de la transition pour les étudiants les plus faibles ;
- Créer une filière professionnelle technique pour les étudiants les plus faibles ;
- Améliorer les conditions de participation respective aux travaux des plans d'actions pour l'éducation (PAE).

#### **4.5 Mettre le MENSUR en mode de conduite de projet pour assurer la mise en œuvre de la stratégie.**

La stratégie 2020-2024 est appelée à irriguer toute les activités du ministère pendant les 5 ans qui viennent. Comme tous les projets de long terme, elle nécessite un engagement résolu et visible des autorités du ministère pour mobiliser tous les acteurs jusqu'à son aboutissement, et une organisation structurée pour assurer persévérance et cohérence dans l'action.

##### **4.5.1 Mettre en place un comité de direction.**

A partir de septembre 2019, sera mis en place un comité mensuel de direction du MENSUR comprenant autour du Ministre de l'enseignement supérieur, le président de l'UD, le directeur général du CERD, le directeur de l'ISSS, le secrétaire général du MENSUR et les conseillers du ministre.

Le secrétaire général en assurera le secrétariat, établira l'ordre du jour et en fera un relevé de décisions

La 1<sup>o</sup> partie de ce comité de direction sera consacrée à la mise en œuvre du projet « stratégie », avec la participation de l'équipe projet « stratégie » (cf. 4.5.2)

##### **4.5.2 Mettre en place une équipe projet et élaborer un plan de mise en œuvre.**

Une équipe projet, dirigée par le responsable du pilotage du MENSUR, et comprenant un responsable par institution, assurera l'organisation et le suivi du plan d'action.

L'équipe projet élaborera pour décembre 2019 un plan de mise en œuvre de la stratégie. Chaque action se verra attribuer un responsable de sa mise en œuvre et une échéance. L'équipe projet mettra en place un système de suivi de l'avancement du plan. Elle pourra demander aux responsables d'action un compte-rendu écrit et éventuellement oral de l'avancement de leur action devant le comité de pilotage.

L'équipe projet établira un tableau de bord du Ministre mis à jour trimestriellement rendant compte par indicateurs de l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie et ses principaux résultats.

L'équipe projet établira un rapport annuel d'avancement.

#### **4.5.3 Mettre en place une communication interne du MENSUR.**

Une communication régulière et multi canal sera mise en place pour assurer l'information du personnel du MENSUR et soutenir sa mobilisation. Elle s'appuiera sur une mise en exergue synthétique des enjeux, des objectifs, des actions à conduire et de l'avancement du projet. Elle comprendra d'une part la diffusion sur les sites des institutions des informations relatives au projet, et d'autre part des séances d'information à l'intention des différentes catégories de personnel. Une attention particulière sera portée aux doyens, chefs de département, directeurs et chefs de service qui porteront une responsabilité importante dans la mise en œuvre de la stratégie, avec des réunions semestrielles qui serviront aussi à développer une vision collective au sein du MENSUR. La communication veillera à être équilibrée entre les enjeux et objectifs à long terme, les résultats déjà obtenus et évolutions restant à conduire. Elle s'appuiera sur les indicateurs de la mise en œuvre de la stratégie.

#### **4.5.4 Développer une culture collective de l'action.**

Alors que l'enseignement supérieur et la recherche sont par nécessité un monde d'échanges où les idées se mûrissent dans l'interaction, l'ESR de Djibouti reste très marqué par un cloisonnement entre institutions comme en leur sein, qui pèse sur l'efficacité, le rayonnement et le dynamisme des personnes et des organismes. Faire évoluer ces habitudes culturelles et la méfiance qu'elles engendrent est une œuvre de longue haleine, mais d'une importance capitale.

C'est un enjeu majeur de la stratégie et de sa mise en œuvre que d'y contribuer. C'est une responsabilité forte, collective et individuelle, de tous les membres du comité de direction, de l'équipe de projet, et des responsables d'action d'y œuvrer. Chacun veillera à faciliter et à soutenir les échanges entre entités et à créer des modes de fonctionnement interactifs. La communication et tous les événements collectifs qui y sont associés, les travaux collectifs, les projets seront systématiquement conçus pour développer la connaissance mutuelle et le développement des relations inter institutions.

### **4.5 Axe 5: Professionnaliser le MENSUR et développer ses ressources propres.**

Le MENSUR a un devoir de fonctionnement exemplaire pour préparer les étudiants qui y sont formés aux modes de fonctionnement qu'ils devront promouvoir dans leur vie professionnelle et citoyenne. Par ailleurs la qualité du fonctionnement sera indispensable pour faire efficacement à la croissance des étudiants des années à venir. Le MENSUR a l'avantage de s'appuyer sur un personnel ayant un haut niveau d'éducation, et une expérience internationale, et l'exemple d'e-campus montre qu'il peut y réussir.

Les dysfonctionnements sont cependant trop nombreux comme l'indiquent le rapport d'auto évaluation de l'université pour le HCERES<sup>46</sup>, puis le rapport du HCERES<sup>47</sup>, dont nombre de conclusions peuvent s'étendre au MENSUR et aux autres institutions. Les fonctions administratives sont inégalement armées

---

<sup>46</sup> Analyse SWOT du rapport d'auto évaluation. Partie V Pilotage

<sup>47</sup> Rapport préfinal du HCERES. Partie V Pilotage et conclusions

quantitativement et/ou qualitativement. Les procédures et les systèmes d'information manquent pour une mise en œuvre sûre, systématique, efficace. Faute de relations et de procédures adéquates, la coordination avec le MENSUR est inexistante.

## **5.1 Améliorer, fonction par fonction, leur efficacité et leur qualité au service de l'ESR.**

Le MENSUR conduira une amélioration progressive de ses fonctions de gestion, une par une. La priorité sera donnée aux finances et à leur environnement d'audit et de contrôle, ainsi qu'au système d'information qui le soutient, action qui se déroulera en 2019-2020. Elle se poursuivra à partir de 2021 avec le contrôle de gestion, la qualité, les ressources humaines et la communication.

L'amélioration de chacune de ses fonctions sera conduite en mode projet, avec la participation de tous spécialistes du MENSUR et des institutions, le plus qualifié étant désigné comme pilote par le comité de direction. Chaque programme d'amélioration de fonction inclura au minimum les activités suivantes :

- Planification et mise en œuvre d'un programme de réalisation des effectifs de la fonction avec du personnel qualifié ;
- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation, en utilisant les ressources propres du MENSUR (enseignants, spécialistes) et des spécialistes d'autres ministères (Finances,...) ou professionnels ;
- Elaboration, approbation, diffusion (manuels, web,...) et application de procédures, homogènes au sein du MENSUR ;
- Montée en puissance d'un système d'information assurant une exécution efficace des procédures ;
- Définition et mise en place des modalités de contrôle interne et externe.

Autant que faire se peut, ces transformations seront menées en coopération avec les ministères pilotes de la fonction, dans une logique d'expérimentation, en vue d'une diffusion vers d'autres ministères. A l'inverse, l'ESR s'inspirera d'expériences réussies dans d'autres ministères.

## **5.2. Développer la connaissance et la maîtrise du modèle économique du MENSUR et des institutions.**

L'amélioration de la fonction financière et le début des travaux sur la mise sur pied d'un contrôle de gestion permettront d'amorcer la connaissance puis la maîtrise du coût des activités du MENSUR, indispensables pour la qualité des argumentations pour des ressources supplémentaires, l'optimisation de l'utilisation des ressources allouées, l'anticipation des impasses ou des risques budgétaires et in fine la prise de décisions solidement étayées.

Il s'agira à compter de 2021 de :

- Monter en puissance un système de recueil et de partage au sein du MENSUR des données clés pour l'analyse économique des activités d'enseignement supérieur et de recherche ;
- Développer l'analyse des coûts budgétaires des activités de l'ESR, conduisant à la mise sur pied d'une base de données paramétriques ;
- Améliorer l'estimation des coûts des activités futures ou faisant l'objet de demandes de financement.

Ces travaux conduiront naturellement à un ajustement des méthodes et des activités pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles.

## **5.3 Développer les activités de génération de revenus.**

L'enjeu est d'accroître la liberté d'action et les capacités de développement des institutions, en trouvant des sources de financement complémentaires.

La période 2019- 2024 sera mise à profit pour expérimenter certains modes de génération de revenus et mettre en place un fonctionnement professionnel, indispensable à une efficacité durable et d'ampleur. Les domaines de génération de revenus qui seront explorés sont :

- Les frais de scolarité, comprenant :
  - o D'une part les droits annuels de scolarité, dont le montant doit évoluer périodiquement sur la base d'argumentation de l'évolution des coûts de scolarité, mais aussi avec des approches différenciées articulant hausse des droits d'une part et soutien des étudiants sans ressource financière (exemption de droits, voire bourses) d'autre part;
  - o D'autre part, des frais de scolarité pour l'accès à des cours supplémentaires optionnels, tels que des certificats numériques par exemple, ou des équipements spécifiques, afin de financer des activités qui ne pourraient exister sans ses compléments ;
- La formation continue (cf.§3.2.1) avec des droits ajustés en fonction de chaque type de public
- L'expertise et les contrats de recherche (cf. § 3.1.3)
- Les partenariats avec les entreprises, qui le plus souvent financeront d'abord des formations continues et de l'expertise.

## 5 Mise en œuvre et pilotage du plan.

### 5.1 Ressources Financières.

Le plan stratégique devrait différencier deux types de coûts, les coûts liés à l'évolution inéluctable du MENSUR, et les coûts spécifiquement liés à la stratégie mise en œuvre.

Ni le MENSUR, ni les institutions n'ont actuellement une connaissance suffisamment précise de leurs coûts pour effectuer une évaluation précise ni des uns ni des autres. C'est d'ailleurs l'un des objectifs de ce plan stratégique que d'en disposer à son échéance en 2024.

L'évolution inéluctable des coûts du MENSUR est d'abord liée à l'évolution du nombre des étudiants. Le travail de planification avec le MENFOP prévu au paragraphe 4.4 permettra d'évaluer l'accroissement du nombre de bacheliers et leur répartition par capacité à poursuivre une licence, ou seulement une formation professionnelle courte ou une année propédeutique, et d'en déduire le nombre d'étudiants par type de programme. Dans un premier temps faute de données plus appropriées, le besoin budgétaire pourra être approché en multipliant par le coût moyen annuel d'un étudiant (400.000 FDJ en 2016 Cf. §2.4), et réparti par type de programme en cohérence avec la répartition des étudiants. L'évaluation sera progressivement améliorée parallèlement à la connaissance des coûts par formation et à la montée en puissance du contrôle de gestion.

Les coûts du MENSUR auraient aussi évolué du fait de la recherche, indépendamment de la stratégie choisie, mais faute de données, une évaluation est très hasardeuse à ce stade. Il est donc préférable de considérer les coûts de développement de la recherche dans les coûts liés à la stratégie.

L'évaluation du coût de mise en œuvre de la stratégie est loin d'avoir été menée à son terme, faute d'informations et de données disponibles. Le tableau ci-dessous, qui regroupe les informations recueillies à ce jour, est un outil de démarrage. Chaque responsable d'objectifs conduira une analyse complémentaire et transmettra ses prévisions de coûts à l'équipe projet, qui mettra à jour le tableau en conséquence.

Action	Entité pilote	Esquisse de coûts
<b>Axe1 Diversifier l'offre de formation</b>		
<i>1.1 Améliorer la réussite des étudiants les plus faibles.</i>		
1.1.1 Mettre en place une année propédeutique dans chaque faculté	UD	Non estimé.
1.1.2 Mettre en place progressivement une offre de formations supérieures professionnelles courtes alternatives à l'année préparatoire	UD	Non estimé.
1.1.3 Améliorer le système d'orientation pour limiter le taux d'échec et d'abandon en cours de parcours universitaire	UD	Ressources internes

1.1.4 Transformer l'épreuve initiale de Français de l'UD en épreuve d'orientation.	UD	Ressources internes
1.1.5 Mettre en place un bilan annuel du taux de réussite, de redoublement et d'échec en formation supérieure et de ses corrélations avec l'orientation.	UD	Ressources internes
1.1.6 Améliorer l'information des lycées, des lycéens et des familles sur l'enseignement supérieur	UD	Ressources internes
<b>1.2: Poursuivre le développement et l'amélioration des formations de licence et de masters</b>		
1.2.1 Faire évoluer progressivement l'offre de formation du 1 <sup>o</sup> cycle vers une généralisation des licences appliquées.	UD	Ressources internes.
1.2.2 Approfondir les possibilités de la formation par compétences pour élargir leur champ d'emploi professionnel	UD	Faible. Non estimé.
1.2.3 Créer des licences/parcours préparatoires aux formations des enseignants du MENFOP, en liaison avec le MENFOP	UD	Ressources internes.
1.2.4 Mettre en place un système de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés	UD	Ressources internes.
1.2.5 Poursuivre la montée en puissance et en qualité de l'ISSS.	ISSS	Modernisation des équipements : 238 M FDJ (Investissements) Expertise pour la mise au point de nouvelles formations : 27 M FDJ Autofinancement des formateurs supplémentaires (27 MFDJ/an en 2024) par les formations initiales et continues payantes (90 MFDJ/an en 2024) Recherche : 5 MFDJ/an
<b>Axe 2: Monter en puissance des thématiques clés d'ESR en partenariat</b>		
<b>2.1 Faire du CEA Transport et Logistique un exemple et un lieu d'expérimentation pour le développement d'un master en partenariat international et d'une recherche associée ayant un impact sur l'économie de Djibouti</b>	UD	Financement par le programme ACE impact
<b>2.2 Poursuivre la montée en puissance de la faculté d'ingénierie</b>	UD	Financement par le programme ACE impact
<b>2.3 Elaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour la recherche et l'enseignement de 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> cycle</b>	MENSUR	Elaboration du plan à partir des ressources internes. Mise en œuvre : - Enseignement : évaluation possible à partir du coût annuel du master international avec Paris Sorbonne ; - Recherche : A définir en fonction des projets.
<b>2.4 Améliorer le pilotage et la coordination de la recherche ainsi que ses liens avec l'enseignement.</b>		

2.4.1 Ajuster si nécessaire et mettre en œuvre le document de 2011 sur la coopération UD CERD	UD + CERD	Ressources internes
2.4.2 Mettre en place un programme sélectif d'appui de recherche aux projets de recherche	MENSUR	Elaboration sur ressources internes. Mise en œuvre non estimée (estimations fournies trop approximatives et hétérogènes).
<b>2.5 Assujettir l'attribution des bourses à l'étranger pour les étudiants à la politique de développement de l'ESR</b>	MENSUR	Redéploiement des allocations actuelles.
<b>2.6 Amorcer une activité de recherche et d'enseignement dans les hôpitaux de Djibouti</b>	UD	Ressources internes
<b>Axe 3 Positionner l'ESR en acteur majeur des transformations de Djibouti</b>		
<b>3.1 Développer les interactions entre l'ESR et les grands programmes de Djibouti</b>		
3.1.1 Intégrer l'ESR dans les programmes (inter)ministériels de développement (SCAPE et stratégies ministérielles)	MENSUR	1 personne identifiée au § 4.1.1
3.1.2 Faire du CERD un levier d'intégration de l'ESR dans les politiques sectorielles ou ministérielles.	CERD	Ressources internes
3.1.3 Mettre les enseignants et chercheurs au cœur des défis de l'administration, l'économie et la société de Djibouti et de la région	UD	Redéploiement de ressources internes.
<b>3.2: Positionner l'enseignement en acteur majeur des transformations de Djibouti</b>		
3.2.1 Faire de la Formation continue l'outil privilégié de développement professionnel des actifs à Djibouti	UD	3 personnes pendant 2 ans, puis autofinancement.
3.2.2 Accentuer l'effort au profit de l'entreprenariat	UD	Financement par le programme italien (maison de l'innovation). Contribution d'ACE Impact.
<b>3.3 : Positionner l'ESR en acteur majeur de transformations clefs pour Djibouti</b>		
3.3.1 Anticiper et accompagner le développement des NTIC à Djibouti	UD	Etude de faisabilité en cours.
3.3.2 Promouvoir les filières supérieures scientifiques	UD	Ressources internes
3.3.3.1 Contribuer à la préservation de l'environnement et à la lutte contre le changement climatique	Tous	Ressources internes
3.3.3.2 Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action la promotion des femmes et l'égalité des genres	MENSUR	Ressources internes
<b>Axe 4: Mettre l'ESR en capacité d'anticiper et d'assurer le pilotage et la conduite de l'ESR et de sa stratégie</b>		
<b>4.1 Accroître la capacité d'appui de l'administration centrale du MENSUR au Ministre pour piloter l'ESR.</b>		

4.1.1 Ajuster puis réaliser l'organisation de l'administration centrale du MENSUR, avec un effort spécifique sur l'anticipation et le pilotage	MENSUR	Recrutement de 4 personnes dont 1 secrétaire : 13 MFDJ/an
4.1.2 Se mettre en situation de fournir au Ministre l'éclairage financier nécessaire au pilotage de l'ESR.	MENSUR	Ressources internes
4.1.3 Assurer un pilotage adapté de l'enseignement supérieur privé	MENSUR	1 personne identifiée au § 4.1.1
<b>4.2 Mettre en place pour 2020-2024 un premier contrat d'objectifs entre institutions et MENSUR</b>	Tous	Ressources internes. Eventuellement appui externe : 5 MFDJ
Faire évaluer tous les 5 ans les institutions par une agence extérieure	Institutions	20 MFDJ/ 5ans. Evaluation simultanée pour les 3 institutions.
<b>4.3 Mettre en place auprès du MENSUR un Conseil scientifique consultatif international</b>	MENSUR	16 M FDJ/an.
<b>4.4 Développer un partenariat privilégié avec le MENFOP pour assurer l'efficacité du système éducatif.</b>	MENSUR	Ressources internes
<b>4.5 Mettre le MENSUR en mode de conduite de projet pour assurer la mise en œuvre de la stratégie</b>		
4.5.1 Formaliser un système de direction du MENSUR	MENSUR	Ressources internes
4.5.2 Mettre en place une équipe projet et élaborer un plan de mise en œuvre	MENSUR	Ressources internes, dont une personne identifiée au §4.1.1
4.5.3 Mettre en place une communication interne du MENSUR	MENSUR	Ressources internes
4.5.4 Développer une culture collective de l'action	Tous	Ressources internes
<b>Axe 5: Moderniser et professionnaliser le MENSUR</b>		
<b>5.1 Améliorer, fonction par fonction, leur efficacité et leur qualité au service de l'ESR</b>	Tous	2M FDJ/an
<b>5.2 Développer la connaissance et la maîtrise du modèle économique du MENSUR et des institutions</b>	Tous	Logiciel de gestion 50 MFDJ Exploitation 3M FDJ/an
<b>5.3 Développer les activités de génération de revenus</b>	Tous	Identifiées au § 3.1 et 3.2.1

## 5.2 Objectifs et Indicateurs

La conduite d'un plan stratégique d'ampleur sur 5 ans impose l'approfondissement d'un grand nombre de chantiers, souvent difficiles et complexes, dont chacun risque d'absorber l'attention aux dépens de la démarche d'ensemble. Un tableau simple d'objectifs et indicateurs est l'outil indispensable permettant de synthétiser les objectifs d'une part à l'intention des responsables de chacune des actions, d'autre part pour le ministre et le comité de direction.

Le tableau suivant en tiendra lieu, en attendant les améliorations successives qui y seront proposées au comité de direction et validées par le ministre. Il servira d'orientation :

- Aux institutions, pour définir les objectifs et indicateurs de leurs contrats d'objectifs et de performance ;
- Pour les objectifs et d'indicateurs à donner à chaque responsable d'action ;
- Pour le tableau de bord du Ministre et du comité de direction, à proposer par l'équipe de projet.

A l'occasion de chacune de ces démarches, les différents acteurs pourront proposer pour validation au comité de direction des objectifs et indicateurs plus pertinents.

Les objectifs et indicateurs seront définitivement arrêtés après la signature des contrats d'objectifs et de performance des institutions, au 1<sup>o</sup> semestre 2020.

Action	Entité pilote	Objectifs et indicateurs
<b>Axe1 Diversifier l'offre de formation</b>		
<b><i>1.1 Améliorer la réussite des étudiants les plus faibles</i></b>		
1.1.1 Mettre en place une année propédeutique dans chaque faculté	UD	Indicateur 1 : Nombre d'années propédeutiques mises en place Indicateur 2 : taux de réussite en L1 des étudiants ayant suivi préalablement l'année propédeutique
1.1.2 Mettre en place progressivement une offre de formations supérieures professionnelles courtes alternatives à l'année préparatoire	UD	Indicateur 1 : Nombre de formations supérieures professionnelles courtes mises en place. Indicateur 2 : Nombre d'étudiants admis annuellement en formations supérieures professionnelles courtes
1.1.3 Améliorer le système d'orientation pour limiter le taux d'échec et d'abandon en cours de parcours universitaire	UD	
1.1.4 Transformer l'épreuve initiale de Français de l'UD en épreuve d'orientation.	UD	
1.1.5 Mettre en place un bilan annuel du taux de réussite, de redoublement et d'échec en formation supérieure et de ses corrélations avec l'orientation.	UD	Indicateur : taux de réussite par faculté, par groupe de réussite au bac, en L1, L2, L3 et en formation professionnelle courte.
1.1.6 Améliorer l'information des lycées, des lycéens et des familles sur l'enseignement supérieur	UD	
<b><i>1.2: Poursuivre le développement et l'amélioration des formations de licence et de masters</i></b>		

1.2.1 Faire évoluer progressivement l'offre de formation du 1 <sup>o</sup> cycle vers une généralisation des licences appliquées.	UD	Indicateur : ratio du nombre de licences appliquées/nombre total de licences
1.2.2 Approfondir les possibilités de la formation par compétences pour élargir leur champ d'emploi professionnel	UD	
1.2.3 Créer des licences/parcours préparatoires aux formations des enseignants du MENFOP, en liaison avec le MENFOP	UD	Indicateur : nombre de parcours préparatoires aux formations du MENFOP mis en place
1.2.4 Mettre en place un système de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés	UD	Indicateur 1 : nombre de facultés&IUT avec un suivi d'insertion professionnelle de leurs étudiants Indicateur 2 : taux d'insertion professionnelle à 18 mois et 3 ans des diplômés par filière de formation
1.2.5 Poursuivre la montée en puissance et en qualité de l'ISSS.	ISSS	Indicateurs 1.1.5 et 1.2.4
<b>Axe 2: Monter en puissance des thématiques clés d'ESR en partenariat</b>		
<i>2.1 Faire du CEA Transport et Logistique un exemple et un lieu d'expérimentation pour le développement d'un master en partenariat international et d'une recherche associée ayant un impact sur l'économie de Djibouti</i>	UD	Indicateur 1 : taux de décaissement du projet ACE Impact Indicateur 2 : Nombre de diplômés d'un master du CEA/an Indicateur 3 : Taux d'insertion professionnelle des diplômés des masters du CEA Indicateur 4 : Nombre annuel de publications du CEA
<i>2.2 Poursuivre la montée en puissance de la faculté d'ingénierie</i>	UD	Indicateur 1 : taux de décaissement du projet ACE Impact Indicateur 2 : Nombre de diplômés de la FI/an Indicateur 3 : Taux d'insertion professionnelle des diplômés de la FI Indicateur 4 : Nombre annuel de publications de la FI
<i>2.3 Elaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour la recherche et l'enseignement de 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> cycle</i>	MENSUR	
<i>2.4 Améliorer le pilotage et la coordination de la recherche ainsi que ses liens avec l'enseignement.</i>		
2.4.1 Ajuster si nécessaire et mettre en œuvre le document de 2011 sur la coopération UD CERD	UD + CERD	Indicateur : réalisation
2.4.2 Mettre en place un programme sélectif d'appui de recherche aux projets de recherche	MENSUR	Indicateur 1 : Elaboration du programme Indicateur 2 : Nombre et montant de projets de recherche sélectionnés annuellement. Indicateur 3 : Nombre de publications liées au programme d'appui à la recherche.
<i>2.5 Assujettir l'attribution des bourses à l'étranger pour les étudiants à la politique de développement de l'ESR</i>	MENSUR	Indicateur : Analyse et décision de redéploiement l'attribution des bourses
2.5.3 Mettre en place un suivi personnalisé des étudiants boursiers pendant et après leurs études, en complément de celui	MENSUR	Indicateur 1 : taux d'obtention des masters en 2 ans. Indicateur 2 : taux de retour à Djibouti.

du ministère des finances, pour identifier l'impact de la politique de bourses		Indicateur 3 : taux d'insertion professionnelle (cf. § 1.2.4)
2.5.4 Etablir un bilan annuel sur les boursiers	MENSUR	Indicateur : Réalisation du bilan annuel
<b>2.6 Amorcer une activité de recherche et d'enseignement dans les hôpitaux de Djibouti</b>	UD	Indicateur : Evolution du nombre de spécialités médicales enseignées à Djibouti.
<b>Axe 3 Positionner l'ESR en acteur majeur des transformations de Djibouti</b>		
<b>3.1 Développer les interactions entre l'ESR et les grands programmes de Djibouti</b>		
3.1.1 Intégrer l'ESR dans les programmes (inter)ministériels de développement (SCAPE et stratégies ministérielles)	MENSUR	Indicateur : Nombre de programmes gouvernementaux auxquels le MENSUR est associé.
3.1.2 Faire du CERD un levier d'intégration de l'ESR dans les politiques sectorielles ou ministérielles.	CERD	Indicateur 1 : Nombre de programmes gouvernementaux auxquels le CERD est associé. Indicateur 2 : Montant annuel du financement du CERD par les programmes gouvernementaux
3.1.3 Mettre les enseignants et chercheurs au cœur des défis de l'administration, l'économie et la société de Djibouti et de la région	UD	Indicateur 1 : Mise sur pied de la structure de contractualisation avec l'extérieur. Indicateur 2 : par institution, montant des contrats passés avec l'extérieur
<b>3.2: Positionner l'enseignement en acteur majeur des transformations de Djibouti</b>		
3.2.1 Faire de la Formation continue l'outil privilégié de développement professionnel des actifs à Djibouti	UD	Indicateur 1 : Nombre de personnes inscrits en formation continue dans l'année. Indicateur 2 : Nombre de personnes x jours de formation dispensées Indicateur 3 : Chiffre d'affaires annuel de la formation continue Indicateur 4 : Bénéfice de la formation continue
3.2.2 Accentuer l'effort au profit de l'entreprenariat	UD	Indicateur 1 : Nombre d'entreprises originaires de l'UD créées depuis 5ans Indicateur 2 : Total du Chiffre d'affaires annuel des entreprises originaires de l'UD.
<b>3.3 : Positionner l'ESR en acteur majeur de transformations clefs pour Djibouti</b>		
3.3.1 Anticiper et accompagner le développement des NTIC à Djibouti	UD	Indicateur 1 : Mise en place des nouveaux programmes Indicateur 2 : Nombre d'étudiants inscrits dans les nouveaux programmes Indicateur 3 : taux d'insertion professionnelle (cf. § 1.2.4)
3.3.2 Promouvoir les filières supérieures scientifiques	UD	Indicateur : Pourcentage de bacheliers du groupe 1 de la série S poursuivant vers FI, FS, FM ou IUTI.
3.3.3.1 Contribuer à la préservation de l'environnement et à la lutte contre le changement climatique	Tous	

3.3.3.2 Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action la promotion des femmes et l'égalité des genres	MENSUR	Indicateur 1 : pourcentage d'étudiantes diplômées par filière Indicateur 2 : Pourcentage d'enseignantes et de chercheuses par institution Indicateur 3 : pourcentage de boursières à l'étranger
<b>Axe 4: Mettre l'ESR en capacité d'anticiper et d'assurer le pilotage et la conduite de l'ESR et de sa stratégie</b>		
<b>4.1 Accroître la capacité d'appui de l'administration centrale du MENSUR au Ministre pour piloter l'ESR.</b>		
4.1.1 Ajuster puis réaliser l'organisation de l'administration centrale du MENSUR, avec un effort spécifique sur l'anticipation et le pilotage	MENSUR	Indicateur : Réalisation des 4 personnes supplémentaires du MENSUR
4.1.2 Se mettre en situation de fournir au Ministre l'éclairage financier nécessaire au pilotage de l'ESR.	MENSUR	Indicateur : Etablissement du bilan annuel d'exécution budgétaire des institutions du MENSUR
4.1.3 Assurer un pilotage adapté de l'enseignement supérieur privé	MENSUR	Indicateur 1: Nombre d'établissements d'enseignement supérieur privés ayant fourni leur rapport annuel ; Indicateur 2 : Nombre et liste des formations supérieures dispensées par l'enseignement supérieur privé ; Indicateur 3 : Bilan annuel du nombre d'étudiants et de diplômés de l'enseignement supérieur privé
<b>4.2 Mettre en place pour 2020-2024 un premier contrat d'objectifs entre institutions et MENSUR</b>	Tous	Indicateur 1 : Nombre de contrats d'objectifs signés Indicateur 2 : Bilan annuel de comptes-rendus adressés au MENSUR
Faire évaluer tous les 5 ans les institutions par une agence extérieure	Institutions	Indicateur : Nombre d'évaluations d'institution effectuées
<b>4.3 Mettre en place auprès du MENSUR un Conseil scientifique consultatif international</b>	MENSUR	Indicateur 1 : Nomination du Conseil scientifique international Indicateur 2 : Nombre de réunions du Conseil scientifique dans l'année
<b>4.4 Développer un partenariat privilégié avec le MENFOP pour assurer l'efficacité du système éducatif.</b>	MENSUR	
<b>4.5 Mettre le MENSUR en mode de conduite de projet pour assurer la mise en œuvre de la stratégie</b>		
4.5.1 Formaliser un système de direction du MENSUR	MENSUR	Indicateur : Nombre de réunions du comité de direction tenues dans l'année
4.5.2 Mettre en place une équipe projet et élaborer un plan de mise en œuvre	MENSUR	Indicateur 1 : désignation de l'équipe projet Indicateur 2 : signature du plan de mise en œuvre Indicateur 3 : Mise en place du tableau de bord du ministre Indicateur 5 : Nombre de mise à jour du tableau de bord du ministre dans l'année
4.5.3 Mettre en place une communication interne du MENSUR	MENSUR	Indicateur 1 : date de la dernière mise à jour du site web sur l'état d'avancement de la stratégie Indicateur 2 : Nombre de réunions d'information du personnel du MENSUR tenues dans l'année

4.5.4 Développer une culture collective de l'action	Tous	
<b>Axe 5: Moderniser et professionnaliser le MENSUR</b>		
5.1 Améliorer, fonction par fonction, leur efficacité et leur qualité au service de l'ESR	Tous	Indicateur 1 : Pourcentage de réalisation de chaque fonction par du personnel qualifié ; Indicateur 2 : Nombre de formations internes dispensées par fonction Indicateur 3 : Niveau de réalisation du Système d'information de gestion du MENSUR
5.2 Développer la connaissance et la maîtrise du modèle économique du MENSUR et des institutions	Tous	Indicateur 1 : Liste des coûts paramétriques dont doit disposer le MENSUR Indicateur 2 : Coûts paramétriques disponibles
5.3 Développer les activités de génération de revenus	Tous	Indicateur : Montant des ressources externes générées annuellement par institution.

## **Annexe 1**

### **Composition du comité de pilotage**

Monsieur Nabil Mohammed Ahmed, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

Monsieur Djama Mohamed, président de l'Université de Djibouti.

Monsieur Mohamed Jalludin, directeur général du Centre d'Etudes et de Recherche de Djibouti.

Madame Nadira Abdallah, directrice de l'Institut Supérieur des Sciences de la Santé.

Monsieur Aboubaker Hassan, secrétaire général du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Monsieur Mahdi Mahamoud Issé, conseiller technique auprès du MENSUR.

Monsieur Fahmi Ahmed, conseiller technique auprès du MENSUR.

Monsieur Youssef Moussa Dawaleh, président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Djibouti ou son représentant.

Madame la secrétaire exécutive du Comité supérieur de l'Education

Madame Mouna Ismael, inspectrice générale de l'enseignement général

## **Annexe 2**

### **Liste des personnes rencontrées**

#### **MENSUR**

Docteur Nabil Mohammed Ahmed, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.  
Monsieur Aboubaker Hassan, secrétaire général.  
Monsieur Mahdi Issé, conseiller technique.  
Monsieur Fahmi Ahmed, conseiller technique auprès du MENSUR.  
Monsieur Mahmoud Awad, directeur administratif et financier.

#### **MENFOP** (Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle)

Monsieur Mohamed Abdallah Mahyoub, secrétaire général.

#### **Ministère du Budget**

Monsieur Othman Sadick, directeur du budget.  
Madame Saïda Souleiman, sous-directrice « élaboration du budget ».  
Monsieur Mohamed Hassan Ali, sous-directeur des études et programmes du Ministère du Budget.

#### **Ministère de l'Economie**

Madame Miriam Hamadou, directrice de l'économie

#### **UD**

Docteur Djama Mohamed, président.  
Docteur Madina Okiye, secrétaire général.  
Docteur MagTeerey Ibrahim Ahmed, directeur de l'école doctorale.  
Docteur Ramadan Ali Ahmed, doyen de la faculté des sciences.  
Monsieur Abdillahi Ismaïl Omar, enseignant à la faculté des sciences.  
Docteur Moustapha Diagne, enseignant à la faculté des sciences.  
Docteur Ahmed-yassin Ali Omar, enseignant à la faculté des sciences.  
Docteur Ali barreh Matan, doyen de la faculté de médecine.  
Docteur Abdoukader Ibrahim, doyen de la faculté d'ingénieurs.  
Docteur Sadat Saleh, directeur des études de la faculté d'ingénierie.  
Madame Elsywehbe, enseignante de la faculté d'ingénierie.  
Docteur Assabo Mohamed Djama, enseignante de la faculté d'ingénierie.  
Docteur Abdillahi Aptidon Gombor, doyen de la faculté des sciences économiques.  
Docteur Abdourahman Yassine, doyen de la faculté des lettres, langues et sciences humaines.  
Docteur Ilias Ahmed Ali, professeur à la faculté des lettres, langues et sciences humaines.  
Docteur Osman Abdillahi, professeur à la faculté des lettres, langues et sciences humaines.  
Docteur Moussa Souleiman Obsieh, professeur à la faculté des lettres, langues et sciences humaines.  
Docteur Amina Nouh Bouh, professeure à la faculté des lettres, langues et sciences humaines.  
Docteur Abdi Hussein Mohamed, professeur à la faculté des lettres, langues et sciences humaines.  
Monsieur Souleiman Ahmed, professeur à la faculté des lettres, langues et sciences humaines.  
Docteur Achaa Abdillahi, doyenne de l'Institut Universitaire de Technologie Tertiaire.  
Monsieur Hamza Farah, professeur à l'Institut Universitaire de Technologie Tertiaire.  
Monsieur Abdikarim, professeur à l'Institut Universitaire de Technologie Tertiaire.  
Docteur Hassan, doyen de l'Institut Universitaire de Technologie Industrielle.  
Docteur Chaker Ibrahim Omar, enseignant à l'Institut Universitaire de Technologie Industrielle.  
Docteur Abdou Rahman Houssein, directeur de la formation continue.  
Docteur Hibo, directrice de la valorisation scientifique et du partenariat.  
Monsieur Ali Elmi, directeur des ressources humaines.  
Monsieur Awale Hussein, chef du service de comptabilité.  
Madame Hawa Abdi, directrice des affaires financières.  
Monsieur Ahmed Souleiman, chef du service de la communication.

### **ISSS**

Docteur Nadira Abdalla, directrice.

### **CERD**

Docteur Mohamed Jalludin, directeur général.

Docteur Mohamed Osman Awaleh, directeur de l'institut des sciences de la terre.

Docteur Abdourahman Daher, directeur de l'institut des sciences de la vie.

Docteur Fatouma Mohamed Abdoul-latif, directrice de l'institut des recherches médicales.

Docteur Aden Omar, directeur de l'institut des études politiques, stratégiques et économiques.

Monsieur Mahdi Djama Rayalleh, directeur des systèmes d'information.

### **Enseignement supérieur privé**

Docteur Radwan Ali, doyen de l'Académie Arabe de Formation Bancaire et d'Assurance

Madame Choukri Abdillahi Mohamed, directrice de l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises

### **Entreprises**

Monsieur Youssouf Moussa Dawaleh, président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Djibouti

Madame Hibo Osman Ahmed, secrétaire générale de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Djibouti

Monsieur Osman Abdi Mohamed, Directeur général de l'Office National du Tourisme de Djibouti.

Madame Idil Abdi Douksie, directrice générale adjointe et fondatrice de NomadCom.

Monsieur Mohamed Abdi Hassan, directeur et fondateur du cabinet Arkimed.

Monsieur Daher Ali Kaireh, directeur des ressources humaines de la banque Salaam.

### **Représentants Français à Djibouti**

Monsieur Christophe Guilhou, ambassadeur de France à Djibouti.

Madame Francine Meyer, conseillère de coopération et d'action culturelle à l'ambassade de France.

Monsieur Philippe Collignon, directeur de l'Agence française du développement à Djibouti.

### **HCERES**

Professeur François Pernot, directeur international du HCERES.

Professeur Pierre Sebban, conseiller scientifique pour les missions d'évaluation internationales du HCERES.

Professeure Marie-Hélène Garelli, Professeur des Universités à l'Université de Toulouse II, présidente du comité d'évaluation du HCERES.

Monsieur Cyrille Van Effenterre, ancien président de ParisTech, membre du comité d'évaluation du HCERES

## **Annexe 3**

### **Bibliographie**

#### **Textes réglementaires**

- Loi n°2000-96 portant orientation du système éducatif djiboutien ;
- Arrêté n°2003-0643 relatif à attribution et renouvellement bourses à l'étranger ;
- Loi n°2006-149 portant création d'une catégorie d'établissements publics à caractère scientifique, pédagogique et technologique ;
- Loi n°2006-151 modifiant la Loi n°2000-96 portant orientation du système éducatif djiboutien ;
- Décret n°2006-0009 Portant création de l'Université de Djibouti (UD) ;
- Décret n°2007-0167 fixant le statut particulier de l'Université de Djibouti
- Décret n°2007-0231 fixant le cadre général du régime des études et les conditions d'obtention du diplôme national de docteur en médecine ;
- Décret n°2012-238 fixant le statut de la Faculté de Médecine de Djibouti ;
- Décret n°2012-224 fixant le statut des Etudiants-Internes de la Faculté de Médecine de Djibouti ;
- Décret n°2012-203 portant modification partielle du statut particulier de l'Université de Djibouti ;
- Loi n°162/AN/12/6ème L, portant organisation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche ;
- Arrêté n°2012-0455 modifiant les taux mensuels des bourses octroyés aux étudiants Djiboutiens à l'étranger ;
- Arrêté n°2013-564 portant modification de l'arrêté n°2002-640 portant création d'une bourse d'excellence ;
- Loi n°2013-19 portant réorganisation du CERD ;
- Décret n°2013-173 portant création et statut de l'Institut Supérieur des Sciences de la Santé ;
- Décret n°2013-263 portant création de la Faculté d'Ingénieurs de Djibouti ;
- Décret n°2014-122 fixant la procédure des équivalences des diplômes de l'enseignement supérieur ;
- Décret rectificatif n°2014-158 du statut de l'Institut Supérieur des Sciences de la Santé ;
- Décret n°2014-123 fixant les conditions et modalités d'accréditation des filières de formation dans l'enseignement supérieur privé ;
- Décret n°2016-148 du 16 juin 2016 fixant les attributions des Ministères
- Projet de statut des enseignants-chercheurs.

#### **Documentation relative à l'ESR de Djibouti**

- Plan sectoriel de l'éducation à Djibouti 2010-2019 ;
- Rapports des commissions de juillet 2012 relatifs à la recherche, à la professionnalisation, à la vie universitaire, à la qualité, à la gouvernance et aux examens au sein de l'UD ;
- Rapport de mission de décembre 2014 relatif à un atelier sur le développement de formations professionnelles dans le cadre de partenariats public-privé dans le domaine du transport-logistique (COFIDOR) ;
- Plan d'action 2011-2014 du MENSUR
- Rapport de la commission 2012 de l'UD sur la recherche
- Rapport de la commission 2012 de l'UD sur la qualité
- Rapport de la commission 2012 de l'UD sur la professionnalisation
- Rapport de la commission 2012 de l'UD sur la vie universitaire
- Rapport de la commission 2012 de l'UD sur la gouvernance
- Plan d'action de l'éducation 2014-2016 du MENFOP ;
- Rapport d'activités du MENSUR pour la période 2011-2014
- Document succinct de stratégie de l'ESR de Djibouti 2015 -2019 ;
- Plan d'action de l'éducation 2017-2019 du MENFOP ;
- Plan d'action de l'éducation révisée 2017-2020 du MENFOP ;
- Plan d'action 2017 du MENSUR ;
- Plan d'action 2017 de l'UD ;
- Rapport d'activités 2017 de l'ISSS ;
- Rapport d'activités 2017 de l'UD ;

- Rapport d'activités 2017 du CERD ;
- Rapport de mission de l'AFD sur l'ESR à Djibouti de Mars 2018 ;
- Présentation de l'UD de juin 2018 ;
- SWOT de l'UD de juin 2018
- Rapport de la visite préparatoire du HCERES de juillet 2018 ;
- Plan d'action de l'ISSS post visite AFD (octobre 18) ;
- Présentation de l'ISSS d'octobre 2018 ;
- Rapport d'auto-évaluation de l'UD de novembre 2018 :
  - lettre d'introduction ;
  - fiche synthétique ;
  - SWOT ;
  - Rapport d'auto-évaluation ;
- Rapport d'évaluation du HCERES de mai 2019
- rapport de cadrage de SFERE-Simplon d'avril 2019

### **Documentation relative à Djibouti**

- Djibouti vision 2035 ;
- Rapport de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur en Afrique de juillet 2009
- Stratégie de Croissance Accélérée pour l'Emploi (SCAPE) 2015 - 2019
- Note de stratégie du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) de février 2016 ;
- Profil Pays de Djibouti de 2016 par l'ONU ECA ;
- Note de stratégie de la Banque Africaine de Développement (BAD) pour Djibouti pour 2016-2020 ;
- Annuaire statistique 2017 de la Direction de la statistique et des Etudes démographiques (DISED) de la République de Djibouti ;
- Note de stratégie de l'AFD pour Djibouti pour 2017-2021 ;
- Rapport du Fonds Monétaire International sur Djibouti d'avril 2017 ;
- Djibouti, une nouvelle porte de l'Afrique d'Arthur Foch (2012) ;