



2023-2025

Stratégie régionale de l'Université de Djibouti



UD

## Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. Historique</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1. Création.....  | 4         |
| 2. Missions.....  | 4         |
| 3. Valeurs.....   | 4         |
| 4. Objectifs .....  | 4         |
| <b>II. Evolution et contexte actuel</b> .....   | <b>5</b>  |
| 1. Développement, diversification et professionnalisation de l'offre de formation ..... | 5         |
| 2. Structuration et développement de la recherche .....                                 | 6         |
| 3. Evaluation et Accréditation internationales .....                                    | 7         |
| <b>III. Stratégie régionale</b> .....   | <b>7</b>  |
| 1. Sur le plan de la formation et de la vie universitaire .....                         | 9         |
| 2. Sur le plan de la recherche .....  | 11        |
| 3. Sur le plan de la gouvernance .....  | 13        |
| <b>IV. Plan d'actions</b> .....   | <b>16</b> |
| 1. Réalisations 2021-2022 .....   | 16        |
| 2. Plan d'actions 2023-2025 .....   | 17        |
| 3. Mise en œuvre du plan d'action .....   | 22        |
| <b>V. Conclusion</b> .....  | <b>22</b> |
| <b>VI. Annexe : Courrier d'approbation du Président de l'Université</b> .....           | <b>23</b> |

## Stratégie régionale de l'Université de Djibouti

Dans ce présent document est exposée la stratégie régionale de l'Université de Djibouti pour la période 2023-2025. La rédaction, menée sous la supervision de la Secrétaire Générale, a été conduite par les membres ci-après :

- *Dr Abdourahman Yacin Ahmed*, actuel doyen de la Faculté des Lettres, Langues et Sciences Humaines (FLLSH). Il était le coordinateur des commissions thématiques chargées de l'élaboration du plan stratégique de l'UD pour la période 2020-2025.
- *Dr Hassan Ali Barkad*, actuel directeur de l'école doctorale de l'Université de Djibouti. Il a été, pendant plusieurs années, le Doyen de l'Institut Universitaire Technologie Industrielle.
- *Dr Moussa Khaireh Soubagleh*, actuel chargé de mission pour le développement du partenariat avec les universités de la région. Il est enseignant-chercheur à la Faculté des Lettres, Langues et Sciences Humaines de l'Université de Djibouti.
- *Dr Souleiman Omar Hoch*, actuel coordinateur du projet ACE-Impact. Il a été responsable du pilotage et du suivi des formations en Master/Doctorat et de la coordination des activités de recherche du centre ACE.

Les membres de ce comité de rédaction ont travaillé sur le plan stratégique de l'UD élaboré en 2020 pour une période de cinq années, sur les travaux rendus par les commissions en charge de sa rédaction et sur les résultats d'une nouvelle consultation réalisée entre décembre 2022 et début janvier 2023 afin d'actualiser et de prioriser les actions prévues sur le plan régional pour les années 2023-2025.

Après un bref historique de l'Université de Djibouti et de la présentation de son évolution et de son contexte actuel, la stratégie régionale est décrite autour de trois grands domaines qui sont :

- La Formation et la Vie Universitaire,
- La Recherche,
- La Gouvernance.

Les actions programmées dans chaque domaine sont poursuivies dans un objectif :

- *d'amélioration continue de la qualité* : sur le plan de la formation à travers la professionnalisation des programmes et le développement de la Mastérisation ; dans le renforcement de la structuration et le déploiement de la recherche ; et ainsi que sur le plan de la gouvernance et du pilotage, notamment à travers le partage des bonnes pratiques et du retour d'expériences des uns et des autres,
- *de la consolidation des partenariats régionaux et internationaux* : au-delà des conventions bipartites et des partenariats existants, la création de l'association des universités de la région apportera un essor certain à la réalisation d'actions communes,
- *du rehaussement de l'impact de l'UD sur le développement local et régional* : afin d'accroître le rayonnement de l'UD et son rôle dans le développement de la sous-région.

## I. Historique

### 1. Création

L'Université de Djibouti (UD) est créée en janvier 2006 par décret présidentiel. Université publique, elle est la première université et, à ce jour, la seule du pays. Elle résulte d'une forte volonté politique d'offrir, in situ, aux jeunes djiboutiens des formations supérieures de qualité et fait suite au Pôle Universitaire de Djibouti (PUD) qui offrait de 2000 à 2006 des formations de premier cycle en téléenseignement avec des universités partenaires. En 2006, l'UD accueille 1600 étudiants et compte environ 110 enseignants et 100 personnels administratifs et techniques.

### 2. Missions

En sa qualité d'université publique, les missions de l'UD sont clairement définies dans le décret qui fixe son statut particulier. Ces missions sont de développer, sur le plan de l'enseignement supérieur, l'enseignement général, technique et professionnel, tant en formation initiale que continue, la formation des personnels des services publics, parapublics et privés, ainsi que la recherche et la production scientifiques et pédagogiques.

Et l'UD a tout mis en œuvre afin de s'acquitter pleinement de ces missions de formation, de recherche et de service à la société qui lui ont été confiées.

De plus, l'UD a entrepris la réalisation de ces missions en ayant à l'esprit l'importance d'établir des relations durables avec des partenaires extérieures et la nécessité d'asseoir son ancrage régional. C'est ainsi qu'elle a poursuivi ces missions dans un esprit d'ouverture sur l'extérieur et dans le cadre de la coopération universitaire régionale et internationale.

### 3. Valeurs

L'Université de Djibouti a construit son identité et ses valeurs au regard des missions qui lui sont assignées et des attentes de ses concitoyens en matière de formation bien sûr mais aussi de productions scientifiques et de référence de qualité. C'est ainsi que l'UD affiche ses valeurs qui sont :

Engagement : La responsabilisation de tous les acteurs de la communauté universitaire.

Équité : L'égalité d'accès au savoir et à ses différentes formes de reconnaissance.

Qualité : La poursuite constante de l'amélioration continue de la qualité.

### 4. Objectifs

Forte de ses valeurs et consciente de ses missions sur le plan national, dans la contribution au rayonnement et à la transformation socio-économique et culturelle du pays, l'UD ambitionne de devenir l'une des meilleures universités du continent notamment dans les secteurs clés de la logistique et du numérique.

## II. Evolution et contexte actuel

Du fait de la jeunesse de la population de la république de Djibouti et de l'unicité de l'université, les effectifs de bacheliers à accueillir n'ont cessé d'augmenter d'année en année depuis sa création en 2006, et en conséquence ceux des personnels enseignants et des personnels d'appui. Aujourd'hui, l'UD compte plus de 11 000 étudiants, de 300 enseignants et de 280 personnels administratifs et techniques.

Depuis sa création, l'UD a construit sa stratégie régionale en tenant compte de sa spécificité d'université francophone dans une région anglophone et arabophone. Tout d'abord, elle a lié des liens avec les départements de langue française des universités de la région (Universités d'Addis-Abeba, de Sanaa, d'Aden, de Khartoum,...), en y envoyant notamment ses enseignants de français pour appuyer ces départements. Elle a intégré l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) et fait partie de leur bureau au moyen orient ; ce qui lui a permis d'échanger régulièrement, lors des assemblées générales, avec les universités membres de ce bureau. Puis, elle a mis en œuvre les moyens nécessaires, dans les domaines de la formation, de la recherche et de la visibilité internationale, pour améliorer son intégration et son implémentation régionales.

### 1. Développement, diversification et professionnalisation de l'offre de formation

Au moment de sa création, l'UD offre des formations en français et en arabe. En effet, le système éducatif djiboutien propose des formations du primaire et du secondaire francophones et arabophones et ainsi l'UD accueille ces deux publics de bacheliers. Les filières arabophones ont été montées avec la coopération des universités de Sanaa et d'Aden du Yémen et ces filières accueillent, dès les premières années, des étudiants yéménites. Pour les formations francophones, l'UD a accueilli dans les années 2010 des étudiants rwandais.

En ce qui concerne l'anglais, l'UD a misé d'abord sur le renforcement de l'enseignement de l'anglais dans les filières existantes pour favoriser l'intégration de ses étudiants dans les formations en Master de la région ou leur insertion professionnelle. Des laboratoires de langues avec des plateformes d'apprentissage de l'anglais ont été mis en place au niveau de certaines composantes pédagogiques comme la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines, puis plus tard à la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion et la Faculté d'Ingénierie.

En conséquence, durant la première décennie, l'UD concentre sa stratégie dans le développement de l'offre en allant vers la diversification, afin d'accueillir les bacheliers de plus en plus nombreux et leur offrir des formations variées, et la création de filières d'excellence bilingues ou anglophones pour une meilleure attractivité régionale.

En 2013, la Faculté d'Ingénieurs (FI) est ouverte en partenariat avec l'Université Technologique D'Istanbul (ITU). Après un cycle préparatoire de trois ans, la FI offre une spécialisation en 4<sup>ième</sup> et 5<sup>ième</sup> années en génie civil et génie électrique. L'admission est soumise à un concours d'entrée et les enseignements se déroulent en anglais. La FI a pour missions de former des ingénieurs capables d'assurer la maîtrise technique et managériale des grands projets de développement du pays et de susciter l'attractivité régionale. Actuellement, la FI accueille des étudiants des

universités de Dire Dawa, Jigjiga et Hargeisa et huit étudiants nationaux sortants de la FI sont en formation doctorale auprès de l'Université Technologique d'Istanbul.

Dans un même objectif d'excellence et d'attractivité régionale, la licence Bachelor in Business and Administration (BBA) voit le jour à la rentrée 2013 à la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion. Le recrutement des étudiants se fait sur concours et les enseignements sont en français et en anglais.

Durant cette même période, les premiers masters sont mis en place, spécifiques ou pluridisciplinaires, ils répondent en premier lieu au souhait de poursuite d'études des étudiants sortants des licences de l'UD. Ces masters sont construits en collaboration avec des universités partenaires. Sur le plan de la régionalisation, on peut citer l'exemple du master GRC (Gestion des Risques et des Catastrophes) ouvert en 2013, en co-diplomation, et le master DA (Droit des Affaires) ouvert en 2015, en bi-diplomation, tous les deux avec l'Université Senghor d'Alexandrie en Egypte.

Afin d'être plus compétitive sur les formations qu'elle offre, l'UD a entrepris, dès 2012, la formation de ses enseignants à la pédagogie universitaire et aux dispositifs pédagogiques d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation. La mise en place, en 2015, du CAPE (Centre d'Appui à la Pédagogie et à l'Enseignement), a permis de consolider et de pérenniser les formations des enseignants. En renforçant les compétences des enseignants dans la qualité de leurs prestations d'enseignants, on renforce la qualité des programmes de formation et améliore l'engouement des candidats pour ces programmes de formations.

Enfin, pour promouvoir l'attractivité de ses offres de formation, l'UD a misé également sur la qualité des programmes en élaborant, en partenariat avec un réseau d'universités françaises (le Réseau Figure), un référentiel d'assurance qualité interne des programmes de formations. Actuellement, confrontée comme d'autres universités à travers le monde, à l'employabilité de ses étudiants sortants et au développement de leurs compétences complémentaires et transversales (soft skills), l'UD travaille sur la professionnalisation de ses offres de formations. Grâce à ce renforcement de la qualité, l'UD compte assurer la compétitivité de ses formations sur le plan national mais également régional.

### **2. Structuration et développement de la recherche**

En 2006, l'UD dispose de très peu de docteurs et continue de soutenir la formation doctorale de ses enseignants en encourageant et facilitant les inscriptions en thèse auprès des universités partenaires. Pour apporter un meilleur appui à l'éclosion de la recherche universitaire, un centre de recherche pluridisciplinaire est constitué. Dans cette même visée, l'UD met en place le financement de projets de recherche en favorisant les projets contribuant au développement national et à l'intégration régionale.

La structuration s'est poursuivie au cours de dernières années et aujourd'hui, l'UD dispose :

- De quatre centres de recherche (CR) en :
  - Logistique et Transport,
  - Énergie et Environnement,
  - Mathématiques et Numérique,
  - Sciences Humaines, Sociales, Langues et Littératures,



- D'une Ecole Doctorale pluridisciplinaire,
- Et d'une Direction de la valorisation de la recherche et de la coopération scientifique

Compte tenu de l'emplacement stratégique du pays en tant que carrefour de trois continents (le canal de Suez, la Mer Rouge et la route maritime du golfe d'Aden) et de son importance dans le commerce mondial et le transport maritime international, l'Université de Djibouti vise à devenir un centre régional de connaissances en Afrique de l'Est, spécialisé dans le domaine des sciences du développement humain, des transports, des technologies de l'innovation, de l'énergie, et des sciences naturelles et appliquées.

### **3. Evaluation et Accréditation internationales**

Pour favoriser la visibilité régionale et internationale et réussir sa stratégie régionale, l'UD a entrepris, depuis 2018, un processus d'évaluation externe.

En 2019, l'évaluation externe institutionnelle de l'UD est réalisée par le HCERES (Haut Conseil pour l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, France). Le rapport d'évaluation établi par le HCERES, à cette occasion, a été encourageant pour l'UD et l'a confortée dans la poursuite de sa stratégie de développement.

En 2022, trois programmes de formations de l'UD sont évalués et accrédités par le HCERES. Parmi ces formations, il y a la filière BBA (Bachelor in Business and Administration) qui est bilingue (français/anglais) et qui pourrait intéresser les étudiants régionaux.

Sur le plan de sa stratégie régionale, l'UD compte poursuivre l'évaluation et l'accréditation de ses programmes de formations, notamment les formations en langue anglaise et du niveau master, pour renforcer l'attractivité régionale de ces formations. Depuis peu, le processus d'accréditation des Masters de la Faculté D'ingénierie (en Génie Civil et en Génie Electrique) est lancé.

### **III. Stratégie régionale**

En 2020, l'Université de Djibouti a élaboré sa stratégie globale quinquennale (2020-2025) en mettant en place un comité de rédaction, qui a travaillé avec quatre sous-commissions thématiques, et avec la participation de toutes ses parties prenantes (personnels enseignants, personnels administratifs et techniques, étudiants, partenaires socio-économiques,...).

A la suite d'une première étude de la stratégie régionale proposée en novembre 2022 et aux recommandations de l'expert, une nouvelle et large consultation a été entreprise en vue d'actualiser les actions à entreprendre pour la période ciblée (2023-2025). En effet, de part le caractère quinquennal de la stratégie globale de l'UD (2020-2025) et l'UD ayant entamé la mise route des actions prévues dans sa stratégie régionale depuis 2020, le plan d'actions présenté dans la section IV comporte deux parties : une première partie sur les réalisations de 2021 et 2022, et une seconde partie sur les actions programmées pour les années 2023 à 2025.

La nouvelle consultation, menée entre fin décembre 2022 et début janvier 2023, a permis de hiérarchiser les actions qui seront entreprises au cours des trois prochaines années. Les actions ont été réorganisées en fonction des résultats attendus et de leur impact, et par rapport aux trois grands domaines que sont la formation et la vie universitaire, la recherche et la gouvernance.

Cette nouvelle consultation auprès de la communauté universitaire pour l'actualisation et la priorisation des actions à mettre en œuvre sur le plan régional, a été entreprise, comme à l'accoutumée, dans une démarche de collaboration et d'inclusion.

Les membres de la communauté, qu'il s'agisse des professeurs et des formateurs, des membres de l'administration centrale et des responsables pédagogiques, des étudiants ou encore des partenaires locaux, ont été sollicités de manière proactive pour partager leurs idées et leurs opinions sur les priorités stratégiques de l'Université dans la région, grâce à un formulaire en ligne.

Cette approche collaborative, soutenue par une plateforme numérique adaptée, a ainsi permis de mobiliser la communauté universitaire dans la révision de la stratégie régionale. Leur participation a permis de mieux planifier, ou de recadrer le cas échéant, les actions et les activités à programmer pour ces trois années.

Cela nous a permis de produire un plan stratégique régional de l'UD pour la période 2023-2025 cohérent et pertinent pour l'Université, en mesure de relever les défis actuels et futurs de la région avec efficacité.

Avant de présenter les visées de l'UD sur les différents trois volets annoncés que sont la formation et la vie universitaire, la recherche et enfin la gouvernance, voici de façon générale, l'analyse SWOT relative à la stratégie régionale :

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seule université francophone de la sous-région</li><li>- Jeunesse et dynamisme du corps universitaire</li><li>- Frais de scolarité très abordables</li><li>- Trilinguisme (français, anglais, arabe) de l'offre de formations</li><li>- Environnement d'apprentissage agréable (nouveau campus)</li><li>- Motivation et implication dans la recherche avec une masse critique d'enseignants-chercheurs</li></ul> | <p style="text-align: center;"><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seule université francophone de la sous-région</li><li>- Limites de la barrière de la langue (université francophone dans une sous-région anglophone)</li><li>- Manque d'œuvres universitaires (logements, restauration, ...)</li><li>- Recherche embryonnaire</li><li>- Insuffisance de formations d'excellence anglophones et arabophones</li></ul> |
| <p style="text-align: center;"><b><u>Contraintes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pas de diversification de source de financement (subvention de l'état)</li><li>- Instabilité de la sous-région (restriction de la mobilité)</li><li>- Coût élevé de la vie dans le pays</li></ul>   | <p style="text-align: center;"><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Projets régionaux et internationaux (ACE, CENIT, SATREPS,...)</li><li>- Stratégie gouvernementale (vision 2035)</li><li>- Nombreux partenariats déjà établis</li><li>- Liens privilégiés (historiques et culturelles) avec les pays de la sous-région</li></ul>   |



A travers cette analyse Swot, l'UD, confiante sur le contreponds de ses forces par rapport à ses faiblesses et comptant mettre à profit les opportunités pour amoindrir l'effet des contraintes, s'est fixé les objectifs spécifiques suivants :

- Consolider l'enseignement et l'apprentissage mixtes pour rester compétitif dans l'enseignement universitaire post Covid-19. Outre une flexibilité accrue, l'enseignement et l'apprentissage mixtes permettent un enseignement et un apprentissage indépendants ainsi que l'engagement et l'innovation des étudiants.
- Encourager un haut niveau de développement professionnel des étudiants en s'associant avec des institutions professionnelles dans les différents domaines à travers les facultés. La réalité est que le professionnalisme est la clé du succès dans n'importe quel domaine du développement humain.
- Attirer les meilleurs étudiants et personnels académiques à l'Université de Djibouti,
- Rediriger l'orientation de la recherche de l'Université d'une perspective plus généraliste vers la recherche liée à l'industrie afin de trouver des solutions aux défis de la vie réelle à Djibouti.
- Améliorer la créativité et l'innovation en déployant les technologies de l'information et de la communication dans la diffusion des connaissances à l'Université de Djibouti.
- Renforcer les programmes d'échanges universitaires, les partenariats et les liens pour améliorer la visibilité de l'Université de Djibouti dans l'espace mondial et améliorer la qualité des services grâce à l'exposition et à la fertilisation croisée des connaissances.
- Créer un environnement propice qui facilitera l'enseignement, l'apprentissage et le bien-être général du personnel et des étudiants de l'Université de Djibouti. La fourniture d'équipements de base, y compris la sécurité de la vie et des biens, est essentielle à un apprentissage efficace et au développement humain.

### **1. Sur le plan de la formation et de la vie universitaire**

Le développement, la diversification et la professionnalisation de l'offre de formation de notre jeune institution est la solution au vu des mutations d'ordres national et international de l'environnement des établissements d'enseignement supérieur dans le monde et à Djibouti, de la massification des cohortes à l'entrée à l'Université de Djibouti, du contexte de compétitivité (mondialisation des échanges, des savoirs), de l'employabilité des diplômés tant dans son aspect quantitatif que qualitatif et la limite des méthodes pédagogiques classiques.

La relation entre les établissements d'enseignement supérieur et les stratégies de développement régional suppose que le produit de l'Université bénéficiera de la stratégie régionale à travers l'exposition et la compétitivité internationale. Une approche plus intégrative de l'enseignement à travers la stratégie régionale aidera dans le développement du capital humain et l'acquisition de compétences pour répondre aux exigences de l'économie Djiboutienne et de la région africaine en général.

#### **a) Développer la Mastérisation**

L'Université de Djibouti prévoit la mise en place de plus de Masters, notamment des masters bilingues ou totalement en anglais. Ces masters adossés aux activités des Centres de Recherches nouvellement créés, bénéficieront de la dynamique de cette relation recherche-formation ainsi

établie et pourront se développer ou se réorienter de façon continue. Le développement de la recherche permettra le transfert de connaissances et renforcera l'apprentissage des étudiants.

Au bénéfice de son intégration régionale, l'UD prévoit, dans les trois ans à venir, la mise en place de masters en anglais en :

- MBA (Master in Business and Administration) faisant suite à la licence bilingue BBA,
- Génie maritime au sein de la Faculté d'Ingénieurs,
- Master Supply Chain Management (discussion en cours avec HEC Montréal).

### b) Consolider les formations

L'UD renforce la lisibilité et la visibilité des formations par la numérisation et la mise en ligne des contenus des programmes, innove des formations professionnalisantes dans les secteurs porteurs (e-banking, e-commerce, ...) en impliquant les secteurs privés spécialisés dans le domaine. L'UD dispose déjà de laboratoires d'apprentissage de l'anglais au sein de trois composantes, d'un centre de renforcement du français et d'une cellule d'accompagnement à la mise en ligne des cours et à la production de MOOCs.

A moyen et long termes, l'UD prévoit la création d'un centre performant d'apprentissage des langues (anglais, français et arabe) et de renforcer la productivité de la cellule d'accompagnement.

### c) Développer l'e-Learning

Depuis quelques années, les enseignants de l'UD sont formés, en petits groupes, aux TICE et sont accompagnés progressivement dans la mise en ligne de leurs cours. La récente pandémie du Covid-19 a contraint l'UD à accélérer son processus de numérisation des cours. Par la suite, l'UD compte proposer des formations en ligne, dans leur totalité ou par modules, afin d'encourager les inscriptions des étudiants régionaux et favoriser la mobilité régionale.

### d) Développer les œuvres universitaires

Actuellement, l'UD dispose d'un parc de bus pour le transport des étudiants à travers la ville entre les points d'habitation et les quatre sites de l'UD, pour les sorties pédagogiques sur le territoire national et lors de la participation des étudiants à des ateliers, des manifestations scientifiques ou culturelles en dehors de l'université.

Par contre, les œuvres universitaires sont quasi inexistantes. Et l'UD compte développer, en premier lieu, des cafétérias et des restaurants universitaires sur l'ensemble de ses quatre sites. Ensuite, il est prévu la construction de logements d'étudiants et d'accueil d'enseignants-chercheurs des universités partenaires ainsi que la finalisation d'un complexe sportif et culturel.

En parallèle de ces structures, seront mis en place les services d'appui dédiés spécifiquement à l'accompagnement et au suivi des étudiants régionaux sur le plan de la vie universitaire.

### e) Mobilité régionale

Les universités peuvent agir comme un puissant aimant pour attirer des étudiants et du personnel talentueux d'autres parties de la région et même de plus loin. De plus, grâce à leur enseignement du premier au troisième cycle, les universités ont le potentiel d'ajouter au stock de capital humain

par le recrutement de diplômés dans les entreprises régionales, éventuellement à la suite de stages dans le cadre du diplôme de l'étudiant. Plus particulièrement, les diplômés peuvent fournir la passerelle ou la connectivité à travers laquelle l'échange de connaissances entre les chercheurs et les entreprises a lieu.

L'Université de Djibouti, à travers notamment son Centre d'Excellence Africain en Logistique et Transport (CEALT), a mis en place une politique de bourse destinée aux étudiants régionaux. Ces derniers sont recrutés par voie de concours à la source dans leurs Universités d'origine. C'est notamment le cas des étudiants d'Ethiopie et de Somalie. Pour l'année 2021-2022, l'UD a accueilli, à travers le CEALT, trente étudiants régionaux. Pour cette rentrée 2022, deux étudiants yéménites ont passé l'examen d'entrée à la Faculté d'Ingénieurs.

Dans le cadre de la mobilité régionale, l'UD participe au programme Erasmus et des activités ou projets de mobilité ont été menés avec plusieurs pays de la région. A cet effet, mais également pour anticiper sur d'autres programmes de partenariats, l'UD projette de travailler, avec des universités partenaires, sur l'harmonisation et l'équivalence des programmes de master, avec une priorité pour ceux qui sont en anglais afin de favoriser la mobilité régionale des étudiants.

### **2. Sur le plan de la recherche**

Dans la poursuite de la structuration de la recherche universitaire, l'UD prévoit de doter, à court terme, ses structures dédiées à la recherche (les quatre centres nouvellement créés, l'école doctorale et la direction de la valorisation de recherche et de la coopération scientifique), des textes réglementaires indispensables à l'optimisation de leur fonctionnement et à leur développement durable.

En ce qui concerne les axes de recherche, l'UD mise sur la recherche appliquée qui permet de résoudre les problèmes spécifiques liés à l'industrie et à la société à la frontière nationale et internationale, pour ainsi jouer le rôle important dans le développement de la sous-région africaine.

#### **a) Renforcer la formation doctorale**

Jusqu'à récemment, la formation doctorale était dédiée aux enseignants de l'UD titulaires de Master afin d'alimenter le réservoir d'enseignants-chercheurs. Aujourd'hui, elle inclut les étudiants sortants des masters de l'UD et nous comptons attirer des étudiants de la région intéressés par les sujets de recherche proposés par les équipes de quatre centres de recherche. L'UD encouragera la création et le soutien par l'École doctorale d'associations et de clubs scientifiques de doctorants comme relais efficace d'ancrage et de mobilisation en leur attribuant notamment des locaux destinés aux clubs scientifiques, pour ainsi renforcer l'attractivité régionale. De plus, elle mettra en place une cellule de veille et de suivi des productions scientifiques des doctorants en se dotant d'une plateforme ou d'un logiciel de gestion faisant office d'une base de données. Elle valorisera les travaux de recherches des doctorants en organisant des journées de doctorants interuniversitaires régionales.

#### **b) Développer les centres de recherche (CR)**

Dans un premier temps, l'UD mettra en place l'organisation fonctionnelle des quatre centres de Recherche. Cela passera par la définition de la taille des différentes équipes de recherches, l'aménagement des structures équipées pour la recherche et la mutualisation de leur utilisation.

L'UD recrutera et/ou formera des ingénieurs d'études pour renforcer ces structures de recherche. De plus, il sera mis en place une cellule de veille et d'accompagnement au montage des projets, chargée du suivi de la gestion des projets afin d'améliorer l'efficacité dans le développement des activités de recherche.

Pour rendre visible les compétences en matière de recherche de l'UD et faciliter la constitution de groupes de recherche régionaux lors des appels à projets régionaux ou internationaux, l'établissement d'un répertoire des compétences des enseignants-chercheurs de chaque centre de recherche sera réalisé. Un site internet dédié à la recherche sera créé, contenant un annuaire des équipes des différents centres, ainsi que des informations sur les projets de recherche en cours.

### c) Financer la recherche

Actuellement, l'UD alloue une part de son budget annuel pour octroyer des bourses pour la formation doctorale des professeurs assistants, aux étudiants titulaires d'un Master, pour la participation aux missions scientifiques (Formations postdoctorales, manifestations scientifiques, ...) et un soutien aux projets de recherche et elle bénéficie de deux projets de financement (le CEALT par la Banque Mondiale (BM) et le CENIT (centre d'excellence du numérique et de l'innovation technologique) par l'Agence Française de Développement (AFD). Elle compte mettre à profit ces sources de financement pour développer, entre autres, ses activités de recherche.

Par la suite, elle compte générer des fonds propres en répondant à la demande du secteur privé ou public (les entreprises locales, les collaborations interministérielles et les fondations internationales) à travers la consultation, l'expertise et la sous-traitance et aux appels d'offres des projets concurrentiels d'organismes internationaux en se basant sur la pluridisciplinarité des enseignants-chercheurs et en collaborant sur des projets de recherches à intérêt commun de coopération interétatique.

### d) Promouvoir la visibilité régionale et internationale de la recherche universitaire

Pour promouvoir sa visibilité régionale et internationale en matière de recherche, l'UD candidatera aux appels à projets et appels d'offres au niveau national et régional en accompagnant financièrement les enseignants-chercheurs si nécessaire. Elle réactivera la régularité et l'exigence scientifique de la Revue Universitaire de Djibouti en créant un comité scientifique et un comité éditorial permanent, en promouvant les publications scientifiques propres ou en collaboration, aussi en indexant au DOAJ (Directory of Open Access Journals) et/ou obtenir un numéro ISBN (International Standard Book Number) pour sa propre Revue Universitaire de Djibouti. Elle collaborera avec les centres de recherches nationaux et internationaux en mettant en place des équipes mixtes travaillant sur des projets de recherche communs et en développant la coopération scientifique axée sur la codirection de thèse, ainsi que sur la cotutelle de thèses avec des universités partenaires.

### 3. Sur le plan de la gouvernance

Alors qu'auparavant les universités étaient principalement responsables de la production et de la diffusion de connaissances à travers les missions académiques d'enseignement et de recherche, elles adoptent progressivement une position régionale plus engagée à travers une « troisième mission » d'engagement externe et sociétal. Cela s'est traduit par un nombre croissant de liens bidirectionnels et en réseau avec les acteurs régionaux. La collaboration université-industrie figure en bonne place dans les études sur l'engagement régional des universités.

#### a) Donner à l'UD une visibilité et une attractivité régionale

Au cours de son évolution, l'UD a su s'appuyer sur ses partenaires régionaux et internationaux pour le développement de l'offre de formation, l'encadrement dans la formation doctorale ou l'impulsion de la recherche.

En 2021, à l'occasion de son vingtième anniversaire, l'UD a invité les représentants des universités de la région. Ces rencontres ont permis d'instaurer des échanges, des séminaires et des débats interactifs entre les universités de la région, notamment sur le plan de la gouvernance et l'échange des bonnes pratiques et d'expériences.

#### *Rencontres à l'Université de Djibouti des Présidents et hauts responsables des universités de la région en Février 2021 :*





Et en Décembre 2022 :



A l'occasion de ces rencontres, des nouvelles conventions ont été établies ou renouvelées entre l'UD et les universités de la sous-région telles que : L'Université de Dire-Dawa (Ethiopie), Université de Jigjiga (Ethiopie), Université de Hargeisa, Université de Borama (Somalie), Université de Tunis El Manar (Tunisie).

Par ailleurs, à travers son Centre d'Excellence Africain, l'Université de Djibouti est en réseau avec leurs homologues de l'Université de Lomé (UL) du Togo et Université des sciences et technologies Kwame Nkrumah (KNUST) du Ghana.

### b) Renforcer la direction chargée des relations régionales / internationales

L'Université de Djibouti dispose déjà d'une direction chargée des affaires régionales/internationales. L'UD prévoit de la renforcer et de la redynamiser pour atteindre ses objectifs ambitieux de rayonnement à l'échelle de la sous-région africaine et moyen-orientale.



Cette direction jouera le rôle d'agent de liaison principal entre l'université et sa communauté environnante sur une grande variété de questions locales et régionales, en établissant des relations stratégiques avec des partenaires externes.

c) Œuvrer au renforcement du capital humain sur le plan national et régional

Depuis sa création, l'UD a misé sur la formation des formateurs pour le transfert et le déploiement des compétences du personnel enseignant et administratif et technique. Il est prévu la mise en place d'ateliers, à l'échelle régionale, de formations par des experts internationaux afin d'optimiser les interventions des experts et de renforcer le capital humain sur le plan national et régional.

d) Assurance qualité et intégration régionale

Comme précisé plus haut, l'UD élabore progressivement son système d'assurance qualité et a mis en œuvre l'évaluation externe sur le plan institutionnel et au niveau des programmes de formation. Récemment, elle a rejoint le projet HAQAA (Harmonisation de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation en Afrique) porté conjointement par l'union africaine (UA) et l'office Allemand de développement académique (DAAD).

Elle prévoit la finalisation de l'élaboration de son système d'assurance qualité en adéquation avec les lignes directrices standards établies dans le cadre de ce projet et les référentiels de qualité régionaux, continentaux et internationaux. Elle mettra en place un service en charge de l'assurance-qualité pour rendre plus efficaces les actions entreprises en matière d'amélioration continue de la qualité et de respect des exigences prédéfinies dans les référentiels internes.

# Stratégie régionale de l'Université de Djibouti

## IV. Plan d'actions

### 1. Réalisations 2021-2022

| Plan d'actions 2021-2022  |                               |   |   |
|---|-------------------------------|---|---|
| Périodes  | Domaines                      | Actions réalisées   | Résultats Obtenus   |
| Année 2021  | Recherche                     | Participation à la conférence intitulée : "Enhanced regional integration through inclusive higher education and multistake holders partnership" à Jigjiga University  | Création de l'association des Universités des pays membres de l'IGAD et du Conseil Supérieur des universités des états membres  |
|   | Formation & Vie Universitaire | Récrutement de 30 étudiants régionaux pour les programmes de Master de la Faculté d'Ingénieurs.   | Intégration réussie des étudiants régionaux et renforcement du rayonnement régional de l'Université de Djibouti.  |
|   | Gouvernance                   | Invitation des Présidents de 21 universités régionales et Organisation d'une conférence intitulée : "Managing Good University Governance : Challenges and Opportunities"  | Signature d'une convention collective entre le Président de l'Université de Djibouti et des Présidents des Universités d'Afrique de l'Est ( 21 membres). Mise en place de l'association des Universités de la Corne d'Afrique présidée par l'Université de Djibouti. Echanges d'expériences sur les bonnes pratiques entre universités partenaires. |
| Année 2022  | Recherche                     | Lancement des projets de recherche conjoints financés par le CEALT entre l'Université de Djibouti et les universités partenaires de la région   | Deux projets de recherche conjoints de région plus précisément Université de Dire Dawa de l'Ethiopie et l'Université de Djibouti ont été financés.  |
|   |                               | L'université de Dire Dawa a organisé une conférence internationale.   | Deux enseignants- chercheurs de l'UD/ CEALT ont participé pour représenter l'Université de Djibouti.  |
|   | Formation & Vie Universitaire | L'Ecole Doctorale de l'Université de Djibouti a organisé une formation des formateurs sur l'encadrement doctoral en partenariat avec l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD/France).                          | Large participation d'enseignants encadrants de thèse des universités partenaires notamment Borama, Hargeisa, Jigjiga, Samara, Dire Dawa, Tunisie et Égypte.  |
|   |                               | Ateliers de travail avec les Doyens représentants cinq universités partenaires pour discuter sur l'éligibilité des programmes des formations en ingénieurs et aussi développer une stratégie pour la recherche appliquée. | Harmonisation des syllabus des programmes d'ingénierie.   |
|   | Gouvernance                   | Elargissement du partenariat régional à autres universités régionales (à 29 membres).   | Signature d'une convention de partenariat entre les nouvelles Institutions partenaires et l'Université de Djibouti.   |
|   |                               | Atelier de réflexion avec une délégation de haut niveau des Universités Partenaires à l'Université de Djibouti.   | Elaboration du statut de l'association des Universités de la Corne de l'Afrique.  |
| Deuxième réunion du Conseil Supérieur des Universités des états membres de l'IGAD |                               | Leadership affirmé de l'Université de Djibouti au sein de ses pairs.  |   |

2. Plan d'actions 2023-2025

| Plan d'actions 2023-2025 |           |   |   |  |  |
|--------------------------|-----------|---|---|--|--|
| Périodes                 | Domaines  | Actions   | Ressources mobilisées   | Résultats Attendus   | Moyens financiers  |
| Année 2023               | Recherche | Mise en route de projets de recherche conjoints entre les équipes de l'UD et ceux des universités partenaires                             | Centres de Recherche et le CEALT  | Clôture des projets et valorisation des résultats atteints | Le financement du projet dépendra des thèmes abordés. Il sera assuré par l'UD et les Centres d'Excellence (CEALT et CENIT). La répartition des financements se fera comme suit :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>- 140 000\$ CEALT</li> <li>- 50 000 \$ PNE</li> <li>- 50 000 \$ UD</li> </ul> |
|                          |           | Atelier de réflexion avec les universités partenaires pour la mise en place d'un comité mixte de suivi des projets de recherche conjoints | Responsables de Recherche des universités partenaires                   | Evaluation et suivi des projets                            | Ne nécessite pas des moyens financiers. Les réunions en ligne seront privilégiées. L'atelier de validation des propositions se fera également en ligne.  |
|                          |           | Réflexion pour la mise en place d'une revue régionale de recherche  | Centres de Recherche de l'UD et les Centres des universités partenaires | Planification de la publication de la 1ere édition         | Ne nécessite pas des moyens financiers. Les réunions en ligne seront privilégiées. L'atelier de validation des propositions se fera également en ligne. Le financement portera sur la publication de la 1ere édition en 2024.  |

## Stratégie régionale de l'Université de Djibouti

|  |  |   |   |  |  |
|--|--|---|---|--|--|
|  | <b>Formation &amp; Vie Universitaire</b> | Organisation de journées de doctorants interuniversitaires.   | Ecole Doctorale   | Communication à travers un périodique (journal, newsletter,...)  | 20 000 \$ sur le budget de l'UD  |
|  |  | Echange d'étudiants pour des programmes de stages de fin d'étude  | Composantes pédagogiques des universités et les services de vie universitaire | Nombre d'échanges réalisés   | Il s'agira, dans un premier temps, d'étudiants boursiers désireux de faire des stages au sein d'une université de la région. La bourse couvrira le séjour de l'étudiant. |
|  |  | Réflexion avec les universités partenaires de programmes de formation en collaboration  | UD et universités partenaires   | Choix des programmes (Génie Maritime, MBA en priorité)   | Ne nécessite pas des moyens financiers. Les réunions en ligne seront privilégiées. La réunion de validation des propositions se fera également en ligne.                 |
|  | <b>Gouvernance</b>                       | 3ieme réunion à Djibouti des Universités de la Corne de l'Afrique à l'Université de Djibouti (Renforcement de la politique d'échanges d'étudiants régionaux et internationaux, collaboration dans la recherche, la formation, coencadrement des thèses doctorales, ...) | Membres de l'Association des universités (HAAU)                               | Mise en place d'un comité exécutif, Harmonisation de certains programmes pilotes,...                                     | Pour cette rencontre annuelle, le budget est de 30 000\$.  |
|  |  | Création d'un Pool de service administratif dédié à la recherche  | UD et Ministère   | Accompagnement au montage et gestion des projets de recherche et d'innovation; Suivi des projets nationaux et régionaux. | Réalisé en Avril 2023. L'impact budgétaire porte sur le recrutement ou remplacement de deux personnels à plein temps et s'élève à 21 000 \$                              |

## Stratégie régionale de l'Université de Djibouti

|                   |  |  |   |   |   |
|-------------------|--|--|---|---|---|
| <b>Année 2024</b> | <b>Recherche</b>                         | Remise des rapports de fin de projets de recherche conjoints de 2022 du CEALT                          | CEALT, Centres de Recherche   | Publication et valorisation des résultats obtenus   | Ne nécessite pas des moyens financiers.   |
|                   |  | Organisation d'une première conférence régionale sur une thématique commune                            | Centres de Recherche de l'UD et les Centres des universités partenaires | Publication des actes de la conférence dans la revue régionale  | 50 0000 \$ qui seront prises en charge par l'UD, les universités partenaires, le CEALT et le CENIT  |
|                   |  | Mise en activité d'un comité scientifique permanent mixte  | UD et universités partenaires   | Constitution du comité et nomination  | Ne nécessite pas des moyens financiers.   |
|                   | <b>Formation &amp; Vie Universitaire</b> | Inauguration du restaurant universitaire   | UD  | Mise en route du service de restauration des étudiants  | La construction du restaurant universitaire se fait sur le budget national à hauteur de 800 000 \$. L'UD prendra en charge les frais liés à l'inauguration qui sont de l'ordre de 2 500 \$. |
|                   |  | Montage de programmes de formations en collaboration   | UD et ses partenaires   | Intitulés des programmes et contenus  | Ne nécessite pas des moyens financiers. Les réunions en ligne seront privilégiées. La réunion de validation des propositions se fera également en ligne.                                    |
|                   |  | Echanges culturelles et animations sportives (Organisation du 10km de l'UD, activités culturelles,...) | Vie universitaire de l'UD et les universités partenaires                | Intégration des étudiants régionaux et développement des compétences transversales                        | 30 000 \$ dont 25% de sponsoring.   |
|                   | <b>Gouvernance</b>                       | Autonomisation des composantes de l'Université de Djibouti   | Responsables UD et Ministère  | Flexibilité de collaborations entres les composantes (recherche et formation) des universités partenaires | Ne nécessite pas des moyens financiers. Il s'agit d'une réorganisation de l'UD et de ses procédures.  |
|                   |  | 4ième réunion des universités de la région membres de l'organisation : "Horn of Africa Universities"   | Membres de l'Association des universités (HAAU)                         | Suivi des activités de partenariats et évaluations  | Pour cette rencontre annuelle, le budget est de 30 000\$.   |

## Stratégie régionale de l'Université de Djibouti

|                   |  |   |   |  |   |
|-------------------|--|---|---|--|---|
| <b>Année 2025</b> | <b>Recherche</b>                         | Organisation de la deuxième conférence régionale sur une thématique commune   | Centres de Recherche de l'UD et les Centres des universités partenaires | Publication des actes de la conférence dans la revue régionale                                       | 50 0000 \$ qui seront prises en charge par l'UD, les universités partenaires.   |
|                   |  | Mise en place de thèses en cotutelle ou coencadrement   | Responsables de Recherche des universités                               | Nombre de thèses en cotutelle ou coencadrement mises en route  | Ne nécessite pas des moyens financiers. Les réunions en ligne seront privilégiées. La réunion de validation des propositions de textes se fera également en ligne.  |
|                   | <b>Formation &amp; Vie Universitaire</b> | Mise en place de formations en Co-diplomation ou bi-diplomation avec les Universités de la région (notamment Génie Maritime et MBA) | UD et universités partenaires   | Nombres d'étudiants bénéficiaires  | Non connu à ce stade. Le besoin en financement portera surtout sur la dépense en enseignements (recrutement d'enseignants, missionnaires,...) et dépendra du (ou des) programme (s) de formation retenu(s). |
|                   |  | Echanges culturelles et animations sportives (Organisation du 10km de l'UD, activités culturelles,...)                              | Vie universitaire de l'UD et les universités partenaires                | Renforcement de l'intégration des étudiants régionaux et développement des compétences transversales | 30 000 \$ dont 25% de sponsoring  |
|                   |  | Mise en ligne de ressources numériques (contenus de cours, ouvrages, œuvres, ...) à travers une plateforme commune                  | UD et universités partenaires   | Faciliter à l'accès à une formation et à la documentation  | Ne nécessite pas de moyens financiers. L'UD dispose déjà des équipements et a organisé des formations de formateurs.  |
|                   |  |   |   |  |   |



## Stratégie régionale de l'Université de Djibouti

|                    |   |   |  |  |
|--------------------|---|---|--|--|
| <b>Gouvernance</b> | 5ième réunion des universités de la région membres de l'organisation : "Horn of Africa Universities"                    | Membres de l'Association des universités (HAAU)           | Suivi des activités de partenariats et évaluations   | Pour cette rencontre annuelle, le budget est de 30 000\$.  |
|                    | Renforcement de la Gouvernance à travers la nomination de vice-présidents et création d'une cellule d'assurance qualité | Hauts responsables de l'enseignement supérieur à Djibouti | Décentralisation et amélioration de la réactivité dans la collaboration avec les universités partenaires. Renforcement et formalisation de l'assurance qualité de l'UD | Il s'agit d'une réorganisation de l'UD et un recrutement à une estimation annuelle de 16 000 \$. |
|                    | Atelier régional autour de l'assurance qualité  | UD et universités partenaires                             | Echanges des bonnes pratiques et mise en harmonisation des exigences en matière de qualité   | 25 000 \$  |

### Récapitulatif :

| Année        | Budget            |
|--------------|-------------------|
| 2023         | 311 000 \$        |
| 2024         | 112 500 \$        |
| 2025         | 151 000 \$        |
| <b>Total</b> | <b>574 500 \$</b> |

### 3. Mise en œuvre du plan d'action

Pour réussir sa stratégie régionale, l'UD a mis en place un comité qui assurera le suivi des actions prévues dans le développement de la formation et de la recherche et dans la consolidation de la gouvernance. Ce comité est constitué des membres désignés comme suit :

- Chargé de mission pour les partenariats régionaux,
- Responsable de la Cellule de suivi des projets,
- Directeur de la valorisation de la recherche et de la coopération scientifique,
- Représentant du Centre d'Appui à la Pédagogie et à l'Enseignement,
- Représentant de la Direction de la scolarité et de la vie étudiante.

De manière générale, le comité de suivi et d'évaluation de la stratégie régionale de l'Université de Djibouti aura pour mission de :

- Évaluer l'impact : l'évaluation de l'impact devrait être effectuée régulièrement pour déterminer si les objectifs sont atteints et si la stratégie a eu un impact positif sur la région.
- Proposer une mise à jour des plans d'actions : proposer une adaptation si nécessaire du plan d'actions en fonction des résultats obtenus et des défis rencontrés par les parties prenantes.
- Communiquer les résultats : les résultats du suivi et de l'évaluation devraient être communiqués de manière transparente aux parties prenantes internes et externes, telles que les étudiants, le personnel, les partenaires locaux et les autorités publiques.

Pour assurer une évaluation continue de la stratégie, ce comité se réunira deux fois par an. Ces réunions permettront d'examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie, de proposer une adaptation si nécessaire du plan d'actions en fonction des résultats obtenus et des défis rencontrés par les parties prenantes. La fréquence des réunions du comité de suivi et d'évaluation pourra varier en fonction des besoins et des priorités de l'Université de Djibouti.

### V. Conclusion

Malgré son jeune âge (20 ans à peine), l'Université de Djibouti possède déjà une image de marque dans la sous-région de l'Afrique de l'Est. Nonobstant ceci, et consciente de ses faiblesses, elle ambitionne à travers l'élaboration de cette stratégie régionale de devenir une Université de référence dans la sous-région et dans toute l'Afrique tant dans la qualité de ses formations que de sa recherche appliquée, futurs vecteurs d'un développement économique durable pour la République de Djibouti.

A travers cette stratégie régionale, l'UD souhaite renforcer son positionnement régional, contribuer au développement de la sous-région et assoir son expertise dans ces premiers secteurs ciblés qui sont la logistique et les transports d'un côté et le numérique de l'autre.

VI. Annexe : Courrier d'approbation du Président de l'Université

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



جمهورية جيبوتي  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيبوتي

Le Président,

Djibouti, le 3 AVR 2023

Attestation d'approbation

**Objet:** Approbation de la Stratégie Régionale de l'UD

Madame, Monsieur

Je soussigné, **Dr. DJAMA MOHAMED HASSAN**, Président de l'Université de Djibouti, atteste par la présente lettre approuver la Stratégie Régionale de l'UD présentée par notre comité de rédaction dans le cadre du RLD 7.1 du projet ACE impact et à travers le Centre en Logistique et Transport (CEALT) abrité par l'UD.

Les membres de ce comité de rédaction ont travaillé, en premier lieu, sur la stratégie globale de l'UD pour 2020-2025 et les résultats des travaux réalisés par les commissions de rédaction et de consultation, et ensuite ils ont mené une nouvelle consultation au sein de l'institution afin de prioriser les actions prévues pour la période 2023-2025. La consultation des parties prenantes de la région a été facilitée par les réunions de l'association des universités de la région et a permis de planifier les actions de collaboration présentées dans cette stratégie régionale.

Cette présente attestation est établie en complément du document de la stratégie régionale de l'UD, pour la période 2023-2025, soumise à l'AUA relativement au RLD 7.1 du projet CEALT.

Le Président de l'Université

Dr. Djama Mohamed Hassan