

## RAPPORT D'ÉVALUATION

Université Française d'Égypte (UFE)

—

Rapport publié le 12/03/2021

Dans le contexte de refondation de l'UFE, l'accord signé entre l'Égypte et la France, prévoit en son article 12 que l'évaluation externe de l'UFE sera réalisée par le Hcéres et financée par l'Agence française de développement (AFD). L'AFD a donc missionné le Hcéres pour réaliser cette évaluation, en juin 2019. Outre les objectifs classiques liés à l'amélioration continue de l'établissement, cette évaluation apporte aussi un éclairage à l'AFD qui accorde des fonds et un prêt concessionnel à l'UFE, pour la construction de son nouveau campus.

**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Thierry COULHON, Président

**Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :**

Jacques LANARES, Président du comité

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

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

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

## SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| I. Présentation de l'établissement .....  | 2  |
| II. Déroulé de l'évaluation .....   | 3  |
| 1- Présentation de la démarche d'autoévaluation institutionnelle .....                    | 3  |
| 2 - Composition du comité d'experts .....   | 4  |
| III. Évaluation.....  | 5  |
| Domaine 1 : Stratégie et gouvernance .....  | 5  |
| Champ 1 : Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique .....         | 5  |
| Champ 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie .....                | 7  |
| Champ 3 : Identité et communication de l'établissement .....                              | 9  |
| Domaine 2 : Recherche et formation.....   | 11 |
| Champ 1 : La politique de recherche.....  | 11 |
| Champ 2 : La politique de formation .....   | 14 |
| Champ 3 : Le lien entre recherche et formation .....                                      | 18 |
| Domaine 3 : Parcours de l'étudiant .....  | 20 |
| Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle..... | 20 |
| Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage .....   | 21 |
| Champ 3 : Environnement de l'apprentissage .....  | 21 |
| Domaine 4 : Relations extérieures .....   | 23 |
| Domaine 5 : Pilotage .....  | 27 |
| Champ 1 : Les finances de l'établissement .....   | 27 |
| Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement.....                                 | 28 |
| Champ 3 : Système d'information .....   | 29 |
| Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement .....                                  | 29 |
| Domaine 6 : Qualité et Éthique .....  | 31 |
| Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue.....                                 | 31 |
| Champ 2 : Éthique et déontologie .....  | 32 |
| IV. Conclusion .....  | 33 |
| Atouts et Points forts:.....  | 33 |
| Points faibles et de vigilance :.....   | 34 |
| Recommandations pour l'Établissement .....  | 34 |
| V. Observations.....  | 2  |

# I. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

« L'Université Française d'Égypte (UFE) a été créée le 2 mai 2002 suivant le décret égyptien numéro 26 comme université privée. En 2015 son statut a évolué en Université sans but lucratif (Ahliya). Elle est devenue une Université Nationale suivant le décret 38 du 2 mars 2015. Le 28 janvier 2019, un nouvel accord de refondation a été signé par les présidents français et égyptien respectivement Emmanuel Macron et Abdel Fattah al-Sissi. Cet accord définit les règles de partenariat entre les deux États. Il a été ratifié définitivement par les deux états début novembre 2019 »<sup>1</sup>

Les formations proposées par l'Université sont inscrites dans 3 facultés (Langues appliquées, Gestion et systèmes d'information, Ingénierie) pour les licences et Master 1 et un Centre de formation continue (master 2). Les formations se déroulent en français, anglais et arabe. L'établissement a deux implantations. La première, Chourouq, dans la banlieue Est du Caire regroupe le siège de l'université et les facultés. La deuxième est plus proche du centre-ville (Mohandessin) et s'y déroulent les formations continues (Management héritage culturel, Relations internationales et Cinéma). Au total, 524 étudiants sont accueillis dans les trois facultés et 608 en formation continue<sup>2</sup>.

L'Université comprend 142 personnels dont 75 agents administratifs et 67 enseignants titulaires<sup>3</sup> auxquels il convient d'ajouter 90 vacataires chaque année.

Le nouvel organigramme, en cours de mise en œuvre, prévoit 7 services centraux (Direction du développement, Ressources Humaines, scolarité, finances, informatique, transport-sécurité-immobilier et un pôle de soutien administratif aux formations).

Des caractéristiques spécifiques sont attachées au statut d'université binationale dont bénéficie l'UFE. Plus précisément, elle s'inscrit dans une stratégie visant l'attractivité universitaire française, renouvelée et réaffirmée par le gouvernement français<sup>4</sup>. Dans cette stratégie, les établissements français offrant des formations délocalisées<sup>5</sup> apparaissent comme l'un des piliers de cette politique. L'offre de formation de l'établissement s'appuie sur une collaboration avec un consortium d'universités françaises. Cette offre vise la co-diplomation et les programmes d'études s'appuient directement sur l'offre de formation de l'établissement français, accréditée par les autorités françaises compétentes, même si des adaptations peuvent être introduites pour répondre à des besoins locaux. Les étudiants suivant ces formations reçoivent, au terme du cursus, soit un diplôme français – un diplôme national ou un diplôme d'établissement français –, qui peut dans certains cas, aboutir soit à une double-diplomation ou une diplomation conjointe<sup>6</sup>

L'Université doit en parallèle s'inscrire dans le cadre légal égyptien pour que les diplômes soient aussi reconnus localement.

À l'UFE, l'enseignement est pratiqué majoritairement en français, au côté de l'anglais et de l'arabe. Le trilinguisme et le multiculturalisme sont des spécificités mises en avant par l'établissement.

## Un moment charnière

Cette évaluation intervient à un moment charnière de l'histoire de l'UFE actuellement au cœur d'un ambitieux projet de refondation destiné à lui assurer un développement important dans les 6 prochaines années (multiplication par 5 du nombre d'étudiants)<sup>7</sup>.

Ces perspectives constituent des défis importants pour l'établissement compte tenu des enjeux. En effet le terme de refondation doit être pris au pied de la lettre. L'Université doit prendre un nouveau départ dans un contexte difficile. Le nombre d'étudiants n'a pas significativement progressé au cours des dernières années et la croissance attendue est très forte. Les attentes en termes de recherche sont très importantes en regard de l'activité actuelle. Les infrastructures techniques sont à reconstruire, un nouveau campus à construire, le pilotage et le fonctionnement interne doivent être sérieusement consolidés, la stratégie globale et les stratégies spécifiques (formation, recherche, relations extérieures, RH notamment) sont à élaborer ou à revisiter. Ce vaste chantier doit être entrepris par une gouvernance renouvelée. Cette refondation comporte donc des défis au plan politique, des activités, des ressources humaines et matérielles.

<sup>1</sup> RAE UFE page 2.

<sup>2</sup> Annexe 36 pages 7 & 13.

<sup>3</sup> Annexe 19.

<sup>4</sup> <https://www.gouvernement.fr/partage/10704-presentacion-de-la-estrategia-d-atractivite-pour-les-etudiants-internacionaux/>

<sup>5</sup> [https://ressources.campusfrance.org/publications/breves/fr/breve\\_02\\_fr.pdf](https://ressources.campusfrance.org/publications/breves/fr/breve_02_fr.pdf)

<sup>6</sup> [http://www.obhe.ac.uk/documents/view\\_details?id=631](http://www.obhe.ac.uk/documents/view_details?id=631)

<sup>7</sup> Projet d'affectation de la subvention AFD dans le cadre de la refondation de l'UFE 2021–2025 /17.10.20.

## Développements récents

L'accord de refondation évoqué a pris effet en janvier 2020.

Depuis la mise en œuvre de cet accord est intervenu un changement de présidence. Le nouveau président est entré en fonction en septembre 2020<sup>8</sup>. Il a renouvelé son équipe (Vice-Président et Secrétaire Général) et un deuxième vice-président, détaché par convention d'un établissement français, est en cours de recrutement au moment de la visite. Le président a élaboré un plan d'action<sup>9</sup> pour clarifier les priorités à court et moyen terme (1 à 12 mois) Conformément à l'accord certains organes ont été recomposés.

Lors d'une première visio-conférence en novembre 2020, le nouveau président a pu faire le point sur les principales actions réalisées depuis son entrée en fonction et touchant principalement à la réorganisation de l'UFE.

Le campus pour la formation continue a été fermé et la formation en Cinéma a été abandonnée.

## II. DÉROULÉ DE L'ÉVALUATION

### Contexte de l'évaluation

Le Hcéres avait prévu une évaluation de l'Université Française d'Égypte (UFE) en lien avec la refondation de l'Université. Cette évaluation, basée sur le référentiel de l'évaluation externe devait se dérouler sur le site de l'UFE du 2 au 4 mars 2020. La progression rapide de la pandémie liée à la COVID-19 a amené la Direction du Hcéres à annuler la mission et à la reporter à une date ultérieure.

Après diverses tentatives et compte tenu de l'évolution de la pandémie, la décision a finalement été prise de réaliser cette évaluation en ligne entre le 27 novembre et 11 décembre 2020. La préparation de l'évaluation s'est également faite en ligne et sur la base de documents partagés.

Au-delà des contraintes liées à la pandémie, l'évaluation s'est déroulée dans un contexte particulier dans la mesure où elle intervenait juste après l'entrée en fonction d'un nouveau président et d'une équipe présidentielle (à laquelle il manquait encore un vice-président au moment de la visite en ligne). Par ailleurs, il n'était pas possible de réactualiser le rapport d'auto-évaluation remis en janvier 2020 (par une équipe qui n'était plus en place). À part quelques documents complémentaires transmis par le nouveau Président, l'évaluation devait donc se fonder sur la documentation existante et les entretiens prévus.

Dans ce contexte spécifique, les objectifs de l'évaluation ont été revisités en accord avec le Président de l'UFE, l'AFD, et le Hcéres.

Il a ainsi été convenu de réaliser un rapport de pré-audit faisant le point sur l'état d'avancement du projet et s'attachant à mettre en exergue les priorités à prendre en compte pour la poursuite du développement de l'établissement. En bref, l'évaluation devait permettre de répondre à la question « quels sont les enjeux que l'UFE doit aborder en priorité et comment pour assurer son développement ? ».

Il a également été décidé, dans ce contexte particulier, de travailler sur la base du référentiel externe du Hcéres sans toutefois évaluer chacun des points de référence. L'analyse porte donc à un niveau plus global sur les domaines et les champs. Il s'agit, sur la base de l'analyse des données et informations recueillies lors des entretiens, d'émettre des recommandations pour soutenir le développement de l'établissement et accompagner la présidence dans la mise en œuvre du projet d'université refondée.

En ce sens ce rapport diffère d'un rapport habituel du Hcéres.

### Visite virtuelle

Le planning de visite a été préparé par le Hcéres en concertation avec la direction de l'Université. Au final le comité a pu rencontrer les principales parties prenantes et groupes d'acteurs. Sans être idéales, les conditions techniques de visio-conférence ont permis au Comité de recueillir les principales informations souhaitées.

## 1- PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE D'AUTOÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

Le point de départ de l'évaluation est constitué par le rapport d'auto-évaluation et ses annexes. Le rapport daté de janvier 2020 suit le plan Hcéres, mais certaines rubriques contiennent peu d'informations, que les annexes ne complètent pas nécessairement, de plus certaines sont en langue arabe. Il est sincère comme en témoignent plusieurs appréciations négatives, mais finalement peu analytique. L'image qui se dégage du rapport est celle d'un établissement nécessitant un très important travail que l'on pourrait qualifier de reconstruction.

Il n'y a pas réellement d'information sur la façon dont l'auto-évaluation a été réalisée et elle apparaît comme le résultat du travail d'un petit nombre de personnes et ne semble pas avoir fait l'objet d'échanges au sein de l'institution.

<sup>8</sup> Projet d'affectation de la subvention AFD dans le cadre de la refondation de l'UFE 2021–2025 /17.10.20.

<sup>9</sup> Université Française d'Égypte – premières actions Denis Darpy – version 7 septembre 2020.

Avant la visite virtuelle, quelques documents complémentaires ont été adressés au Comité et en particulier un plan d'action élaboré par le nouveau président (daté du 7 septembre 2020) ainsi que des documents relatifs aux conseils de surveillance et d'université.

## 2 - COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

- Monsieur Lanares Jacques, Président du comité, Vice-Recteur Emérite, Université de Lausanne
- Madame Bégue Agnès, Directrice générale, Crous de Lorraine
- Madame Bergmann Pascale, MCF, Vice-présidente déléguée à la Réussite étudiante - Université de Strasbourg
- Madame Boulais Lilandra, ancienne étudiante Grenoble INP, Chargée de projet Plug in Labs, Université de Lille
- Monsieur Bourdageau Stéphane, Directeur général adjoint-Directeur des Ressources Humaines, Université d'Avignon
- Monsieur Chaigneau Nicolas, Professeur des universités en sciences économiques, Université Lyon 2
- Madame Denooz Laurence, Professeur des universités, Université de Lorraine
- Monsieur Manière Roger, Professeur honoraire à l'Université d'Aix-Marseille
- Madame Tsymbrovska Mariana, PhD, Directrice Générale, Floralis UGA Filiale

Le Hcéres était représenté par Solange Piszcz, responsable de projet.

### III. ÉVALUATION

#### DOMAINE 1 : STRATÉGIE ET GOUVERNANCE

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

Les missions de l'établissement sont définies par l'accord de janvier 2019 entre les gouvernements français et égyptiens<sup>10</sup> :

- a) *préparer des diplômés et des chercheurs de haut niveau dotés de compétences de qualité leur permettant d'être compétitifs sur les marchés national et international et d'œuvrer au développement socio-économique de l'Égypte et de la France;*
- b) *développer, diffuser et valoriser la recherche et la coopération scientifique et technologique franco-égyptiennes ;*
- c) *établir un lien étroit avec le monde économique et industriel ;*
- d) *promouvoir la coopération avec les pays tiers en particulier en Afrique et dans le monde arabe. »*

Cette mission est retranscrite sur le site web de l'Université par les objectifs suivants :

*« Travailler au renforcement des liens universitaires, scientifiques et culturels avec les universités et institutions scientifiques françaises. Nous souhaitons, à long terme, harmoniser nos cursus de formation avec les systèmes français et européens d'enseignement supérieur.*

*– Proposer à nos étudiants une formation d'excellence dans les domaines de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la formation continue. Nous attachons pour cela une importance toute particulière au recrutement et à la sélection du personnel académique, technique et administratif, ainsi qu'aux méthodes d'éducation mises en œuvre par nos enseignants.*

*– Contribuer à l'élévation du niveau de l'enseignement et de la recherche scientifique en Égypte afin de former des professionnels, experts et chercheurs dans divers domaines scientifiques d'avenir. »*

On constate que si l'on retrouve l'accent sur la qualité de la formation, le développement de la recherche et les collaborations inter universitaires, les aspects liés à l'employabilité sont très discrets pour ne pas dire absents.

Le dernier plan stratégique élaboré par l'établissement<sup>11</sup> en 2017 et définissant les priorités à l'horizon 2020 est cohérent avec ces missions.

Ce plan stratégique (2017-2020) affiche des ambitions fortes au plan de l'enseignement et de la recherche *« devenir une université franco-égyptienne de rang international présente dans les classements internationaux en associant une formation de ses étudiants avec un haut niveau d'exigence dans des domaines stratégiques pour l'Égypte et répondant aux critères internationaux d'un établissement d'enseignement et de recherche avec un domaine fort en recherche. »*<sup>12</sup> Toutefois, ces priorités ne se reflètent que partiellement dans le détail du plan stratégique qui aborde les aspects d'organisation et gouvernance, enseignement, recherche et innovation et consacre une part importante aux projections sur l'augmentation du nombre d'étudiants et besoins y afférent en termes de ressources académiques.

À la connaissance du comité, il n'y a pas de plan d'action, ni de calendrier attaché à ce plan stratégique. Sans plan d'action, il est difficile de comprendre comment l'UFE entend concrétiser ces priorités et toutes les implications au niveau institutionnel. Par exemple, le plan met l'accent sur une formation trilingue, considérée comme un atout

<sup>10</sup> Accord entre et le Gouvernement de la République Française et la République Arabe d'Égypte, pour la refondation de l'Université française d'Égypte, 28 janvier 2019.

<sup>11</sup> Université Française d'Égypte, Vers une université franco-égyptienne, 11 septembre 2017.

<sup>12</sup> Page 1.

important de l'Université, mais au-delà de la précision de certaines exigences quant au niveau de base dans certaines langues, il est difficile de voir comment l'UFE va pouvoir concrétiser cet atout potentiel.

Le plan stratégique institutionnel ne paraît pas déployé au niveau des départements (ou facultés) ni à celui des services.

L'établissement n'a pas élaboré de stratégie propre pour des domaines spécifiques comme par exemple la recherche, la formation, la communication ou l'internationalisation.

Le plan stratégique est présenté sans analyse du contexte, ni des atouts et faiblesses de l'établissement, il ne contient pas davantage d'évaluation de la période précédente. Dès lors il est difficile de saisir la logique sous-jacente aux choix opérés. Par exemple une liste de formations est proposée sans que l'on sache comment est établie leur pertinence dans le contexte spécifique de l'UFE. Ont-elles été créées en adossement à des pôles forts de recherche de l'établissement ? Sont-elles liées à des partenariats privilégiés avec des membres du consortium ou autres établissements ou aux interactions avec l'environnement socio-économique ?

Il est par ailleurs important de souligner que ce plan stratégique n'a pas été mis en œuvre et la nouvelle présidence de l'UFE travaille à en redéfinir un. Selon sa fiche de poste, le Président de l'UFE<sup>13</sup> a la responsabilité de mettre en œuvre le plan stratégique approuvé par le Conseil de surveillance.

Le Président met ainsi l'accent sur la remise en ordre de marche de l'Université. Il a identifié les interventions prioritaires à mener à court et moyen terme. Ceci fait l'objet d'un plan d'action, mais une réflexion stratégique en profondeur n'a pas été encore engagée. La note du Président à l'AFD<sup>14</sup> contient des priorités et des objectifs qui devront être inclus dans le nouveau plan stratégique pour pouvoir bénéficier du soutien financier attaché au projet de refondation. Il s'agit notamment de renforcer l'équipe académique et la gouvernance, développer la notoriété, mettre en place un système de gestion intégré mise à niveau du parc informatique, mettre en place un système de gestion budgétaire, construire un programme de bourses doctorales, créer un centre d'innovation pédagogique, accompagner la construction du nouveau campus.

Le comité n'a pas trouvé mention de valeurs institutionnelles dans les documents stratégiques de l'UFE, ni sur le site web. Le Président en poste a évoqué certaines des valeurs qu'il considérait comme prioritaire pour l'institution<sup>15</sup>. Par ailleurs, parmi les attentes de l'AFD, figurent bien une redéfinition de la mission et les valeurs de l'UFE<sup>16</sup>.

## Conclusion

En l'état actuel de la situation, l'UFE a un positionnement stratégique très diffus et principalement borné par les intentions initiales, datant de quasiment 20 ans, ainsi que les éléments inclus dans les accords de refondation et autres documents associés. Actuellement, ni la gouvernance de l'établissement, ni les personnels ne peuvent se référer à un plan stratégique clair et solide. Diverses actions ont été entreprises pour, globalement, améliorer le fonctionnement de l'établissement. Ces actions, bien que clairement absolument nécessaires, se situent essentiellement au plan opérationnel. Pour poursuivre son développement et concrétiser le projet de refondation l'UFE doit pouvoir s'appuyer sur un plan stratégique clair, fondé sur une analyse du contexte et une évaluation de ses atouts et points de vigilance. Cette stratégie devrait être déclinée en plan d'action détaillé pour favoriser la mise en œuvre et le pilotage. Ce plan stratégique devrait naturellement s'inscrire dans la mission définie dans l'accord de refondation et cohérente avec des valeurs réaffirmées. Il conviendrait qu'il soit décliné au niveau des unités (départements et services) ainsi qu'à celui de quelques domaines cruciaux pour le développement de l'établissement (recherche, formation, infrastructure et fonctionnement, communication, etc.).

## Recommandations

- Réactualiser la mission de l'UFE en l'intégrant dans le cadre de la refondation et affirmer les valeurs de l'Institution.
- Élaborer un plan stratégique prenant en compte, les pôles forts de l'UFE et ceux ayant un bon potentiel de développement, les priorités indiquées par l'AFD, le potentiel réel de partenariat avec le consortium et autres EES et les besoins du secteur socio-économique égyptien.

<sup>13</sup> <https://concoursn.com/expertise-france-recrute-01-president-de-lufe/>.

<sup>14</sup> *Projet d'affectation de la subvention AFD dans le cadre de la refondation de l'UFE 2021–2025 /17.10.20.*

<sup>15</sup> Entretien 27.11.20

<sup>16</sup> *Projet d'affectation de la subvention AFD dans le cadre de la refondation de l'Université Française d'Égypte 2021 – 2025-17 octobre 2020.*



- Décliner le plan stratégique général au niveau des unités et grands domaines d'activité.
- Établir des plans d'action afin de faciliter la mise en œuvre et l'évaluation.

## Champ 2 : L'organisation interne et la mise en œuvre de la stratégie

L'UFE, université Ahliya, (université privée sans but lucratif), est sous l'égide du Conseil suprême des universités<sup>17</sup> qui planifie et coordonne l'enseignement universitaire sur le territoire égyptien. La principale spécificité de l'UFE réside dans son double rattachement à l'enseignement supérieur et la recherche égyptien et français pour la délivrance de doubles diplômes. Aussi, l'organisation de la gouvernance et du pilotage tient compte de cette particularité.

Le **conseil de surveillance** de l'UFE, renouvelé en janvier 2020, est composé de 18 membres, dont 6 représentants des Ministères égyptien et français<sup>18</sup>, 9 membres qualifiés reconnus en qualité de représentants du monde académique et économique, 1 représentant du Consortium des établissements français partenaires, le président de l'UFE et le président du conseil de présidence. Ces membres sont validés respectivement par leur Ministère de rattachement<sup>19</sup>. Le conseil de surveillance est l'instance qui définit la politique et les orientations stratégiques de l'UFE. Ce conseil se réunit au moins deux fois par an. Pour une plus grande réactivité, un comité exécutif du conseil de surveillance<sup>20</sup> est mis en place et se réunit tous les deux mois.

Un **conseil scientifique**, composé de six personnalités extérieures à l'université, dont la moitié proposée par le Ministre égyptien de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et l'autre moitié par le Ministre français de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, sont nommées par le conseil de surveillance. Le président de l'université préside ce conseil scientifique qui se réunit au moins deux fois par an pour donner des avis consultatifs sur l'activité scientifique, académique et en matière de nomination des chefs de département. Ces avis sont transmis au conseil de surveillance.

Le **consortium des établissements français** partenaires<sup>21</sup> se réunit au moins deux fois par an, pour une coordination, des échanges d'information et une définition commune de position sur la coopération avec l'UFE en matière de formation et de recherche. Un coordinateur du consortium est nommé pour représenter les partenaires au sein du comité de surveillance.

Un **conseil d'université**, composé des chefs de département, des vice-présidents, du conseiller du Ministre égyptien de l'enseignement supérieur et de la recherche, est présidé par le président de l'UFE. Ce conseil est chargé de préparer les points juridiques, RH, finances, ... qui sont soumis au conseil de surveillance pour validation. Il veille à la mise en œuvre des décisions du conseil de surveillance et traite les questions académiques et scientifiques. Il se réunit tous les mois.

Le **président de l'université** est nommé conjointement par les deux ministres de l'enseignement supérieur égyptien et français, sur proposition du conseil de surveillance. Il est assisté de deux vice-présidents respectivement en charge de la formation (VP égyptienne) et de la recherche (VP français). Le comité de direction de l'UFE est composé du président, des deux vice-présidents et de la secrétaire générale.

Ainsi, on observe que les décisions politiques et stratégiques sont prises par le conseil de surveillance composé essentiellement d'experts et de personnalités politiques externes à l'université. Il se positionne sur avis et propositions du conseil scientifique, lui-même composé de personnalités extérieures. Le président de l'UFE est le seul représentant de l'université dans ces instances. La mission du président est de mettre en œuvre et de déployer les décisions politiques dans l'intérêt de l'université et de ses partenaires.

La stratégie de mise en œuvre du projet ambitieux de refondation de l'UFE, s'appuie sur des restructurations profondes de l'organisation de l'université. La strate des facultés va être supprimée en faveur des départements qui les composaient. L'ensemble des activités réparties sur deux sites géographiques va être recentré sur Chourouq. Les services centraux vont être redéfinis et recomposés. Ainsi l'UFE est (ou sera) composée de 7 départements de formation, d'un centre de formation continue, de laboratoires ou d'équipes de recherche (GRELIT, CRIM, Terre & Pierre, ...) et de 6 services centraux (Direction du développement – Service ressources humaines – Service scolarité – Direction financière – Service informatique – Transport, sécurité et immobilier). Les responsables des différents services centraux sont réunis toutes les semaines pour des échanges d'information. Les conseils de facultés ne se réunissent plus ; ils n'ont pas été remplacés dans tous les départements par des conseils ou comités de département,

<sup>17</sup> RAE p. 2.

<sup>18</sup> Ministre égyptien de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et du Ministre français de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

<sup>19</sup> Accord pour la refondation de l'UFE p. 3-4.

<sup>20</sup> ex CR du 29 septembre 2020.

<sup>21</sup> Convention relative à la création d'un consortium d'appui à l'UFE.

leurs effectifs de personnel ne le permettant pas. Le nouvel organigramme des services centraux<sup>22</sup> est en cours de déploiement.

À l'échelle de l'université, les réunions sont organisées par catégorie de personnels ; conseil d'université (enseignants chefs de départements), réunions des services (personnels administratifs et techniques), réunions de concertation dans les départements (délégués étudiants).

Les étudiants ne sont pas représentés dans les instances des départements ou de l'université. Mais dans leur département ils ont la possibilité d'être entendus (des promotions à faibles effectifs permettent les contacts directs et fréquents). Quelques départements organisent des réunions de concertation de l'ensemble des délégués étudiants avec leur chef de département.

### **Conclusion**

De nombreuses instances de la gouvernance sont en cours de mise en œuvre. Le périmètre d'autonomie politique délégué à l'UFE et à son président est limité en raison de la place qui lui est accordée dans les instances. L'université est en profonde mutation et des projets importants de restructuration sont en cours. Ces évolutions contribuent à une gestion de l'université très centralisée, pouvant être adaptée aux mutations en cours et à venir en permettant une plus grande réactivité. Le risque d'une telle gestion centralisée est la déresponsabilisation des acteurs conduisant à une démotivation à terme. Des réunions d'information existent et contribuent à des échanges et à une bonne information, mais elles ne permettent pas de co-construction de projets avec des regards, des analyses et des besoins croisés. Le manque de représentation des étudiants dans les instances des départements ou de l'université est en rupture avec les pratiques européennes et réduit le sentiment d'appartenance des étudiants.

Compte tenu des augmentations attendues des effectifs étudiants, des recrutements supplémentaires d'enseignants-chercheurs et de la réorganisation des départements, il paraît important de mettre en place des conseils ou comités de départements avec des représentants des différentes catégories de personnels (y compris administratifs/techniques), des étudiants et des représentants des milieux professionnels en lien avec le domaine de formation, dans un objectif d'amélioration des formations et de l'offre de formation.

Dans le cadre du déploiement du nouvel organigramme,<sup>23</sup> il sera nécessaire de clarifier les responsabilités et les missions de chaque personnel. Afin de consolider cette organisation, des entretiens annuels pour ensemble définir et fixer les objectifs en cohérence avec le projet de l'établissement seraient très pertinents. Ainsi les personnels seraient responsabilisés et parties prenantes du projet de l'UFE. Il serait également souhaitable de définir en commun des objectifs et les indicateurs de suivi. Ces indicateurs permettraient d'alimenter un tableau de bord partagé.

### **Recommandations**

- Mettre en place des conseils ou comités de départements comprenant des représentants des différentes catégories de personnel. Les avis et propositions issus de ces comités pourront alimenter le conseil d'université.
- Clarifier les responsabilités et missions de chaque personnel et positionner les agents en fonction de leurs compétences professionnelles. Prévoir des entretiens annuels.
- Responsabiliser les départements et les services en les impliquant dans les décisions, en les informant des projets et en leur déléguant des moyens.
- Mettre en place le comité de suivi du projet de refondation et définir les indicateurs de suivi, les produire et les suivre.

---

<sup>22</sup> Projet d'organigramme du 4/8/2020.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

## Champ 3 : Identité et communication de l'établissement

### Communication externe

Un document<sup>24</sup> explicite un certain nombre d'éléments relatifs à la communication, notamment une description du service et de éléments de stratégie. Toutefois les éléments évoqués ne sont pas en lien avec la stratégie globale. Dès lors, la politique de communication ne paraît ni structurée ni en soutien de la stratégie globale. Il est vrai que l'UFE souffre actuellement d'un manque de continuité liée à la refondation de l'Université, au changement de présidence, à l'absence d'un plan stratégique clair et solidement fondé, notamment. Dans ce contexte il est difficile de définir une politique de communication.

L'analyse des médias utilisés (brochures, site web, réseaux sociaux, etc.) montre qu'ils ne sont pas complètement exploités et souvent pas à jour. Par exemple, les pages *Wikipédia* et le site Internet ne sont pas à jour. Le compte *Twitter* créé en juillet 2020 ne comporte que 9 abonnés. *Facebook* réunit une communauté de plus de 2800 personnes, mais le dernier post date de juillet 2020.

Du fait de ce manque de stratégie de communication adéquate et reliée à la stratégie globale de l'établissement, les actions de communication sont isolées et manquent de cohérence et de continuité.

Par exemple, l'étude sur le positionnement PWC réalisée en 2019 présente des recommandations pour la communication, mais cela n'a pas abouti à aucun plan d'action.

De nombreuses actions de communication externe ont eu lieu en 2019, notamment à destination des lycéens, mais par manque d'indicateurs leur efficacité n'a pas pu être mesurée.

Les difficultés objectives rencontrées par l'UFE et touchant notamment aux dysfonctionnements d'organisation ou d'infrastructure (problèmes de transparence, procédure d'achat et problèmes de matériels informatiques, d'hygiène, de transport, etc.) font qu'il n'est pas facile d'assurer une communication efficace, « à valoriser l'image de l'UFE »<sup>25</sup>.

Au-delà des aspects de contenu évoqués, la communication numérique est rendue très difficile par manque ou insuffisance d'outils (réseau déficient, ordinateurs obsolètes, etc.).

### Identité visuelle

Le RAE mentionne l'existence d'un logo et d'une charte de signature des publications<sup>26</sup>. Le Plan d'actions du 7/09/2020 prévoit la refonte de l'identité visuelle en mars 2021. Celle-ci pourrait être décalée au moment du lancement du nouveau campus<sup>27</sup>. Selon le plan du président, la refonte du site web est prévue en mars 2021<sup>28</sup>. Associer l'annonce de la nouvelle identité au lancement du campus semble pertinent.

### Communication Interne

La communication interne semble très peu développée et ne contribue pas assez à susciter l'adhésion des personnels et étudiants et créer un sentiment d'appartenance. La communication interne n'est pas déployée pour informer les personnels et étudiants des grands projets. En effet, les étudiants ne sont pas au courant du projet de la refondation<sup>29</sup>, notamment de la transformation des facultés. C'est aussi le cas des alumni.

Au final le sentiment d'appartenance des étudiants et des alumni est limité aux facultés. Par ailleurs, les documents fournis dans le cadre de l'auto-évaluation relèvent « une crise d'image » de l'UFE « vis-à-vis des étudiants »<sup>30</sup>.

Les premières actions ponctuelles dans le domaine de la communication interne n'ont été initiées que fin 2019, notamment avec l'installation d'un écran d'affichage à l'entrée du bâtiment<sup>31</sup>, et très récemment, la création/mise en place d'espaces d'échanges informels (cafétéria) pour les personnels<sup>32</sup>.

---

<sup>24</sup> Annexe 13.

<sup>25</sup> Annexe 13.

<sup>26</sup> Annexe 13.

<sup>27</sup> Entretien du 11/12/20 avec le Président.

<sup>28</sup> Université Française d'Egypte – premières actions Denis Darpy – version 7 septembre 2020.

<sup>29</sup> Entretiens réalisés durant la visite.

<sup>30</sup> Annexe 3.

<sup>31</sup> RAE, p. 9.

<sup>32</sup> Entretien SG du 11/12/20.

## Conclusion

Les actions de communication interne et externe manquent de cohérence et de pilotage stratégique.

## Recommandations :

- Définir une politique de communication basée sur la stratégie de l'établissement, définir un plan de communication, et des actions associées. Mettre en place des indicateurs pour mesurer l'efficacité de ces actions.
- Affiner la définition des publics cibles.  
Au vu des enjeux liés aux objectifs ambitieux<sup>33</sup>, il semble important d'affiner la définition des personas marketing<sup>34</sup>. Une fois les principales cibles définies, il convient de déterminer les principaux messages et les moyens de communication par cible.
- Établir une analyse SWOT comme outil « vivant » de suivi de l'évolution du positionnement de l'UFE, ses avantages concurrentiels.
- Améliorer les outils informatiques et résoudre les principaux dysfonctionnements qui nuisent à l'image de l'UFE semble prioritaire pour la bonne efficacité de la communication.
- Travailler un sentiment d'appartenance à l'UFE, au-delà des facultés, pour faciliter la transformation facultés-départements.
- Mettre en place un extranet pour les personnels et un espace dédié aux étudiants, par exemple adossé au nouveau site web.

---

<sup>33</sup> 3000 étudiants en 2027, RAE, p. 9 et +20% d'étudiants en première année en septembre 2021, Plan d'actions du 7/09/20).

<sup>34</sup> En effet, seuls les lycéens ou « étudiants de 16 à 25 ans bilingues et désireux d'obtenir des doubles diplômes dans le cadre de programmes d'échange avec la France » sont définis comme cibles (Annexe 9 p.4, entretien avec Président du 11/12/20). D'autres personas marketing importantes à mettre en évidence sont les familles, parents et les alumni (entretien président du 27/11/20).

## DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

### Champ 1 : La politique de recherche

#### Constats

Comme précédemment évoqué, un deuxième vice-président est en cours de recrutement. La publication de ce poste<sup>35</sup> précise sa responsabilité dans l'organisation de la politique de recherche (notamment) non seulement au niveau de la collaboration avec les partenaires universitaires, mais également dans les processus de réforme de l'Université visant à développer les centres de recherche. La durée de la mission est de 24 mois.

Dans le contexte spécifique des politiques et pratiques de recherche en Égypte et selon les informations recueillies pendant la visite, il apparaît que les activités de recherche ne sont pas aussi structurées que dans l'espace français de l'enseignement supérieur et de la recherche. En particulier, l'organisation de la recherche autour de laboratoires auxquels sont rattachés l'ensemble des enseignants-chercheurs (EC) ne semble pas être la règle. Par ailleurs la notion d'enseignants-chercheurs ne paraît pas généralisée et de nombreux enseignants ont peu ou pas d'activité de recherche. Le critère de performance de recherche ne paraît pas systématiquement utilisé dans les recrutements.

Ce sont les Facultés – aujourd'hui les Départements – qui gèrent, conformément aux statuts en Égypte, la recherche, ce qui limite la recherche transversale et transdisciplinaire<sup>36</sup>. Seule la faculté de Langues Appliquées a réussi à créer un groupe de recherche répondant aux critères de qualité d'un laboratoire scientifique en France : il s'agit du « Groupe de Recherche en Linguistique Terminologie et Traductologie » (GRELITT), organisé en deux axes, « Terminologie, traductologie et nouvelles technologies », d'une part, et « Analyse du discours, interculturalité et communication », d'autre part, dans lesquels se répartissent les 14 chercheurs titulaires (chiffres de 2019-2020 : 2 PR, 1 MCF-HDR, 3 MCF, 5 Maîtres assistants et 2 assistants<sup>37</sup>). Le dossier de publications du GRELITT est bien fourni, avec des publications nombreuses dans des revues à diffusion internationale ou chez des éditeurs reconnus : toutefois les 46 actions de recherche (publications d'articles, conférences ou communication à des colloques, animations) dont la Faculté des Langues Appliquées et le GRELITT peuvent se prévaloir depuis 2014 sont à attribuer principalement au dynamisme de 3 de leurs membres<sup>38</sup>. Réorganisé en 2017, après quelques années de déshérence, le GRELITT est maintenant soucieux de s'inscrire dans les recherches internationales des disciplines enseignées dans la faculté de Langues Appliquées et de créer un véritable esprit d'équipe, permettant de mettre en œuvre des actions scientifiques collectives dans les différents domaines de sciences du langage, que sont la linguistique, la terminologie et la traduction<sup>39</sup> : un colloque international est prévu pour 2021, avec publication des Actes dans la prestigieuse revue *Meta* (volume 67, numéro 3) et un deuxième colloque, dans le cadre du Congrès ANLEA-AILEA<sup>40</sup>, est envisagé, pour 2022, en coopération avec l'Université Sorbonne-Paris 3<sup>41</sup>. Toutefois, les résultats concrets de cette réorganisation et de ces efforts pour dynamiser la recherche et animer des actions collectives se font encore attendre, puisque, depuis 2017, ne sont comptabilisées que des publications et communications de deux seuls chercheurs<sup>42</sup>. Bien qu'embryonnaire et trop peu formalisé, un dispositif d'évaluation des chercheurs sous la forme d'un compte-rendu de la recherche et des publications<sup>43</sup>, a le mérite d'exister.

Dépendant du Département Technologie de l'information et des communications (TIC) et de la Faculté d'Ingénierie, le « Centre de Recherche en Informatique » (CRI), centré sur « Internet of Things » (l'IOT et ses applications, l'intelligence artificielle, les systèmes embarqués), a été créé en 2013<sup>44</sup>, avec l'ambition de mettre en place des collaborations scientifiques avec le Laboratoire Informatique d'Avignon (LIA-France) et l'École Nationale Supérieure d'Informatique et d'Analyse de Systèmes (ENSIAS – Maroc). Jusqu'en 2017, le CRI a pu acquérir, par ses activités de publication et d'organisation de conférences, une légitimité scientifique sur la scène scientifique égyptienne et internationale. Créé en collaboration par un consortium de cinq universités (Ain Shams au Caire, Nice, Montpellier, Paris Sud, UFE), le CRI ne compte actuellement plus que 2 chercheurs, tous deux spécialisés en Intelligence artificielle, qui ont l'espoir de donner un nouvel élan au laboratoire, fondé sur une approche interdisciplinaire et sur la reconsolidation des relations avec le département d'informatique de l'université de Ain Shams. L'une des principales pierres d'achoppement réside dans la difficulté de recruter de bons chercheurs,

<sup>35</sup>[https://expertise-france.gestmax.fr/5798/1/eti-au-poste-de-vice-president-e-de-l-universite-francaise-d-egypte-h-f/fr\\_FR?backlink=search](https://expertise-france.gestmax.fr/5798/1/eti-au-poste-de-vice-president-e-de-l-universite-francaise-d-egypte-h-f/fr_FR?backlink=search)

<sup>36</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 10.

<sup>37</sup> Cf. Annexe 19-Effectif employés, p. 1.

<sup>38</sup> Cf. Annexe 19-Les publications de l'UFE, p. 5-7.

<sup>39</sup> Cf. Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>40</sup> Association nationale des langues étrangères appliquées et Association Internationale des Langues Étrangères Appliquées.

<sup>41</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 11.

<sup>42</sup> Cf. Annexe 19-Les publications de l'UFE, p. 5-7.

<sup>43</sup> Cf. Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>44</sup> Cf. Annexe 37-Les laboratoires de l'UFE, p. 3.

souvent rebutés par la faiblesse des salaires, l'obligation de maîtrise du français et enfin par l'absence d'un centre de recherche visible et reconnu<sup>45</sup>.

Le projet de refondation de l'UFE fait, notamment, de la création de laboratoires mixtes une priorité<sup>46</sup>. Au moment de la visite sur site, seul un laboratoire répondait à ces critères : le « Laboratoire Pierre-Terre » (LPT) fondé conjointement, en 2018, par l'INSA de Strasbourg et l'UFE, revendique son caractère expérimental et, prônant une « architecture moderne, pratique, confortable, recyclable et très peu énergivore<sup>47</sup> ». Il se veut à la fois aux frontières de la recherche théorique et expérimentale et empirique, un lieu de réflexion reconnu sur la problématique des matériaux liés au développement durable et soutenable et sur les problématiques de la sculpture et de la construction en pierre et en terre, et enfin un moteur de réflexion pour la création de programmes de formation en lien avec la recherche<sup>48</sup>. Encore en cours de structuration et en quête d'une véritable identité<sup>49</sup>, le LPT est affilié au Laboratoire AMUP (Architecture, Morphologie/morphogenèse Urbaine et Projet – EA 7309), regroupant des architectes et des enseignants-chercheurs de l'École Nationale Supérieure d'Architecture (ENSA) de Strasbourg et de l'École d'Architecture de l'INSA Strasbourg. À noter, toutefois, que le site de l'INSA ne met aucune information sur l'existence de LPT ni sur son articulation avec la recherche strasbourgeoise en Architecture (cf. <http://www.insa-strasbourg.fr/fr/amup/>).

De l'aveu même de l'UFE<sup>50</sup>, le « Centre de Recherche en Mécanique, Matériaux et Énergie » (CREMME), créé en 2018, « n'est encore qu'une coquille vide », qui n'arrive pas à « trouver ses marques »<sup>51</sup>. Le CREMME a recruté récemment des chercheurs actifs, concentrés sur leurs recherches individuelles et peinant à donner à la recherche du laboratoire la dimension collective qu'on est en droit d'en attendre.

## Analyse

Les difficultés d'organisation et/ou de pérennisation que connaissent les laboratoires et centres de recherche sont dans leur grande majorité, à attribuer à l'absence d'une politique globale de recherche, alors même que la recherche avait été notée, dès sa création, comme une priorité de l'UFE.

Il est aujourd'hui essentiel et urgent de construire une vision stratégique de la recherche, et de définir des objectifs clairs et des thématiques prioritaires, qui distingueront l'UFE des autres établissements universitaires égyptiens. Cela aura une incidence sur la visibilité de l'université et de la recherche aux niveaux local, national et international, et sur l'attractivité, tant auprès des chercheurs que des futurs étudiants.

Quelques premiers pas, cependant, ont été récemment faits et semblent commencer à porter leurs fruits, même si l'absence d'un système d'information interdit une évaluation précise des résultats des mesures mises en œuvre. Le statut de l'enseignant UFE évolue pour devenir un enseignant-chercheur, ce qui exige de sa part une activité de recherche conséquente. L'organisation de cette restructuration avec la recherche de ressources nécessaires et la valorisation des savoirs heurte la culture antérieure où toute action de recherche était vue comme ne profitant qu'au chercheur. Profitant de ce que les liens structurels entre département et laboratoire et ainsi que le statut d'Université privée le permettent, la gouvernance a ainsi, en 2017, encouragé les facultés/départements à moduler les services d'enseignement pour rendre du temps à la recherche<sup>52</sup>, dispositif dont le GRELITT notamment s'est emparé. De même, une prime à la publication, annoncée pour tout enseignant ayant au moins le statut de maître de conférences, a encouragé à la reprise des activités de recherche de même qu'un dispositif financier original (doublement du salaire après la soutenance) a aussi été mis en place pour inciter les doctorants à terminer leur thèse<sup>53</sup>.

Parmi les difficultés structurelles de la recherche, la non-affectation de budgets propres à la recherche freine le développement d'une dynamique de recherche collective et de la définition de thématiques de recherche fortes, et donc le positionnement de l'UFE dans son environnement local et international. Actuellement, en effet, les financements des activités de recherche de l'UFE sont entièrement basés sur la dotation de l'ambassade de France<sup>54</sup>, dont 10 % leur sont consacrées en 2018<sup>55</sup>, ce qui ne s'élève qu'à 10000€, somme extrêmement faible au regard des ambitions affichées. Il est d'ailleurs à noter que cette part dévolue à la recherche est confondue dans

<sup>45</sup> Cf. Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>46</sup> Cf. Annexe 1-Accords entre le Gouvernement de la République française et le Gouvernement de la République arabe d'Égypte pour la refondation de l'Université française d'Égypte, p. 10.

<sup>47</sup> Cf. Annexe 37-Les laboratoires de l'UFE, p. 10.

<sup>48</sup> Cf. Annexe 37-Les laboratoires de l'UFE, p. 10.

<sup>49</sup> Cf. Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>50</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 11.

<sup>51</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 11.

<sup>52</sup> Le nombre d'heures d'enseignement par semaine selon les normes nationales égyptiennes laisse peu de temps pour la recherche (ex. 15h/semaine pour un assistant). « Le statut des enseignants n'est pas attractif pour la recherche. La charge d'un permanent est en moyenne de plus de 390 h par an. Ce qui laisse peu de place à la recherche. » (Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 11, corroboré par les Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>53</sup> Cf. Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>54</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 10.

<sup>55</sup> Cf. Annexe 39-Bilan financier 2018-2019, p. 1.

l'onglet « Autres dépenses (à préciser) »<sup>56</sup>, ce qui tendrait à prouver le peu d'importance accordée, par la gouvernance, à la recherche.

Il va de soi que l'attribution d'un budget propre, éventuellement au travers de la mise en œuvre d'un contrat annualisé d'objectifs et de moyens, permettrait à chaque laboratoire non seulement de se projeter dans des actions collectives à moyen terme, mais aussi de collaborer, à armes égales, avec d'autres centres de recherche égyptiens

La mise en place d'une cellule d'appui à la recherche, mutualisant les moyens humains et techniques, proposant une veille sur les appels à projets et offrant des services d'aide au montage et au suivi de projets, rendrait possible la réponse à des appels à projets internationaux et permettrait une augmentation substantielle du budget alloué à la recherche.

L'une des plus grandes fragilités des laboratoires, favorisée par l'inexistence d'une stratégie de la recherche au niveau de l'UFE, réside dans la trop grande dépendance de l'activité au dynamisme d'un seul chercheur, sur les épaules duquel reposent l'organisation et le management du groupe, l'impulsion et l'accompagnement de la recherche, la définition des objectifs et thématiques. En cas de départ ou de retrait de ce pilier de la recherche, le laboratoire ne peut que tomber en déshérence, comme ce fut le cas du CRI en 2017. Il n'est pas anodin que dans le tableau des effectifs des employés de l'UFE, les membres des laboratoires de recherche de l'UFE<sup>57</sup> ne soient pas distincts de ceux des facultés/départements : les membres des équipes pédagogiques sont aussi les chercheurs membres des laboratoires affiliés, répartis entre Professeurs (PR), Maîtres de conférence habilités (MCF-HDR), Maîtres de conférences (MCF), Maîtres assistants et Assistants. Si cette situation de recoupement des équipes de formation et de recherche est conforme au statut des laboratoires de Recherche en Égypte<sup>58</sup>, ce qui devrait avoir pour conséquence de renforcer le lien formation-recherche, elle est, à l'inverse, susceptible, à l'UFE, de freiner la dynamique de la recherche, « la recherche n'étant pas un critère de sélection pour les enseignants<sup>59</sup> ».

Par ailleurs, l'UFE n'ayant pas d'École doctorale (ED), les doctorants n'y sont pas affiliés en tant que doctorants, mais en tant que Maîtres assistants, c'est-à-dire davantage en tant que membres de l'équipe pédagogique, puisqu'ils sont inscrits dans des ED d'autres universités égyptiennes et/ou européennes. Enfin, selon les informations recueillies<sup>60</sup>, aucun personnel administratif n'est affecté spécifiquement à un laboratoire de recherche, ce qui implique que toutes les activités de gestion et d'administration (recherche de financements, suivi financier, mise en place d'indicateurs, montage de dossiers, organisation matérielle des colloques, ...) doivent être réalisées par les chercheurs eux-mêmes ou par des personnels administratifs sur leur temps de gestion de la composante à laquelle ils sont affectés.

La culture de recherche en Égypte, telle qu'elle a été comprise par le comité, crée un défi supplémentaire pour l'UFE.

Face à ces nombreux défis, le futur VP, notamment en charge de la recherche, aura un rôle déterminant à jouer. Compte tenu de la situation actuelle et des ambitions de l'établissement, il est à souhaiter que la mission puisse se prolonger au-delà de 24 mois afin de permettre une consolidation de la politique de recherche, de l'évolution des partenariats et des activités de recherche. Son action auprès des membres du consortium et autres partenaires universitaires sera également centrale pour adosser l'offre de formation renouvelée à la recherche.

## Conclusions

En fonction des objectifs et priorités définis par l'institution, certains mécanismes doivent être créés et mis en place rapidement.

La mise en place d'une politique de recherche est une priorité d'autant plus qu'un des objectifs affichés de la refondation de l'UFE est que « la réorganisation nécessaire en départements de l'UFE s'accompagne systématiquement d'un volet recherche pour chaque diplôme de master<sup>61</sup> ».

La mise en place d'un conseil scientifique de la recherche ou, à défaut, d'une commission de la recherche, est essentielle pour construire une vision stratégique globale, fondée sur des objectifs et principes communs, prenant en charge le pilotage et définissant des axes de recherches prioritaires, en fonction des besoins locaux et de l'image sur laquelle l'UFE veut communiquer pour se distinguer et se positionner dans son environnement national et international. Elle faciliterait aussi la mutualisation des bonnes pratiques, souvent isolées, dont les entretiens et le RAE ont permis de percevoir l'existence, sans toujours en avoir les preuves tangibles toutefois. L'arrivée prochaine d'un VP français, plus particulièrement axé sur la recherche, semble un signe encourageant pour la réalisation de ces objectifs.

<sup>56</sup> Cf. Annexe 39-Bilan financier 2018-2019, p. 2.

<sup>57</sup> Cf. Annexe 19-Effectif employés, p. 1.

<sup>58</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 10.

<sup>59</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 10, corroboré par les Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>60</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, corroboré par les Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>61</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 11.

La mise en place d'un système d'informations centralisé, permettant de recueillir des données fiables et d'analyser les résultats et les performances est essentielle : d'une part ces données participeront à la reconnaissance de l'UFE par les organismes financeurs et d'autre part, elles permettront de déterminer des critères de répartition des moyens humains et financiers, indispensables pour soutenir toutes activités de formation et de recherche.

Le recrutement d'enseignants-chercheurs est indispensable pour relancer la recherche : il est essentiel, toutefois, de rendre à la recherche sa place légitime dans la définition des fiches de postes incluant les besoins de la recherche (définition de thématiques) au même titre que ceux de la formation. Il est important de renforcer, voire dans certains départements de créer, le lien formation-recherche, depuis la licence et le master, jusqu'à la formation des futurs enseignants-chercheurs. Prévue par le projet de refondation, dans l'objectif « de postuler sur nombre d'appels à projet et de fédérer des programmes de recherche locaux et internationaux, de bénéficier du dynamisme de la recherche française<sup>62</sup> », la création d'une École doctorale propre à l'UFE ne pourra manquer de dynamiser la recherche, notamment en renforçant le potentiel de développement de thématiques nouvelles et donc les aptitudes de l'UFE à se démarquer sur la scène scientifique égyptienne.

Il est urgent de remédier au manque d'une coordination et d'une organisation claires entre la France et l'UFE, manque dommageable en tant qu'elle freine les tentatives de création de dispositifs d'internationalisation de la recherche plus solides et efficaces. Le comité encourage donc la gouvernance et l'ensemble des enseignants-chercheurs à prendre appui sur le projet de refondation de l'UFE pour resserrer les liens avec le Consortium et avec les diverses instances françaises et égyptiennes impliquées et pour créer de nouvelles dynamiques de recherche croisée entre l'Égypte et la France.

## Recommandations

- Construire une vision stratégique de la recherche.
- Mettre en place une politique globale de recherche qui prenne en compte tous les domaines d'enseignement dans les composantes de formation, y compris dans les départements qui, actuellement, ne portent aucune activité scientifique.
- Soutenir le développement et/ou la restructuration des laboratoires existants, mais aussi veiller à la création de laboratoires de recherche transdisciplinaires dans des domaines scientifiques, actuellement laissés en friche.
- Garantir la concrétisation de l'ouverture du laboratoire « Économie Circulaire », prévue en 2023.
- Mettre en place une commission de la recherche
- Attribuer aux laboratoires des budgets propres liés à des contrats d'objectifs. Dans un premier temps, un budget d'amorçage de recherche permettrait ensuite d'envisager de soumettre des dossiers à des projets ANR, à des projets européens ou/et à des projets internationaux de consortium<sup>63</sup>.
- Mettre en place une cellule d'appui à la recherche.
- Mettre en place un système d'information centralisé pour les résultats et performances de recherche.
- Accentuer le profil « recherche » dans les recrutements et renforcer le lien enseignement recherche.
- Resserrer les liens avec le consortium pour dynamiser la recherche.

## Champ 2 : La politique de formation

### Constats et analyse

#### Offre de formation

Les observations et analyses relatives à l'offre de formation s'inscrivent dans le contexte particulier de l'UFE dont l'avenir dépend d'une forte croissance des étudiants dans les années à venir. En effet, selon les termes de la planification, l'établissement doit parvenir à un auto financement (grâce aux frais de scolarité) d'ici 2027. Selon le modèle économique actuel, cela suppose une multiplication par 5 du nombre d'étudiants.

L'UFE met en œuvre une offre de formation qui couvre un spectre disciplinaire relativement large dans les domaines de l'ingénierie (mécanique, informatique, électronique et communications), de l'architecture, des langues appliquées, de la gestion et des systèmes d'information.

Les formations initiales proposées dans ces différents domaines, dispensées en français, anglais et, parfois, en arabe<sup>64</sup>, relèvent du Baccalauréat égyptien, qui correspond à un premier cycle universitaire (licence) et peut, selon les

<sup>62</sup> Cf. Dossier d'Autoévaluation (RAE) Janvier 2020, p. 11.

<sup>63</sup> Cf. Entretiens par visioconférence décembre 2020.

<sup>64</sup> L'arabe s'ajoute au français et à l'anglais dans les cursus de langues appliquées (RAE, p. 13).



disciplines, être obtenu en 4 ou 5 années d'études<sup>65</sup>. Dans la grande majorité de ces formations, l'UFE offre par ailleurs à ses étudiants la possibilité d'obtenir, en parallèle du diplôme égyptien, le diplôme d'une université française partenaire, que ce soit niveau de la licence<sup>66</sup> (L3), du master 1<sup>67</sup> ou bien encore du master 2<sup>68</sup> (lorsque le Baccalauréat s'effectue en 5 ans, comme c'est le cas des formations en ingénierie). Seules les formations en technologie de l'information et de la communication font exception à ce principe de doubles diplômes égyptien et français, faute d'effectifs suffisants pour maintenir les collaborations initialement mises en place<sup>69</sup>.

Jusqu'à la rentrée 2020, cette offre de formation initiale était complétée par des cursus relevant de la **formation continue**, rassemblés au sein d'un centre dédié à cette modalité particulière de formation et (pour deux d'entre eux) proposés avec des universités partenaires : une formation en Cinéma, un master 2 de Relations internationales<sup>70</sup> (RI) et un master 2 de Gestion du patrimoine culturel (CHM)<sup>71</sup>.

Ainsi que cela a été rappelé plus haut, l'avenir de l'UFE repose sur une augmentation extrêmement significative du nombre d'étudiants ce qui, à la lumière des tendances récentes, ne va pas sans constituer de vrais défis. Si l'on s'en tient à l'évolution des effectifs primo-entrants en première année, cette offre de formation a gagné peu à peu en attractivité ces dernières années : ceux-ci sont en effet passés de 94 inscrits en 2015-2016 (effectif qui était alors faible au regard de la surface des cursus proposés) à 175 en 2019-2020<sup>72</sup>, soit une augmentation de plus de 85%.

À l'échelle de l'ensemble des années des Baccalauréats (hors formation continue), les effectifs de l'UFE sont passés durant la même période de 348 à 524 inscrits<sup>73</sup>. Cette tendance générale encourageante masque cependant des évolutions contrastées dans les effectifs des trois facultés. De fait, si les effectifs de la faculté des Langues appliquées et de la faculté de gestion et systèmes d'information ont très sensiblement augmenté depuis 2015<sup>74</sup>, ceux de la faculté d'ingénierie n'ont pas progressé<sup>75</sup>, malgré une légère augmentation du nombre de primo-entrants.

Par ailleurs, la croissance du nombre d'admis en première année au sein de l'UFE s'est accompagnée d'une modification sensible de l'origine de la population étudiante : initialement composé majoritairement de bacheliers issus de lycées francophones ou bien anglophones, le recrutement s'est progressivement élargi en direction des lycées égyptiens dont les élèves ne disposent pas toujours de la maîtrise requise des langues utilisées dans le cadre des enseignements. Pour pallier cette difficulté, l'UFE a mis en place des tests en langue française et anglaise<sup>76</sup>, afin d'évaluer le niveau des primo-entrants et de proposer en conséquence des cours de langues adaptés. Pour autant, tant les enseignants que les étudiants rencontrés au cours des entretiens ont indiqué avoir constaté une hétérogénéité croissante des promotions, ainsi qu'une baisse du niveau général en français.

Enfin, l'évolution globale des effectifs de l'UFE a eu également pour conséquence d'aboutir à des taux d'encadrements qui sont, à l'heure actuelle, très inégaux entre les facultés. Ainsi, en 2019-2020, la faculté de gestion et systèmes d'information comptait deux fois moins d'enseignants titulaires<sup>77</sup> à temps plein et partiel (16) que la faculté d'ingénierie (32), alors même que ses effectifs étaient deux fois plus importants. Un déséquilibre de même nature – mais moins prononcé – affecte également la faculté des langues appliquées. Malgré cela, c'est au sein de la faculté d'ingénierie que le nombre d'intervenants vacataires est le plus important<sup>78</sup>, du fait d'un plus grand nombre de cursus accueillant des effectifs réduits (en comparaison des deux autres facultés).

---

<sup>65</sup> Les Baccalauréats égyptien en Gestion, Systèmes d'information, Langues Appliquées et Langues Étrangères Appliquées sont ainsi obtenus au terme de 4 ans de formation. Les Baccalauréats égyptien en génie mécanique, génie informatique, génie électronique et communications, et génie d'architecture nécessitent quant à eux 5 années d'études.

<sup>66</sup> Au niveau L3, les doubles diplômes actuellement actifs concernent la licence en Gestion de l'Université de Nantes (obtenue en parallèle du Baccalauréat en gestion) et la licence en Langues Étrangères Appliquées de l'Université Sorbonne Nouvelle (délivrée en parallèle du Baccalauréat du même nom).

<sup>67</sup> Les partenaires sont de nouveau l'Université de Nantes (M1 en Management) et l'Université Sorbonne Nouvelle (M1 en Négociation Commerciale Internationale et M1 en Traduction option anglais/arabe).

<sup>68</sup> Le Baccalauréat égyptien en génie mécanique est ainsi associé à la délivrance du M2 en mécatronique de l'Université de Haute Alsace. Le Baccalauréat égyptien en génie d'architecture est pour sa part adossé au Diplôme Français d'Architecture délivré par l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Strasbourg.

<sup>69</sup> RAE, p. 20. Les partenaires étaient Sorbonne Université Campus Pierre et Marie Curie et l'Université Nice Sophia Antipolis.

<sup>70</sup> Délivré conjointement avec l'Université Senghor, l'Université d'Alexandrie et l'Institut d'Études Politiques de Grenoble.

<sup>71</sup> En collaboration avec l'Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne. L'acronyme retenu ici est celui adopté par l'UFE (Cultural Heritage Management).

<sup>72</sup> Annexe 36, p. 13.

<sup>73</sup> Ibid., p. 7.

<sup>74</sup> Ils ont plus que doublé s'agissant de la Faculté des Langues appliquées (de 72 en 2015-2016 à 158 inscrits en 2019-20) et augmenté d'environ 60% pour ce qui est de la Faculté de Gestion et systèmes d'information (de 148 à 241 inscrits sur la même période) ; annexe 36, p. 3-4.

<sup>75</sup> On comptait ainsi 128 étudiants inscrits en 2015-2016 et 125 inscrits en 2019-2020 (annexe 36, p. 6).

<sup>76</sup> RAE, p. 14.

<sup>77</sup> Le corps des enseignants titulaires regroupe les professeurs, maîtres de conférences (HDR ou non), maître-assistant et assistant. Les données indiquées ici sont présentées dans l'annexe 19 (p. 1).

<sup>78</sup> On en dénombre 36 en 2019-2020, sur un total de 65 intervenants dans l'offre de formation initiale de l'université (annexe 20).

Ces constats ne sont pas sans poser question lorsqu'on les met en regard avec les ambitions affichées par l'UFE en matière d'augmentation des effectifs. Celle-ci entend en effet s'engager dans une trajectoire de croissance visant à compter, à l'horizon 2025-2027, 3000 étudiants inscrits dans ses formations (ce qui reviendrait à augmenter les effectifs de plus de 400%). Cet objectif, s'il a pour vertu d'impulser une dynamique nouvelle de développement pour l'UFE, reste, en l'état de la réflexion de l'établissement, entièrement à décliner en un ensemble de priorités opérationnelles qui soient, non seulement claires, mais aussi à même de prendre en compte les effets qu'a pu avoir la croissance des effectifs de ces dernières années. Pour l'heure, l'essentiel de la stratégie repose sur une intention générale (et, pour tout dire, encore assez vague) visant à augmenter le nombre des inscrits dans les formations existantes (plus que d'élargir la surface des formations proposées). Une telle trajectoire, pour être viable, exige de mettre au jour rapidement une stratégie qui précise explicitement quels seront les effets attendus en matière de taux d'encadrement dans les différents pans de l'offre de formation (afin de s'assurer que les déséquilibres actuels ne s'accroissent pas davantage). Cela semble d'autant plus important que l'augmentation passée des effectifs a conduit à accueillir des étudiants qui nécessitent un accompagnement plus important (notamment en langues) de la part du corps enseignant. Il conviendrait que le plan de développement de l'UFE articule précisément les objectifs en matière de croissance de la population étudiante et l'offre de formation, avec l'état actuel des effectifs d'enseignements titulaires dans les différentes disciplines. Cela semble être un préalable incontournable pour orienter efficacement les nombreux recrutements d'enseignants titulaires auxquelles l'UFE souhaite procéder dans les années à venir.

Ce plan de développement gagnerait également à expliciter les actions envisagées afin de redynamiser la politique de recrutement de bacheliers issus des lycées francophones et anglophones (nécessité dont la direction de l'UFE a conscience). Il existe en effet un risque latent que l'augmentation très forte des effectifs souhaitée par l'UFE se traduise par une hétérogénéité croissante de sa population étudiante. Afin d'écartier ce risque et de bénéficier d'une attractivité forte auprès des lycées francophones, l'université possède des atouts indéniables - et qui mériteraient sans doute d'être particulièrement mis en avant en matière de communication sur l'offre de formation. On pense en particulier à la surface des partenariats que l'UFE entretient avec des universités françaises : dans le paysage de l'enseignement supérieur égyptien, cet aspect constitue assurément un trait distinctif, susceptible de contribuer pour partie à l'attractivité de son offre de formation<sup>79</sup>. Cette attractivité peut également se nourrir de la dimension interculturelle des formations proposées, dont la traduction la plus concrète réside dans des enseignements proposés en français, en anglais et, dans certains cas, en arabe. On ne peut qu'inviter ici l'UFE à affirmer davantage son positionnement dans ce domaine, en faisant apparaître plus nettement cette dimension d'interculturalité dans l'affichage de son offre de formation (affichage qui reste encore essentiellement disciplinaire).

Un autre volet d'actions qui semblent devoir être privilégiées dans le cadre d'une déclinaison opérationnelle du projet de montée en puissance de l'offre de formation concerne le contenu des cursus proposés, tout particulièrement dans le domaine de l'ingénierie. À plusieurs reprises lors des entretiens, il a été en effet indiqué au comité que les maquettes de ces filières en ingénierie n'avaient pas évolué depuis longtemps et étaient désormais en décalage avec les attentes des secteurs d'insertion professionnelle. Cette difficulté ne semble pas toucher les formations abritées dans la faculté des langues appliquées - dont les contenus ont su évoluer avec les besoins de l'environnement -, ni celles relevant de la faculté de gestion et systèmes d'information. Il n'en demeure pas moins que la fragilité repérée dans le domaine de l'ingénierie illustre l'importance qu'il y a à adosser la trajectoire de développement envisagée à un ensemble de dispositifs permettant de garantir la cohérence des contenus pédagogiques vis-à-vis des objectifs de formation. Cela suppose notamment de pouvoir s'appuyer sur une culture de la qualité pédagogique qui, pour le moment, reste encore largement embryonnaire. L'approche qualité est en effet jusqu'à présent cantonnée à la mise œuvre de l'évaluation des formations par les étudiants - évaluation qui semble assez largement pratiquée dans les cursus<sup>80</sup>, sans pour autant être coordonnée à l'échelle de l'université et donner lieu à des résultats probants en matière d'évolution des programmes<sup>81</sup>. Au-delà de cet aspect, l'implication des milieux professionnels dans l'appréciation des contenus des formations semble très faible (pour ne pas dire inexistante) et les documents dont disposait le comité ne portent nullement la trace d'une démarche d'auto-évaluation des formations. Pallier ces manques est désormais probablement une priorité à laquelle devrait s'attacher la direction de l'université. Une solution pour œuvrer en ce sens pourrait être de mettre en place une instance ad hoc, chargée de définir un cadre de bonnes pratiques, appelées à s'appliquer à l'ensemble des formations, et permettant une évaluation régulière de la cohérence et de la pertinence des maquettes pédagogiques. Face à l'enjeu considérable que représente l'augmentation des effectifs à laquelle aspire l'UFE, il semble difficilement concevable de laisser les équipes pédagogiques se saisir seules de ces enjeux.

---

<sup>79</sup> A titre d'illustration, la possibilité d'envisager une poursuite d'études en France est un des motifs invoqués par les étudiants (rencontrés lors des entretiens) pour expliquer leur choix de s'inscrire à l'UFE.

<sup>80</sup> RAE, p. 16.

<sup>81</sup> L'UFE indique elle-même dans son RAE que « ce processus aurait dû permettre d'améliorer, en permanence, les contenus et les méthodes d'enseignement de tous les modules. Cependant, sauf pour la faculté de Langue Appliquée, peu de résultats sont tangibles » (RAE, p. 16).

L'offre de formation continue de l'UFE est également un sujet qui appelle une vigilance toute particulière dans le cadre du projet de refondation. Comme cela a été indiqué, cette offre (cinéma, master RI et master CHM) était hébergée, jusqu'à la rentrée 2020, dans un centre de formation continue dûment identifié dans la structure de pilotage de l'UFE. Celui-ci est désormais fermé à la suite d'une décision de la nouvelle présidence de l'UFE, validée lors d'un conseil de l'Université en septembre 2020<sup>82</sup>, et motivée par des considérations d'ordre budgétaire. L'analyse des coûts complets des formations concernées (dont les effectifs étaient assez réduits<sup>83</sup>) a en effet révélé une situation fortement déficitaire, les recettes du centre ne couvrant que 46% des charges occasionnées par la mise en œuvre des enseignements<sup>84</sup>. Cette décision de fermeture a pour conséquence d'ouvrir la question du devenir des formations concernées et celle-ci demeure à l'heure actuelle largement en suspens – à l'exception de la formation en cinéma qui est définitivement arrêtée. La direction de l'UFE envisage de rattacher les masters RI et CHM au département gestion de la faculté de gestion et systèmes d'information, mais on ignore dans quelle mesure ce changement serait de nature à résoudre l'équation budgétaire qui a occasionné la fermeture du centre de formation continue<sup>85</sup>. La question se pose avec d'autant plus d'acuité que la mise en œuvre des masters RI et CHM était assurée presque intégralement par des enseignants vacataires<sup>86</sup> et que la faculté de gestion et systèmes d'information est déjà marquée par un taux d'encadrement faible en enseignants titulaires.

Plus généralement, il y a lieu désormais, pour l'UFE, de s'interroger sur la manière de développer une offre de formation continue qui soit économiquement soutenable, mobilise plus largement les enseignants titulaires de l'établissement, et s'inscrive pleinement dans le projet de développement de l'offre de formation. Une manière d'y parvenir progressivement pourrait consister à s'appuyer dès à présent sur le réseau d'entreprises partenaires que s'est peu à peu constitué l'UFE, afin d'identifier des besoins de formation continue dans certains secteurs environnants. Il conviendrait également de déterminer aussi précisément que possible les frais de scolarité qui pourraient être pratiqués pour rendre les cursus de formation continue à la fois viables et attractifs financièrement. Enfin, il serait sans doute souhaitable que les perspectives de recrutement des futurs enseignants-chercheurs tiennent compte des moyens humains qui sont aujourd'hui nécessaires pour redynamiser l'offre de formation continue.

#### Organisation

Face aux nombreux enjeux que soulève le plan de refondation dans le domaine de la formation, la nouvelle direction de l'UFE s'est attachée avec énergie à mettre en place une structure de pilotage qui permette de dépasser les frontières disciplinaires des facultés et de favoriser l'émergence d'une vision partagée de la politique en matière d'enseignements. Cela s'est traduit en premier lieu par la nomination récente d'une vice-présidente égyptienne chargée du développement de l'offre de formation dans toutes ses dimensions (et qui bénéficie d'une expérience solide acquise dans le cadre de ses fonctions de Doyenne de la Faculté des Langues appliquées). Parallèlement, la présidence de l'UFE a très rapidement pris un certain nombre de mesures visant à poser les premières pierres d'un cadre pédagogique unifié et permettant d'introduire davantage de rigueur dans les activités de formation. Les modalités de contrôle des connaissances ont ainsi été révisées de manière à garantir des règles uniformes (et précises) de validation des diplômes dans toutes les formations de l'université<sup>87</sup>. Dans le même registre, des exigences de niveaux en langues française et anglaise nécessaires pour progresser dans les cursus ont été rigoureusement établies à partir de normes claires (notamment le système IETLS<sup>88</sup>).

Enfin, l'organisation du pilotage de l'offre de formation est actuellement en train d'être profondément repensée, dans le cadre d'un processus visant à supprimer les facultés et à ne laisser subsister que les départements qui en étaient les composantes. Cette nouvelle structuration a, selon les termes de l'UFE, pour vocation de gagner en « efficacité dans le management du changement, en supprimant un intermédiaire entre la présidence et les formations »<sup>89</sup>. En pratique, elle semble déjà être en partie entrée en application, par le biais des rencontres que la vice-présidente a récemment entamées avec chaque responsable de départements, ainsi que dans le cadre du conseil de l'université qui réunit ces derniers avec les membres du comité de direction de l'UFE (président, secrétaire générale et vice-présidente). À l'évidence, ce mode de fonctionnement a déjà conduit à une amélioration significative de la cohérence d'ensemble d'un certain nombre d'actions en lien avec les activités de formation -

<sup>82</sup> Compte rendu du Conseil d'Université N°105 du 15 septembre 2020, p. 3.

<sup>83</sup> L'UFE indique ainsi que les effectifs étudiants du centre de formation continue étaient en moyenne de 15 à 20 par promotion pour la formation en cinéma, de 8 à 10 pour le master RI et de moins de 10 par cycle de 2 ans pour le master CHM (ibid., p. 11).

<sup>84</sup> Ibid., p. 12.

<sup>85</sup> L'analyse en coûts complets dont fait état le compte-rendu du conseil cité ici indique l'existence d'un « coût indirect » (hors salaires, fonctionnement et loyers) qui, à lui seul, épuise la totalité des ressources collectées, et dont on ignore en quoi il consiste exactement.

<sup>86</sup> A titre d'exemple, dans le cas du master CHM, on comptait ainsi 19 intervenants extérieurs pour un titulaire de l'UFE (annexe 20, p. 8).

<sup>87</sup> Contrôle des connaissances approuvé par le conseil d'université n° 106 du 13 octobre 2020.

<sup>88</sup> International English Language Testing System.

<sup>89</sup> RAE, p. 12.

comme en attestent les décisions prises par le conseil de l'université depuis septembre<sup>90</sup>. Plus généralement, les entretiens menés avec la vice-présidente, les responsables de départements ou bien encore certains enseignants titulaires de l'UFE ont montré que cette impulsion nouvelle en matière de pilotage a, en peu de temps, contribué à rassembler les énergies et à faire naître une volonté commune d'améliorer la qualité de l'offre de formation en s'appuyant pour cela sur une analyse lucide des forces et faiblesses des différents départements. À titre d'exemple, il existe désormais un diagnostic partagé quant à la nécessité de réviser certaines maquettes manifestement obsolètes et d'améliorer la visibilité des formations de l'UFE auprès des élèves francophones.

Au regard de ses effets bénéfiques, il conviendrait désormais de stabiliser définitivement (et rapidement) cette structuration organisée autour des départements. Un certain flou persiste encore quant à la dénomination et au nombre exact de départements qui subsisteront une fois les facultés définitivement supprimées<sup>91</sup> - et celles-ci, du reste, sont encore le prisme de présentation retenu dans la plupart des documents de l'UFE. La question va, à vrai dire, au-delà du seul sujet que représente le pilotage de l'offre de formation. Elle met en effet en jeu la visibilité même des formations de l'UFE, ainsi que la capacité de celle-ci à faire valoir ses atouts et la force de son projet de refondation auprès de ses futurs étudiants et de ses partenaires.

### Conclusion

Les analyses ci-dessus montrent à quel point l'offre de formation et l'important travail nécessaire pour la renouveler sont un enjeu crucial pour l'UFE et constituent de sérieux défis.

### Recommandations

- Élaborer une stratégie pour le développement de l'offre de formation articulant précisément les objectifs en matière de croissance de la population étudiante et de l'offre de formation avec l'état actuel des effectifs d'enseignants titulaires dans les différentes disciplines.
- Planifier un processus d'évaluation et de révision de toutes les formations (cf. aussi D6 :C1) en incluant les points de vue des différentes parties prenantes, notamment les milieux professionnels, en particulier en ingénierie.
- Stabiliser rapidement la structure autour des départements.
- Assurer des doubles diplômes pour toutes les formations (en envisageant éventuellement de renoncer à certaines d'entre elles).
- Affirmer le positionnement de l'UFE en matière de formation (trilinguisme, dimension interculturelle, double diplomation, etc.) à travers l'évolution des maquettes.
- Rééquilibrer les taux d'encadrements, en particulier en fonction des effectifs.
- Définir un positionnement et une stratégie pour la formation continue.
- Mettre en place une instance à même de diffuser chargée de définir un cadre de bonnes pratiques, appelées à s'appliquer à l'ensemble des formations.
- Créer des modalités de soutien au développement des compétences en enseignement, y compris à l'aide de technologies adéquates.

## Champ 3 : Le lien entre recherche et formation

La recherche n'étant pas systématiquement organisée en laboratoires ou unités de recherches incluant tous les EC, il n'est pas facile de discerner par quelles modalités (moyens), les formations sont adossées à la recherche. Partant, il n'existe pas de description matricielle mettant en correspondance recherche et formation.

Il n'a pas été possible dans les conditions de cette évaluation d'observer comment les recrutements et la description des profils associés combinaient thématiques d'enseignement et champs de recherche. Il est toutefois peu probable que cette exigence soit prise en compte dans la mesure où le RAE précise que les recrutements sont faits sur la base de recommandations de personnalités, parfois extérieures à l'Université et sans nécessairement évaluer les

<sup>90</sup> En dehors des exemples déjà évoqués (harmonisation du contrôle des connaissances et de critères de niveau minimum en français et anglais), ce conseil a ainsi clarifié les règles et les modes opératoires dans des domaines tels que les critères d'attribution des bourses, les conditions de paiement des frais de scolarité, ou encore les conditions de nomination des assistants pédagogiques.

<sup>91</sup> La présentation de l'UFE et de ses formations proposées dans l'annexe 13 (communiquée au début de l'année 2020) fait ainsi état d'une organisation structurée autour de 8 départements (p. 34) : Architecture et Urbanisme ; Énergie ; Mécanique ; Technologie de l'information et des télécommunications ; Langues appliquées ; Gestion et management ; Mathématiques et Informatique appliquées aux sciences de gestion ; Sciences humaines et sociales. Le compte rendu du Conseil d'Université N°105 du 15 septembre 2020 (p. 1) mentionne également la représentation en son sein de 8 départements, mais leur dénomination est alors différente et on note la présence d'un « département préparatoire » qui n'apparaît dans aucun autre document. Désormais (i.e. lors de la visite du comité en décembre 2020), il semble que la direction de l'UFE envisage une organisation autour de 6 départements : « Langues appliquées », « gestion », « système d'information », « architecture », « Production, énergie, et contrôle », « Technologie de l'information et des télécommunications ».

compétences<sup>92</sup>. Cette adéquation n'a pas pu être analysée dans le cadre des collaborations avec le consortium qui portent essentiellement sur l'enseignement et peu sur la recherche.

Par ailleurs, selon le RAE<sup>93</sup>, les enseignants-chercheurs accordent une priorité à l'enseignement et le fait que 60% des effectifs soient des vacataires accentue très probablement cette difficulté. De plus, selon certains commentaires faits durant la visite, la culture de la recherche dans les universités égyptiennes, au moins certaines d'entre elles, serait différente de celle qui existe en France. En effet, l'organisation de la recherche en laboratoires peu ou prou liés à des domaines d'enseignement, ne serait pas aussi répandue que dans le monde francophone ou l'espace européen. Par ailleurs les exigences en termes d'implication dans des activités de recherche et de publication seraient moindres. Si tel est bien le cas, c'est naturellement un handicap pour le développement de la recherche. et d'autant plus que 60% des enseignants sont vacataires<sup>94</sup>

Classiquement, ce lien formation-recherche est aussi à considérer sous l'angle de la formation à la recherche par la recherche. Le comité a pu prendre connaissance de quelques exemples de ce type, mais la pratique ne semble pas généralisée. La faculté de langues appliquées inclut dans ses programmes l'acquisition de compétences de base en recherche (méthodologie et recherche documentaire)<sup>95</sup>. En revanche cela ne ressort pas des programmes des quatre premières années de la faculté de gestion et systèmes d'information.<sup>96</sup> Le master « Cultural Heritage Management » inclut la recherche dans son programme et encourage la recherche, mais l'absence de laboratoire auquel serait adossé la formation diminue très probablement les possibilités de liens entre l'enseignement et les recherches effectuées (même si bien sûr les intervenants peuvent à titre personnel être impliqués dans des activités de recherche auxquelles ils pourraient potentiellement associer des étudiants<sup>97</sup>).

Le RAE<sup>98</sup> fait mention de travaux de masters et doctorats contribuant naturellement au développement de compétences en recherche de ces étudiants (généralement en partenariat avec des laboratoires d'autres universités égyptiennes pour ce qui touche au doctorat en raison d'exigences légales). Toutefois l'absence d'école doctorale à l'UFE<sup>99</sup> obère en partie les possibilités de consolider les liens entre formation et recherche.

## Conclusion

La faible structuration de la recherche et le recours important aux vacataires ne permet pas de mettre en évidence des liens forts entre recherche et formation. Par ailleurs, l'inclusion des compétences de recherche dans les maquettes est encore limitée et a vocation à être étendue. Le renforcement des liens entre recherche et enseignement est un axe de travail important pour l'UFE si elle veut atteindre ses objectifs ambitieux de qualité de la recherche et des formations. Une meilleure orientation des recrutements vers des thématiques de recherche suppose une clarification préalable des priorités en ce qui concerne le développement de l'offre de formation. Il apparaît au Comité qu'il y aurait lieu de davantage collaborer avec les universités membres du consortium pour accentuer les synergies recherche & formation dans le cadre du développement de l'offre de formation.

## Recommandations

- Renforcer, dans les départements, l'articulation entre pôles ou thématiques de recherche et formations. Cela peut aussi être envisagé dans une perspective interdépartementale. Globalement cela invite à une réflexion matricielle sur les articulations recherche / formations.
- Dans les recrutements, viser des profils combinant champs de recherche et thématiques de formation.
- Généraliser l'enseignement de compétences en recherche et impliquer tous les étudiants dans des projets de recherche.

---

<sup>92</sup> RAE page 23.

<sup>93</sup> RAE page 15.

<sup>94</sup> RAE page 15.

<sup>95</sup> Annexe 31.

<sup>96</sup> Annexe 32.

<sup>97</sup> Annexe 14 pages 11 & 17.

<sup>98</sup> Annexe 33.

<sup>99</sup> Une loi empêchant les universités étrangères d'offrir des 3<sup>èmes</sup> cycles freine la production de recherches.

## DOMAINE 3 : PARCOURS DE L'ÉTUDIANT

### Champ 1 : Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'université effectue différentes actions en faveur de l'orientation (salons, portes ouvertes, visites dans les lycées, en particulier les événements organisés par l'Institut français d'Égypte), mais l'UFE étant peu connue en Égypte, le recrutement des étudiants est essentiellement circonscrit à un réseau de proximité (cercle familial, relations, etc.). De l'avis de plusieurs interlocuteurs, une intensification des efforts de communication et des activités d'orientation s'avèrent primordiales pour élargir le recrutement.

Qu'ils proviennent du système scolaire égyptien ou français, les étudiants peuvent intégrer l'UFE sous réserve des critères d'éligibilité définis par décret gouvernemental<sup>100</sup>. A cela s'ajoutent des critères de connaissances linguistiques<sup>101</sup> et une sélection implicite au travers des frais de scolarité<sup>102</sup> et ce bien qu'environ 35% des étudiants puissent bénéficier d'une bourse<sup>103</sup>. Une politique de bourses a été approuvée par le conseil d'université en septembre 2020.<sup>104</sup> Malgré cette sélection à l'entrée, le niveau des étudiants est hétérogène, créant un déséquilibre au sein des promotions. Les critères d'admission définis par le gouvernement ne sont pas toujours adéquats selon les formations (par exemple le niveau en mathématiques ne serait pas assez élevé pour certaines formations en faculté GSI<sup>105</sup>). L'établissement met en place des actions d'aide, mais elles sont limitées et consistent pour l'essentiel en cours de soutien de langues. A la connaissance du comité, il n'y a pas de dispositif d'aide pour des compétences autres que les langues comme par exemple celles en mathématiques ou autres difficultés d'apprentissage. Dans la majorité des cas, ce sont donc les étudiants qui s'entraident en particulier dans les promotions à petits effectifs (Architecture, Ingénierie, ...). Des cours de soutien ou tutorat personnalisés, voire des cours de mise à niveau collectif seraient mis sur pieds en cas de lacunes,<sup>106</sup> mais le comité n'a pas obtenu de détails sur ces actions pendant la visite (fréquence, volume, niveau, etc.)

Le site web de l'UFE mentionne une journée d'accueil des étudiants, mais n'apporte aucune précision sur cette initiative. Une annexe mentionne un programme pour l'année 2019<sup>107</sup>.

Des stages sont organisés pour améliorer l'insertion professionnelle. Les étudiants ne seraient pas toujours bien préparés à ces stages, en particulier en raison d'une méconnaissance de ce qui se passe en entreprise. Selon les entretiens réalisés pendant la visite virtuelle, les employeurs sont très peu sollicités dans l'évaluation de ces stages ce qui limite le potentiel de ces activités à l'insertion professionnelle. Les enseignants<sup>108</sup> relèvent un déficit du lien avec le monde professionnel. Quelques actions de préparation à l'insertion professionnelle existent (journée carrière, aide à la recherche de stage), mais elles sont peu nombreuses et inégales entre les départements. En l'état actuel, il semble que les actions menées soient insuffisamment développées et généralisées pour permettre aux étudiants de construire leur projet professionnel tout au long de leur cursus. L'université maintient le contact avec ses diplômés qui interviennent auprès des étudiants. Certains interviennent dans les cours. Le suivi des anciens étudiants n'est cependant pas uniformisé à l'échelle de l'université et les bases de données correspondantes ne sont pas correctement réactualisées.<sup>109</sup>

En matière d'implication dans la gouvernance, les étudiants sont représentés par des délégués, élus par département et par année. Ces élus permettent de faire le lien entre les étudiants et la direction. Ils sont notamment en relation avec les chefs de département pour les sujets liés à la formation et représentent les étudiants au conseil de concertation. Les étudiants sont également représentés par l'Union des étudiants qui effectue des réunions hebdomadaires avec la vice-présidence de l'université et assistent au conseil académique. Les délégués de chaque année et de chaque département participent aux conseils de facultés, mais uniquement pour discuter les demandes et suggestions des étudiants<sup>110</sup>. Selon la compréhension du comité, les étudiants ne sont pas impliqués avec voix décisionnelle dans les instances de l'Université. De fait, une partie des échanges s'effectue de manière

<sup>100</sup> Résultats de 80% au « Thanaway Amma », équivalent égyptien du baccalauréat pour les formations d'ingénieurs and 60% pour les autres formations.

<sup>101</sup> Niveau de français, anglais et arabe pour les étudiants de la faculté en LA (RAE page 16).

<sup>102</sup> RAE, page 15.

<sup>103</sup> 31% bénéficiaires en langue appliquées, 28% en Gestion et systèmes d'information, 50% en Ingénierie, annexe 36.

<sup>104</sup> Compte rendu du Conseil de l'université n° 105, 15 septembre 2020, pages 5&6.

<sup>105</sup> RAE page 15.

<sup>106</sup> RAE page 16.

<sup>107</sup> Annexe 13 page 17.

<sup>108</sup> Atelier 2 formation.

<sup>109</sup> RAE page 16.

<sup>110</sup> RAE page 17.

informelle. Le nombre d'étudiants actuel permet une organisation « familiale », mais nécessitera une formalisation des échanges avec l'augmentation des effectifs étudiants.

Les étudiants sont sollicités pour évaluer les enseignements chaque semestre, mais ne sont pas impliqués plus largement dans la politique de formation de leur établissement, en particulier par exemple pour discuter les évaluations et évolutions des programmes.

## Champ 2 : Ressources pour l'apprentissage

L'UFE met une **bibliothèque** à disposition des enseignants chercheurs et des étudiants. Elle contient 3040 titres<sup>111</sup>. De l'avis des étudiants rencontrés elle sert davantage de lieu de travail protégé que pour la consultation ou l'emprunt d'ouvrages. Par le truchement de Campus Numérique France, les étudiants ont accès à 4 sites de publications électroniques<sup>112</sup> (Cairn.info, Hamathèque, Cyberlibris, Refdoc.fr). Du fait de la faiblesse du réseau informatique, l'accès à ces ressources est limité. A l'heure actuellement les étudiants n'ont pas accès aux banques de données documentaires<sup>113</sup> et apparemment seule la faculté des langues appliquées comprend des enseignements sur la recherche documentaire<sup>114</sup>

L'**infrastructure technologique** de l'avis de plusieurs interlocuteurs est particulièrement déficitaire. À la base le réseau wifi est très insuffisant<sup>115</sup>. Les étudiants travaillent avec leur propre ordinateur. Les machines à disposition seraient obsolètes (voir Domaine 5, champ 3). Les étudiants ont accès à un espace numérique de travail personnel<sup>116</sup>.

La visite virtuelle des locaux a permis de voir des locaux très basiques pour l'enseignement. Le comité n'a pas pu évaluer leur adéquation aux besoins des étudiants et enseignants.

## Champ 3 : Environnement de l'apprentissage

La situation des étudiants en Égypte est particulière dans la mesure où ils sont émancipés à 18 ans et majeurs à 21 ans, les activités associatives sont sous la responsabilité du président de l'université. Cela contraint la nature des activités et la marge de manœuvre des associations étudiantes.

La vie étudiante est animée par l'Union des étudiants, principale association de l'UFE, aux côtés d'Enactus et de TEDx. Elle gère les activités culturelles et sportives et participe à la représentation des étudiants auprès de la direction. Ils bénéficient d'un budget propre correspondant à un pourcentage des droits d'inscription (350 L.E.) et dédié à la vie étudiante. Ce budget permet d'aider l'UE dans certains de ses projets. Bien qu'une vie étudiante soit présente, elle reste peu développée et nécessiterait une implication plus prononcée de l'établissement ainsi qu'un accompagnement des étudiants dans la gestion des associations.

L'université propose un hébergement sécurisé à quelques centaines de mètres du campus pour les étudiants habitant loin. Certaines habitations ont été rénovées ou remplacées par des habitations plus adéquates<sup>117</sup>. L'université a récemment pris des mesures pour accroître la sécurité du campus<sup>118</sup>. Un système de bus est également mis en place pour relier Le Caire au campus universitaire distant de 50 km, service essentiel pour les étudiants. Bien qu'une réduction des coûts ait été effectuée, ce service payant reste cher pour les étudiants.

Le campus actuel ne dispose pas d'un lieu de vie étudiante, autre que le jardin, où les étudiants puissent se réunir. Il dispose d'une salle de jeux et d'un terrain de football. Le campus dispose d'une cafétéria, mais c'est le seul service de restauration disponible et il n'offre que des snacks.

Concernant la médecine de prévention, un médecin est présent dans l'établissement, mais les étudiants ne bénéficient pas d'un suivi médical pendant leur cursus. Ils bénéficient d'une sécurité sociale et d'une assurance pendant toute la durée de leurs études<sup>119</sup>. Les étudiants ayant un handicap peuvent bénéficier d'aménagements<sup>120</sup>.

---

<sup>111</sup> Annexe 34.

<sup>112</sup> Site web de l'UFE, onglet recherche.

<sup>113</sup> RAE page 17.

<sup>114</sup> Annexe 31.

<sup>115</sup> RAE page 17, entretiens avec membres de la présidence et secrétariat général, service informatique, étudiants et EC.

<sup>116</sup> RAE page 18.

<sup>117</sup> Entretien SG 3.12.20.

<sup>118</sup> Entretien Secrétariat Général & Entretien Responsable services généraux.

<sup>119</sup> RAE page 18.

<sup>120</sup> RAE page 16.

## Conclusion

L'UFE mène des actions pour intéresser les étudiants égyptiens, mais elle manque encore de notoriété et de visibilité. Dès lors le recrutement est essentiellement le résultat de réseaux de proximité. L'UFE accorde de l'importance à l'insertion professionnelle et inclut des stages dans ses cursus à cet effet. Il semble néanmoins que le potentiel formateur de ces stages pourrait être largement accru par une meilleure implication des représentants du monde professionnel. On observe dans ce domaine comme dans le contact avec les alumni, un manque d'homogénéité et de suivi des pratiques. Par ailleurs et plus globalement, les actions de préparation à l'insertion professionnelle sont largement insuffisantes compte tenu de l'importance des enjeux d'employabilité. Les ressources à disposition pour l'apprentissage sont très réduites du fait notamment de la faiblesse de l'infrastructure technologique. Malgré les efforts faits pour améliorer les habitations et sécuriser le campus, les carences d'infrastructure et en particulier l'absence d'un « vrai » campus, limitent considérablement les possibilités de vie étudiante. Bien que les étudiants puissent communiquer avec les responsables de l'Université et donner leur avis sur l'enseignement, ils ne sont pas réellement impliqués dans la gouvernance de l'établissement ni dans la politique de formation.

## Recommandations

- Renforcer la communication et les activités d'orientation des futurs étudiants.
- Développer les actions d'aide à la réussite.
- Développer et généraliser à l'ensemble des formations les actions de préparation à l'insertion professionnelle.
- Consolider les liens avec les anciens étudiants.
- Envisager de formaliser, au moins en partie, les interactions avec les étudiants.
- Améliorer en urgence l'infrastructure technologique.
- Soutenir les associations pour développer la vie étudiante.
- Concrétiser dès que possible le projet de campus pour assurer une infrastructure adéquate.



## DOMAINE 4 : RELATIONS EXTÉRIEURES

Les termes de l'accord de refondation<sup>121</sup> ainsi que le projet défini par l'AFD<sup>122</sup> soulignent l'exigence pour l'UFE de développer des relations avec des partenaires universitaires, économiques et institutionnels en France, en Égypte. Actuellement l'UFE n'a pas élaboré de stratégie pour développer ou consolider son réseau de partenaires. L'établissement évoque des partenariats académiques, avec des grands groupes industriels français et des organisations internationales (OMS, ONU, Ligue Arabe)<sup>123</sup>. Toutefois, développer les partenariats est une des priorités exprimées par le Président actuel<sup>124</sup>.

### Partenariats Académiques avec le consortium d'universités françaises

La conclusion de partenariats, en particulier avec des établissements d'enseignement supérieur français est une condition *sine qua non* du développement de l'UFE et notamment de son offre de formation. Le RAE fait état de divers partenariats avec des universités françaises (9 sont mentionnées en regard de différentes formations<sup>125</sup>).

Aujourd'hui, le partenariat est constitué par 5 établissements sur la base d'accords « en vigueur »<sup>126</sup> :

- Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne ;
- Université Paris 3 – Sorbonne Nouvelle ;
- Université de Nantes ;
- Université de Haute Alsace ;
- INSA de Strasbourg.

Ces partenariats académiques ne se sont pas montrés à la hauteur des attentes ni n'ont pu répondre complètement aux besoins de développement de l'UFE. En l'état actuel, les partenariats reposent surtout sur les EC « historiques » impliqués pratiquement depuis le début de la mise en place de l'UFE. Cette situation de dépendance à des personnes, même si dans certains cas il y a un certain appui de l'institution d'appartenance est naturellement une source de fragilité pour ces partenariats.

La durée des accords est très variable selon les partenariats (de 1 à 5 ans) de même que les engagements des universités en termes d'heures d'enseignement fournies ou autres engagements.<sup>127</sup> Apparemment, il n'existerait qu'un seul véritable co-diplôme<sup>128</sup>, or la co-diplomation est un des atouts mis en avant par l'UFE. Par ailleurs, les accords actuels arrivent en fin de parcours en 2021-2022 au plus tard<sup>129</sup>. Enfin, ces collaborations semblent occuper une place très variable dans les stratégies internationales des établissements partenaires<sup>130</sup>.

Plusieurs freins au développement apparaissent au fil des entretiens et à la lecture de la documentation. Les établissements français rencontrent des obstacles institutionnels, notamment le financement des heures d'enseignement des enseignants-chercheurs français qui sont à la charge des universités partenaires. Il en ressort que les ministères de tutelle (MESRI, MEAE) n'ont pas eu une implication à la hauteur des ambitions du projet.

Les membres du consortium mettent en avant certaines conditions à créer impérativement pour donner des chances de succès à ce partenariat et au développement futur de l'UFE. Parmi ces préconisations, il est possible de relever : la nécessité d'un engagement des ministères de tutelle pour financer les heures d'enseignement des partenaires français, la stricte délivrance de co-diplômes, l'implication dans la gouvernance de l'UFE, la diversification des enseignants, l'installation d'un noyau pérenne de recherche au sein de l'UFE sur lesquels adosser les masters et une école doctorale permettant le développement d'un corps d'enseignants chercheurs. Ces besoins convergent avec les intentions du Président actuel.

Depuis 2020, le partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur français tente de s'organiser sous forme de Consortium. Les cinq établissements cités plus haut y seraient réunis. Un projet de convention constitutif

---

<sup>121</sup> Annexe 1.

<sup>122</sup> « Projet d'affectation de la subvention AFD dans le cadre de la refondation de l'Université Française d'Égypte 2021 – 2025. 17 octobre 2020 ».

<sup>123</sup> RAE page 18.

<sup>124</sup> Entretiens des 3 et 11 décembre, « Présentation D. Darpy Consortium 18 juin 2020.pdf ».

<sup>125</sup> RAE p. 18 & 21.

<sup>126</sup> Note interne au consortium.

<sup>127</sup> État des partenariats UFE – 2019 réponses.

<sup>128</sup> État des partenariats UFE – 2019 réponses.

<sup>129</sup> État des partenariats UFE – 2019 réponses.

<sup>130</sup> Entretiens réalisés durant la visite.

d'un nouveau consortium de l'UFE leur a été présenté lors d'une première réunion formelle tenue le 29 juin 2020<sup>131</sup>. Toutefois le projet n'a pas été encore ratifié.

L'objectif affiché par l'UFE est d'élargir ce partenariat, notamment pour constituer une offre de doubles diplômes avec les universités françaises et de développer l'activité de recherche.

Un autre frein au développement de ces partenariats tient à la non-reconnaissance des enseignants français par les instances égyptiennes « ... le conseil suprême des universités ne reconnaît pas les professeurs français comme une ressource effective en professeurs pour une formation. »<sup>132</sup>

### Autres partenariats académiques en Égypte

L'UFE a également des partenariats avec d'autres établissements, notamment, un diplôme conjoint avec l'université d'Alexandrie et l'université Senghor (Master Relation Internationales)<sup>133</sup>. Par ailleurs, l'UFE collabore institutionnellement pour la recherche avec les universités du Caire, d'Aïn Shams, d'Alexandrie, d'Helwan, de Minya. Cette collaboration est liée à la nécessité pour les maîtres assistants d'être inscrits en doctorat dans les universités d'Égypte pour pouvoir progresser dans leur carrière académique en Égypte et à l'UFE<sup>134</sup>.

Par ailleurs, l'UFE pourrait établir des liens avec les **établissements français délocalisés** dans la zone ainsi qu'avec ceux qui sont bâtis sur le même modèle, notamment (liste non exhaustive):

- l'ESA d'Alger <sup>135</sup> ;
- l'UFTAM <sup>136</sup> ;
- l'UFAR <sup>137</sup> ;
- le Campus franco-sénégalais <sup>138</sup> .

L'établissement de ces liens apparaît dans le plan d'actions du Président de l'UFE<sup>139</sup>.

En outre, l'UFE s'insère dans un contexte de l'enseignement supérieur en Égypte déjà occupé par des universités internationales. Dès le 20<sup>ème</sup> siècle, mais surtout dans les années 2000, des établissements étrangers se sont installés en Égypte.<sup>140</sup> Avec des budgets, des modes de gouvernance et de fonctionnement divers<sup>141</sup>, une offre de formations riche, des activités de recherche reconnues, des personnels enseignants et administratifs en nombre et présents sur le site, une insertion et un suivi des étudiants efficaces, une visibilité internationale. Ces établissements affichent des performances remarquables, sans commune mesure avec l'UFE. Une comparaison a été établie par le service de coopération et d'action culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France<sup>142</sup>. Le comité n'a pas eu connaissance de relations établies avec ces établissements.

### Relations avec des organisations académiques

La relation avec l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) est déjà établie depuis son adhésion. L'UFE en sa qualité de membre titulaire de cette agence peut ainsi s'ouvrir à l'espace francophone mondial. Incorporé au bureau Moyen-Orient, l'UFE côtoie 9 universités égyptiennes dont l'Université Senghor et l'Université d'Alexandrie. Par ailleurs, comme c'est le cas dans chaque bureau régional de l'AUF, l'UFE fait partie de la conférence des recteurs de la région du Moyen-Orient (CONFREMO) qui regroupe 46 établissements déployés dans 12 pays (Chypre, Djibouti, États Arabes Unis, Irak, Iran, Jordanie, Liban, Palestine, Soudan, Syrie, Yémen).

Dans le cadre du développement de l'employabilité, la relation avec l'AUF peut être renforcée. En effet, comme l'indique le site du Bureau Régional de l'AUF<sup>143</sup>, ce programme vise à accompagner les universités égyptiennes dans la prise en compte de l'employabilité et de l'insertion professionnelle de leurs étudiants, notamment en développant

<sup>131</sup> Compte rendu de la réunion du consortium de l'Université Française d'Égypte du 29/06/20.

<sup>132</sup> RAE page 13.

<sup>133</sup> RAE page 20.

<sup>134</sup> RAE page 20 & Annexe 33.

<sup>135</sup> <https://www.esaa.dz/>

<sup>136</sup> <https://uftam.net/>

<sup>137</sup> <https://ufar.am/fr/>

<sup>138</sup> <https://www.campusfrancosénégalais.org/>

<sup>139</sup> Pourraient utilement s'y ajouter les établissements français délocalisés au Vietnam dans les filières d'ingénierie et de gestion compte tenu de leurs performances et la qualité de leurs consortiums.

<sup>140</sup> Parmi les plus anciennes et prestigieuses citons l'American University of Cairo (AUC - créée en 1920), la British University of Egypt (BUC créée en 2005), la German University in Cairo (GUC créée en 2003)

<sup>141</sup> L'American University of Cairo (AUC) qui est la plus ancienne est calée sur un modèle libéral, alors que le GUC et le BUC bénéficient de financements étatiques adossés aux Ambassades de leurs pays respectifs installés en Égypte et le Goethe Institute pour le GUC et le British Council pour le BUC.

<sup>142</sup> N. Azouz, 2018.- Étude comparative de l'Université Française d'Égypte avec les principales universités internationales, p15.

<sup>143</sup> <https://www.auf.org/moyen-orient/>

le lien universités-entreprises, la professionnalisation des formations universitaires et les capacités d'innovation et l'entrepreneuriat étudiant. Parfaitement en phase avec les préoccupations actuelles de l'UFE, ce programme cherche à atteindre les acteurs du monde universitaire des institutions membres de l'AUF (Responsables académiques, enseignants/chercheurs, étudiants) et le monde socioéconomique.

Par l'intermédiaire du campus numérique francophone d'Alexandrie et du programme CIPIEE (Carrières et Insertion Professionnelle, Innovation et Entrepreneuriat en Égypte, 2018-2022), l'UFE est associée aux organismes suivants :

- Université Senghor ;
- Université d'Alexandrie ;
- Université Pharos d'Alexandrie ;
- La Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Égypte (CCIFE) ;
- International Business Driving License (IBDL).

### **Partenariats avec les milieux économiques et socio-culturels**

Les objectifs affichés pour le développement des partenariats avec le monde socio-économique sont les suivants<sup>144</sup> :

- retisser le lien avec les entreprises par la formation ;
- créer en 2021 un incubateur au cœur du campus ;
- développer l'alternance ;
- impliquer les acteurs socio-économiques dans la gestion des formations ;
- monter des projets de recherche et des chaires industrielles.

Compte tenu des termes de l'accord et de l'accent mis sur la dimension professionnalisante des formations, les partenariats avec les milieux économiques revêtent également une grande importance. Les partenariats avec les entreprises prennent aujourd'hui la forme de :

- participation à la gouvernance : 4 entreprises siègent au Conseil de Surveillance<sup>145</sup> ;
- intervention de quelques professionnels dans les cursus<sup>146</sup> ;
- stages en entreprise.

Il apparaît que les employeurs sont peu sollicités au niveau des retours de stage, et plus globalement dans la réflexion sur les programmes d'étude et leurs évolutions.

Par ailleurs, l'UFE entretient des relations avec certaines institutions culturelles en Égypte comme l'Institut Français d'Égypte.

### **Stratégie internationale**

Actuellement, l'UFE ne dispose pas de stratégie internationale spécifique même si des relations existent à différents niveaux. Le RAE n'aborde pas réellement les stratégies internationales en dehors des collaborations avec les universités françaises évoquées plus haut. Les chiffres de la mobilité enseignante et étudiante ne sont pas communiqués de façon claire. Les informations obtenues indiquent une mobilité extrêmement faible, quasi exclusivement sortante et au bénéfice des doctorants. Plusieurs étudiants d'architecture ont pu bénéficier de stages en France.

### **Analyse**

Il apparaît assez clairement que les établissements français dont les formations sont délocalisées en Égypte dès 2002 n'ont pas vraiment pu engager la dynamique de collaboration souhaitée au départ et qu'au-delà des engagements individuels, les établissements n'ont pas soutenu les partenariats à la hauteur des ambitions. Cela s'explique probablement en partie par le défaut de financement des heures d'enseignement par le MESRI<sup>147</sup> évoqué plus haut. Selon les partenaires rencontrés, un nouveau plan de financement de ces activités (Business model) doit être trouvé.

Le partenariat actuel ne paraît pas, malgré les bonnes volontés individuelles, en mesure de faire face aux enjeux économiques assignés à l'UFE (pas de signature de convention entre les établissements malgré les efforts du coordonnateur<sup>148</sup> du partenariat, départ de certains d'entre eux, absence d'implication institutionnelle, faibles cohortes d'étudiants dans certaines disciplines, pas de dynamique de recherche implantée localement susceptible d'y faire naître une école doctorale).

<sup>144</sup> Entretien avec le Président du 11/12/20 ; document *Présentation D. Darpy Consortium 18 juin 2020*

<sup>145</sup> Membres du Conseil de Surveillance.

<sup>146</sup> Entretiens réalisés pendant la visite.

<sup>147</sup> Un socle de 1800 heures non supportées par les établissements aurait été négocié. Entretiens réalisés pendant la visite.

<sup>148</sup> Sans statut particulier.

C'est un des maillons faibles du projet de refondation car, faute d'une masse critique suffisante, d'une implication institutionnelle véritable des établissements membres du consortium et de leur tutelle (MESRI), l'UFE sera difficilement capable, à terme, d'attirer puis d'absorber un flux d'étudiants amené d'année en année à 3 000 et de proposer une formation doctorale permettant d'assurer l'obtention de thèses pour les enseignants-chercheurs susceptibles d'être recrutés à l'UFE.

De la même façon que pour les établissements membres de l'AUF, la mise en réseau de l'UFE avec ces établissements dont les ambitions, les attendus et les concepts sont souvent voisins paraît utile pour ne pas dire indispensable. Cela devrait permettre de partager les expériences de chacun, mutualiser les expériences, dans la mesure du possible les actions et les moyens, éviter les mises en concurrence, faciliter les mobilités d'étudiants et d'enseignants, installer une dynamique. Mettre l'accent sur la dimension francophone internationale paraît être un puissant vecteur d'une dynamique qui manque à l'UFE.

Des liens plus marqués pourraient être tissés avec les autres universités internationales. Cependant, compte-tenu de la situation actuelle de l'UFE (refondation et déficit d'image important), il paraît difficile d'établir des liens fonctionnels et opérationnels avec les « grands » établissements étrangers établis avec succès en Égypte.

Les ambitions apparaissent peu réalistes compte-tenu de l'activité actuelle de l'UFE en matière de formation et de recherche ne favorisant sans doute pas, pour l'instant, des coopérations scientifiques à un haut niveau international. Globalement, l'amélioration de l'image de l'UFE sera un atout déterminant pour établir ou renforcer les relations à tous les niveaux, que ce soit au plan académique ou avec les entreprises.

La mise en place de relations internationales s'inscrit en toute logique comme un facteur essentiel répondant aux ambitions assignées à l'UFE. Elle est un outil incontournable de son succès.

### **Conclusion**

Globalement, un réel potentiel de partenariat existe, mais la stratégie en la matière doit encore être clairement définie, elle est naturellement dépendante de la stratégie globale de l'institution dont elle devrait constituer un des axes compte tenu de l'importance de cet enjeu en regard du positionnement spécifique de l'UFE.

Le partenariat avec les universités françaises apparaît comme le nœud gordien de la refondation de l'UFE. Sa réactivation est essentielle. Les diplômes conjoints, doubles et/ou combinés reposant sur le principe d'une collaboration académique et institutionnelle approfondie, le développement de la recherche, la mise en place de mobilités entrante et sortante et une meilleure intégration de ce consortium dans les instances de l'UFE apparaissent comme des éléments essentiels de ce partenariat renouvelé.

L'appui des tutelles, et tout particulièrement du MESRI, paraît également indispensable pour soutenir la mise en place de ce consortium et participer budgétairement à son fonctionnement. Ce type d'action de coopération n'a, en effet, de chance de succès que si les tutelles y sont véritablement impliquées. Implication sans laquelle le modèle économique imaginé pour l'UFE ne saurait fonctionner.

### **Recommandations :**

- Définir une stratégie de développement des partenariats, institutionnels et économiques, détailler les plans d'action y afférents.
- Définir un plan d'action pour réactiver le partenariat avec les universités françaises. Le compléter voire le renouveler, lui donner un cadre institutionnel (une convention signée par les partenaires, adossée à une charte des bonnes pratiques sur la délivrance de diplômes français à l'international.)
- Définir un modèle économique des partenariats notamment pour assurer le financement des heures d'enseignement et en obtenant un appui des tutelles.
- Favoriser et exploiter plus encore le lien avec l'espace francophone et non seulement avec les universités francophones de la région, mais avec l'espace mondial francophone. S'impliquer dans les programmes mis en place par l'AUF.
- Établir une présence et un contact systématique avec les responsables des établissements étrangers en Égypte afin d'asseoir la visibilité de l'UFE. Mener un parangonnage systématique appliqué aux concurrents en menant une analyse comparative des meilleures pratiques en place.
- Former les étudiants à l'entrepreneuriat, à la vie professionnelle, à la culture d'entreprise.
- Créer, dans le cadre des formations, des espaces d'échanges entre étudiants, enseignants et entreprises (tables rondes, ateliers, etc.).
- Organiser un salon d'emploi annuel sur le campus.
- Formaliser les stages par convention, impliquer les tuteurs de stage (entreprises) dans la soutenance.
- Dans un 2<sup>e</sup> temps, dans le cadre de stages scientifiques, initier des collaborations entre les chercheurs et entreprises, les formaliser par les contrats de collaboration. Cela permettra notamment de sensibiliser les enseignants chercheurs aux aspects de la Propriété Intellectuelle (brevet, droits d'auteur, secret industriel, etc.) Ensuite, définir une politique de l'innovation.

## DOMAINE 5 : PILOTAGE

### Champ 1 : Les finances de l'établissement

#### La fonction financière et le pilotage financier

Cinq personnes assurent la comptabilité/finances au sein de l'UFE : une en charge de la comptabilité de corps enseignant, une autre de celle du personnel administratif, une troisième en charge du paiement des salaires, un comptable et un trésorier (*cf organigramme des services*). La secrétaire générale nouvellement nommée a en charge le pilotage de la fonction financière. La mission du service consiste essentiellement à régler la dépense, assurer la paye des personnels et enregistrer les recettes. Contrairement aux autres universités égyptiennes AUC, BUE et GUC, l'UFE ne dispose pas d'une direction des affaires financières. Le budget est adopté par le conseil de surveillance sur la base des propositions du conseil d'université sans qu'il soit l'aboutissement d'un processus de construction formalisé ni même défini. Les services n'ont pas de budget affecté et il n'existe pas d'autorisation préalable de dépenses, ce qui empêche toute anticipation sur l'exécution infra annuelle. Le premier budget prévisionnel a été construit pour l'exercice 2018-2019. La comptabilité se fait sur Excel et les virements sont établis manuellement. Il n'existe aucun outil de suivi budgétaire et de projection financière.

La direction de l'établissement a pleinement conscience de la défaillance de son pilotage financier<sup>149</sup> et le projet d'affectation de la subvention AFD dans le cadre de la refondation de l'UFE<sup>150</sup>, en date du 17 octobre 2020, prévoit, dans les neuf actions prioritaires, d'engager un consulting sur douze mois à temps complet pour assurer une structuration de la fonction financière et conforter les hypothèses budgétaires sur lesquelles repose le développement de l'UFE sur les huit prochaines années, soit sur la durée de la première phase de l'accord de refondation.

Les initiatives de la nouvelle direction de l'UFE de s'engager dans ces démarches de professionnalisation du pilotage financier et de la gestion financière sont à souligner de manière très positive, et leur aboutissement est essentiel à la réussite du projet de refondation qui repose sur un équilibre budgétaire et financier pluriannuel à garantir.

En effet, conséquence de cette absence de pilotage et donc de visibilité, la situation financière de l'UFE entre 2002 et 2018 s'est dégradée, l'université puisant dans ses réserves en capital pour fonctionner.

L'accord de refondation mentionne expressément la nécessité de construction d'un modèle économique viable permettant d'assurer, à son terme, l'autofinancement de l'UFE<sup>151</sup>. Le projet d'affectation de la subvention de l'AFD en date du 17 octobre 2020 présente les hypothèses budgétaires proposées (CF page 5) sur la base du rapport de l'étude PWC réalisée en 2019 reposant sur les orientations suivantes :

- une croissance forte des recettes liées à l'accroissement des effectifs et à l'augmentation des droits d'inscription marquée à partir de 2023, année de livraison du nouveau campus. L'étude de PWC a mis en avant la faiblesse de ceux-ci en comparaison des autres universités étrangères d'Égypte.
- une maîtrise du budget de fonctionnement.
- l'augmentation des dépenses de masse salariale pour garantir des niveaux de rémunération attractifs en particulier pour les personnels académiques et développer les effectifs en personnels de l'UFE.

Ainsi, le modèle économique proposé sur la durée de l'accord de refondation établit une répartition des charges en 2027 à hauteur de 63% pour les dépenses de masse salariale, les 37% autres relevant du fonctionnement, et des recettes provenant à 99% des droits de scolarité. L'excédent d'exploitation programmé dès 2023 devrait garantir la mise en œuvre d'une politique d'investissement.

Le budget 2020/2021 est le premier budget de la refondation. Il est la traduction de ces orientations en concrétisant la progression des rémunérations des personnels académiques et administratifs à hauteur respectivement de 28% et 12%, en prévoyant une augmentation de 9% des droits d'inscription des étudiants et en rationalisant certaines dépenses, de transport notamment. Ce modèle économique s'avère tout à fait viable dès lors qu'il repose sur la capacité de l'université à ajuster ses recettes annuelles par le biais des droits d'inscription. Toutefois, si le modèle théorique est viable, sa concrétisation dépend de plusieurs variables qu'il convient d'analyser plus finement. D'une part malgré la possibilité de définir les droits d'inscription, ils doivent être acceptables par les étudiants potentiels, ce qui est aussi à mettre en relation avec la concurrence et l'image ou réputation actuelle de l'UFE (campus inadapté,

<sup>149</sup> RAE en particulier pages 21 & 22.

<sup>150</sup> Projet d'affectation de la subvention AFD dans le cadre de la refondation de l'Université Française d'Égypte 2021 – 2025-17 octobre 2020.

<sup>151</sup> Accord pour la refondation de l'UFE page 11.

qualité de la formation et conditions d'accueil nécessitant de sérieuses améliorations). D'autre part, et compte tenu de la marge de manœuvre limitée quant à l'augmentation des droits, il suppose que l'augmentation prévue des inscriptions suive les projections, or, elles sont très ambitieuses en l'état actuel de la situation. En effet il s'agit non seulement d'une croissance de l'ordre d'un facteur 5 en 7 ans et qui plus est alors que l'offre de formation n'est ni restructurée ni élargie et que les projets en la matière sont encore embryonnaires (par exemple ce renouvellement de l'offre est tributaire de l'engagement du consortium qui n'est pas encore définitivement arrêté). Par conséquent cela exige un suivi très serré de l'évolution du modèle économique et la mise en place d'outils performants pour assurer ce suivi.

#### Recommandations :

- Mettre en place dans les plus brefs délais une direction des affaires financières au sein de l'UFE bien distincte de la comptabilité en prenant appui sur une expertise et des recrutements externes.
- Construire et formaliser le circuit de la dépense reposant sur des enveloppes budgétaires allouées aux services et départements tout en préservant sur une gestion centralisée des crédits au niveau de la nouvelle direction des affaires financières et sur un suivi mensuel des dépenses et des recettes.
- Créer une commission interne de suivi de la mise en œuvre opérationnelle de l'accord de refondation notamment sur son volet financier s'appuyant sur les membres du conseil d'université et les chefs de service.

## Champ 2 : Les ressources humaines de l'établissement

L'élargissement de l'offre de formations autour de double-diplômes franco-égyptiens et l'amélioration de la qualité des formations constituent des leviers essentiels de la politique d'attractivité et de visibilité de l'établissement. Elle est au cœur de son modèle économique et de sa politique RH. La rénovation des formations devrait permettre selon l'UFE de réaliser un objectif de recrutement de 3000 étudiants à l'horizon 2025 avec pour cible les étudiants diplômés des lycées français ou les étudiants arabophones et africains parlant anglais.

L'augmentation des droits universitaires, résultant des perspectives d'inscriptions du plan de refondation et de la politique de montée en qualité de l'établissement, financera près de 200 recrutements, sur profil recherche, de professeurs confirmés, de jeunes maîtres de conférences et de doctorants<sup>152</sup>. S'agissant des personnels administratifs et techniques, les départs non remplacés et les redéploiements internes couvriront les postes prioritaires<sup>153</sup>.

Une nouvelle politique salariale, élément pilier de l'attractivité, est déployée. Elle est fondée sur des statuts auxquels correspondent des grades et des échelons de rémunérations. Elle est assortie pour les enseignants-chercheurs d'un système indemnitaire rémunérant la production scientifique et favorisant l'engagement (prime de 25% du salaire du grade de MCF1 pour la publication d'un article et de 75% pour trois articles).

#### La mobilisation des ressources internes et recrutements

Les réponses aux besoins élevés de compétences, nécessaires à la construction d'une nouvelle réputation de l'école, au développement des formations, au lancement d'une politique de recherche, à un pilotage équilibré des ressources et à la conduite du projet de refondation, sont tout d'abord recherchées en interne par la mise en œuvre d'une politique d'ajustement salarial et par le redéploiement interne des cadres adhérant au projet. Ces mesures seront complétées par les perspectives de recrutement externes décrites précédemment et par l'externalisation de certaines fonctions (numérique, transport...).

Cette stratégie pragmatique d'appui sur les forces internes de l'établissement peut se heurter à l'absence d'expertise des cadres à qui il est demandé d'aborder de nouveaux domaines de gestion pour lesquels ils n'ont pas été formés ou n'ont pas d'expérience (ex : responsable du centre de formation continue devenue responsable du service des personnels, responsable communication-marketing devenue responsable des services généraux).

Le recrutement d'un nombre très élevé de nouveaux personnels académiques pourrait être limité par le territoire d'influence de l'UFE et par un déficit d'image encore présent. La situation pose la question fréquemment évoquée au cours des entretiens de l'implication et de l'engagement français que l'UFE espère voir concrétisés par des apports en postes pour un équivalent de 1800 heures prévu dans l'accord des deux gouvernements. La montée en compétence des personnels actuels est une priorité et va nécessiter un investissement important.

<sup>152</sup> Les recrutements et les avancements des personnels académiques sont réalisés dans le cadre de procédures de concours avec appels de candidatures, agrément du Ministère de l'enseignement supérieur français ou égyptien selon les cas, et proposition par un comité de recrutement composé à parité d'enseignants égyptien et français du consortium des universités partenaires.

<sup>153</sup> 10 personnels de plus de 65 ans quitteront l'établissement avec compensation financière pour atteindre progressivement un effectif d'environ 65 personnes contre 80 actuellement.

#### Recommandations :

- Consolider la stratégie d'appui sur les compétences internes par la formation, les échanges de pratiques, l'accompagnement par des cabinets d'audit ou des missions d'experts au bénéfice des cadres impliqués dans le projet de refondation et en charge de nouveaux domaines de gestion.
- Poursuivre l'externalisation de tâches sans valeur ajoutée ou pour lesquelles l'établissement ne dispose pas de ressources humaines ou peut envisager des économies.
- Évaluer l'intérêt du recrutement d'un chasseur de coût ou d'un cabinet missionné sur cette fonction
- Formaliser l'organigramme, les schémas directeurs ou les projets de service dans les directions les plus importantes et les décliner en objectifs opérationnels dans les fiches de postes rénovées. Évaluer annuellement les objectifs.
- Formaliser les process et les partager sur un site interne.
- Implanter de nouvelles applications de gestion et former les personnels afin de professionnaliser les équipes. Une application de gestion de la paie est indispensable. Des systèmes d'information de gestion des personnels, de gestion financière et de gestion de la formation seront ensuite nécessaires pour fiabiliser, historiser les données, créer un lien entre les départements et les directions centrales et piloter par les indicateurs.
- Évaluer régulièrement les dispositifs et les étapes clefs et construire progressivement un système qualité.

### Champ 3 : Système d'information

Les dysfonctionnements du réseau et des capacités de connexion sont permanents selon l'ensemble des utilisateurs rencontrés, la direction de l'établissement et le service lui-même. La situation est décrite comme très dégradée avec des installations ne pouvant pas supporter les débits nécessaires à l'activité, des matériels de plus de 15ans, un budget limité et une insuffisance des compétences disponibles. Il semble que les investissements nécessaires n'ont pas été réalisés depuis 20 ans.

L'établissement a parfaitement identifié les enjeux du système d'information que les finalités soient professionnelles (fonctionnement de la messagerie, des échanges et de la communication interne, déploiement d'applications de gestion accessibles par le Web), pédagogiques (gestion de plateformes en ligne, *learning center*) ou communicationnelles (marque employeur et digital marketing sur un site attractif).

L'UFE a décidé d'externaliser une partie des fonctions et de recruter de nouvelles compétences en profitant de l'opportunité constituée par le nouveau bâtiment, construit aux normes actuelles et équipé de dispositifs de réception plus performants.

#### Recommandations

- Poursuivre la stratégie d'externalisation envisagée pour disposer d'infrastructures performantes.
- Construire une gouvernance du numérique en confiant les orientations sur ce secteur à l'un des Vice-présidents qui pourrait présider un comité de pilotage des projets numériques tant les impacts sont transverses et l'image primordiale pour créer l'intérêt et l'adhésion autour du projet de refondation de l'UFE.
- Accompagner les projets et leur évaluation par des cabinets externes, nombreux sur ce secteur.
- Introduire des évaluations internes par des comités d'utilisateurs.

### Champ 4 : Patrimoine immobilier de l'établissement

#### Le patrimoine immobilier de l'UFE

Le patrimoine actuel de l'UFE est constitué d'un bâtiment de 5800 m2 construit sur un terrain de 15000 m2, datant des années 2000. L'université dispose par ailleurs d'un parvis, d'un parking et d'un terrain d'activité de la taille d'un terrain de handball. Le bâtiment pédagogique et administratif, sur trois étages, est en mauvais état et ne répond pas aux normes d'accessibilité attendues puisqu'il ne dispose pas d'ascenseur permettant l'accès des personnes à mobilité réduite aux étages. La maintenance légère est assurée par le personnel technique des services généraux, mais aucun investissement lourd n'a été réalisé pour l'entretien des locaux en lien avec l'absence de politique d'investissement de l'établissement depuis plusieurs années. Plusieurs interlocuteurs ont pointé des défauts d'entretiens y compris à des niveaux très basiques comme l'hygiène. Les locaux n'étant pas destinés à l'origine à une université, ils ne sont pas adaptés aux besoins pédagogiques des 600 étudiants actuels de l'UFE.

Contrairement aux autres universités étrangères d'Égypte, l'UFE ne dispose pas de campus avec des facilités de logements offertes aux étudiants, des installations sportives et des locaux pour la vie associative (CF étude comparative de l'UFE avec les principales universités internationales de Nizar Azouz<sup>154</sup>). Cette absence de campus est avancée comme un élément majeur de son retard de développement en comparaison des autres universités étrangères et notamment de l'université allemande, créée la même année que l'UFE.

L'accord de refondation de l'UFE acte la construction d'un nouveau campus qui sera situé à proximité immédiate du campus actuel, sur une parcelle de 126 000 m<sup>2</sup> cédée par le gouvernement égyptien. Le projet d'affectation de la subvention de l'AFD prévoit le recrutement d'un personnel ingénieur pour en suivre la réalisation programmée pour 2023.

La construction et l'équipement du bâtiment seront financés par le gouvernement égyptien et l'ingénierie du projet assurée par la France. La participation de l'État français à la construction et l'équipement du nouveau campus sont envisagés par le biais d'un prêt concessionnel auprès de l'AFD. La préprogrammation du projet a été établie à la demande de l'AFD par la société sétéc, basée à Paris, en octobre 2020, avec deux scénarios de conservation ou non du bâtiment existant pour une enveloppe d'opération TDC comprise entre 120 et 122 millions d'euros.

La préprogrammation a été établie sur la base d'un effectif de 3000 étudiants en 2027 et 7000 à terme, sans que cette seconde phase soit précisément définie dans le temps, et sur la structuration de l'UFE en 8 départements disciplinaires au lieu des 3 facultés actuelles. L'état actuel de l'avancement du projet ne permet pas d'analyser clairement l'adéquation du nouveau bâtiment aux besoins de l'établissement.

Elle répond aux standards des campus modernes axés sur différents pôles (pédagogique, recherche avec des locaux pour les laboratoires, administratif et vie universitaire) avec des équipements sportifs (piscine, terrains extérieurs) ainsi que des locaux d'hébergement. Le comité n'a pas eu connaissance de l'enveloppe dédiée au projet par l'État égyptien.

La construction de ce nouveau campus, offrant des conditions d'études et de travail satisfaisantes aux étudiants et personnels égyptiens est déterminante pour la réussite de la refondation de l'UFE car un élément fondamental de l'attractivité de l'université.

Recommandations :

- Clarifier le financement par l'État français du projet de construction et d'équipement du nouveau campus.
- Recruter un ingénieur en charge non seulement du suivi du projet, mais qui piloterait aussi, au sein de l'UFE, la maintenance légère et lourde des locaux actuels et futurs.
- Définir et mettre en place une politique d'entretien de l'infrastructure. Accorder la priorité à la remise en état afin d'accueillir les étudiants de façon décente.

---

<sup>154</sup> Annexe 3.



## DOMAINE 6 : QUALITÉ ET ÉTHIQUE

### Champ 1 : Politique qualité et amélioration continue

Plusieurs entretiens lors de la visite virtuelle ont pointé l'importance de la qualité, enjeu majeur du développement de l'UFE. Certains interlocuteurs ont évoqué l'image mitigée que l'établissement a en termes de qualité. Plusieurs ont insisté sur l'importance de la qualité des formations et la nécessité de prendre des mesures pour l'évaluer et la développer et de pouvoir communiquer sur cette qualité.

Le site web de l'université comprend un onglet<sup>155</sup> « Centre d'assurance qualité » situé sur la page d'accueil. Le site consacré à ce thème contient de la documentation (en arabe uniquement) sur la vision du centre, ses objectifs stratégiques (au nombre de 15 et ambitieux), la présentation de différents comités (support technique et de documentation, planification stratégique (du centre), d'évaluation, de suivi et de mesure de l'impact, le comité des médias commission des affaires administratives) et la liste de leurs activités principales. Hormis un formulaire, en anglais, relatif à l'évaluation des étudiantes, le site ne contient aucun outil ou autre information sur les activités réalisées ou planifiées. Lors de la visite le Comité n'a pas pu obtenir d'information sur les activités de ce centre. En fait il semble qu'une structure existe sur le papier, mais n'est pas opérationnelle.

Si l'on compare la situation actuelle à l'UFE avec ce qui est généralement attendu d'un système qualité, plusieurs constats s'imposent. Aucun document porté à la connaissance du comité ne décrit explicitement la politique qualité de l'établissement, les objectifs de la qualité à l'UFE ne sont pas explicités. Selon les entretiens réalisés lors de la visite,<sup>156</sup> le portage politique de la qualité serait assuré par la vice-présidente. D'autres responsabilités<sup>157</sup> ont été définies sur le papier, mais doivent être réactualisées. Par ailleurs, les responsabilités définies dans le passé n'auraient pas été assumées en raison de conflits entre VP responsable et doyens<sup>158</sup>.

Les seuls processus existants sont les évaluations des enseignements par les étudiants (EEE) qui interviendraient tous les semestres, mais ne s'appuient pas sur un document cadre. Le processus serait géré par les directions de département. Le comité n'a pas eu connaissance de ce qui est fait avec les résultats et leur utilisation est assez aléatoire. Les étudiants ne reçoivent pas de feedback sur les résultats des évaluations semestrielles, et aucun exemple de changements apportés suite à ces évaluations n'a pu être apporté.

Il n'y a pas non plus de formalisation de l'EEE en formation continue et les pratiques varient. Selon le responsable, le programme de la formation « Cultural Heritage Management » est révisé chaque année sur la base des EEE. Lors de la visite le Président a fait état de son intention de développer l'EEE.

Il n'y a pas de processus formalisé et rigoureux d'évaluation des formations impliquant les différentes parties prenantes et débouchant sur des plans d'action ou de développement. Selon le rapport d'auto-évaluation<sup>159</sup>, une procédure menée par l'agence d'assurance qualité égyptienne (NAQAEE) viserait l'accréditation des programmes tous les 4 ans, mais le comité n'a pu parvenir à une compréhension claire de ce processus durant la visite et par ailleurs pas du tout documenté dans le rapport ou les annexes.

À la connaissance du Comité, il n'existe pas d'instance ou de modalités pour remédier aux difficultés rencontrées, en particulier dans les formations et soutenir le développement des compétences en enseignement.

Le système d'information est très déficient et n'apporte pas les informations utiles à la prise de décision et au pilotage. Il n'y a actuellement aucun processus qualité défini en soutien à la stratégie (modalités et outils de suivi de la mise en œuvre de la stratégie, système d'information, etc.).

Si l'on se réfère aux standards européens (ESG-2015) pour analyser ce qui est fait en matière de qualité à l'UFE, il apparaît que de nombreuses lacunes sont à combler pour pratiquement chacun d'entre eux (par exemple politique qualité, mécanismes d'approbation des programmes et leurs évaluations régulières, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant, compétences des enseignants, système d'information).

### Conclusion

La qualité est un enjeu central pour le futur développement de l'UFE et force est de constater que le système qualité de l'établissement en est à un stade embryonnaire. Le centre d'assurance qualité semble être réduit pour le moment à la description d'une structure et le seul processus régulier, l'EEE, mériterait d'être développé.

<sup>155</sup> <http://www.ufe.edu.eg/universite-fr/#presentation-> Les textes ont été traduits automatiquement, il y a pu avoir quelques approximations dans la traduction.

<sup>156</sup> Entretiens 27.11.20.

<sup>157</sup> <http://www.ufe.edu.eg/universite-fr/#presentation-> section « organigramme ».

<sup>158</sup> RAE page 27.

<sup>159</sup> RAE page 27.

Au-delà de ces éléments tout est à construire et au départ la politique qualité de l'UFE, la clarification des responsabilités, la mise en place d'instances participatives, la formalisation d'un processus d'EEE amélioré et d'un solide processus d'évaluation des formations pour ne mentionner que les premières étapes. La mise en place d'un système d'information robuste est indispensable également. Pour soutenir sa réflexion sur la qualité, l'UFE pourrait s'appuyer sur les ESG-2015 ou les standards Africains (ASG).

## Recommandations

- Créer ou réactualiser les instances en charge de la qualité (Responsabilité politique, commission participative, structures dédiées)
- Définir une politique qualité et élaborer une stratégie de développement de la qualité
- Réactiver la structure de soutien aux démarches qualité
- Développer un solide processus d'évaluation des programmes incluant un retour des milieux professionnels.
- Formaliser le processus d'EEE et mettre en place des modalités de suivi (feedback aux étudiants, suivi des actions correctives, etc.)
- Créer des possibilités de soutien aux enseignants pour résoudre les difficultés dans l'enseignement et développer leurs compétences en la matière
- Développer le système d'information en lien avec la stratégie et les autres activités, en particulier la formation

## Champ 2 : Éthique et déontologie

Les valeurs de l'UFE ne sont actuellement pas affichées dans les documents de présentation dont le comité a pu prendre connaissance ni sur le site web de l'établissement. Elles ne sont pas explicitement mentionnées dans le plan stratégique ni dans les documents réglementaires. Certaines valeurs comme la qualité de la formation ou la probité sont implicitement contenues dans certains documents. Le Président actuel, lors des entretiens, a pu exprimer ses priorités en la matière.

La loi du travail égyptienne définit les termes d'une politique d'égalité qui serait appliquée aux étudiants<sup>160</sup>. Les étudiants signent une charte d'étudiant à l'entrée de l'Université<sup>161</sup>. Un ensemble de documents réglementaires encadrent les écarts de comportements ou violation de règlements. Ils touchent au comportement global des étudiants<sup>162</sup>, aux situations d'examen<sup>163</sup> et d'évaluation, aux comportements faisant l'objet de sanctions disciplinaires<sup>164</sup>. Les documents explicitent les conséquences des comportements inadéquats et frauduleux. L'établissement a acquis un logiciel de lutte contre le plagiat (Compilatio.net)<sup>165</sup>

Les problèmes de corruption des employés sont réglés par la loi égyptienne<sup>166</sup>. L'UFE a mis en place un comité d'enquête pour traiter les questions disciplinaires et de conflit avec le personnel<sup>167</sup>. Selon le rapport d'auto-évaluation il n'existerait pas de système pour lutter contre la fraude des services<sup>168</sup>.

Le rapport d'auto-évaluation fait état de fluctuations importantes dans l'application des règlements<sup>169</sup>

## Conclusion

L'UFE dispose d'éléments légaux ou réglementaires de base pour encadrer les aspects éthiques et déontologiques. Ils ne s'appuient pas clairement sur les valeurs de l'établissement, elles-mêmes très peu visibles dans les documents de référence de l'UFE. Sur la base des informations obtenues, l'accent est mis sur la sanction et très peu est fait au niveau de la prévention des comportements inadéquats.

## Recommandations

- Affirmer et afficher les valeurs de l'institution.
- Développer des modalités pour la prévention des comportements inadéquats.

<sup>160</sup> Annexe 22 en arabe et RAE page 28.

<sup>161</sup> RAE page 28 et entretiens avec les étudiants.

<sup>162</sup> UFE Contrôle des connaissances Approuvé par le conseil d'université n° 106 du 13 octobre 2020, article 6.

<sup>163</sup> UFE Contrôle des connaissances Approuvé par le conseil d'université n° 106 du 13 octobre 2020.

<sup>164</sup> Annexe 23.

<sup>165</sup> RAE page 28.

<sup>166</sup> Anne 23, en arabe, mentionnée dans le RAE page 28.

<sup>167</sup> Décret n°3 2019- annexe 27.

<sup>168</sup> RAE page 28.

<sup>169</sup> RAE page 28.

## IV. CONCLUSION

Cette évaluation s'est déroulée dans un contexte difficile. La visite réalisée en ligne, avec un nombre réduit d'entretiens, organisée dans un contexte de transition, s'est appuyée sur un rapport pas toujours suffisamment développé et une documentation parfois limitée. Toutefois elle a permis de faire un premier bilan de situation de l'UFE. Les constats plutôt pessimistes rapportés dans le RAE ont été confirmés par la visite sur place. L'UFE est en face d'un vaste chantier et le terme de refondation prend tout son sens. Il semble bien que le projet initial de 2002 ne s'est jamais vraiment concrétisé et la comparaison avec les autres universités internationales du Caire créées à la même époque est cruelle. L'UFE est à la croisée des chemins et le sentiment du comité est réellement qu'il faut repartir des fondements ou des fondamentaux de l'établissement.

Au-delà de ce constat un peu sombre, l'analyse des documents et les entretiens montrent que l'UFE a un réel potentiel grâce à un positionnement spécifique, le soutien de l'AFD et celui d'un consortium d'universités françaises notamment. La perspective réaliste d'un nouveau campus constitue un fort point d'appui. Toutefois pour réaliser ce potentiel et concrétiser ce projet ambitieux, l'UFE va devoir relever plusieurs défis, au plan stratégique et du pilotage, de l'organisation et du fonctionnement interne, de l'amélioration de la formation et de la recherche, des infrastructures. Par ailleurs, il existe des bonnes pratiques au sein de l'établissement, elles pourraient être mieux repérées, formalisées et partagées.

La nouvelle gouvernance s'est attelée vigoureusement à un travail de remise en ordre de marche de l'établissement, il commence à porter ses fruits et est perçu au sein de l'UFE. Ce travail mérite très largement d'être salué. Ce nouveau projet est globalement bien accueilli par une majorité de personnels rencontrés par le Comité et c'est sans aucun doute un atout.

La réflexion stratégique à tous les niveaux doit impérativement être développée et être accompagnée de plans robustes de mise en œuvre et de suivi. Il s'agit dans l'état actuel de la situation d'une tâche d'envergure. Le pilotage de l'institution est actuellement faible et doit être renforcé. L'organisation et le fonctionnement interne doivent être revisités en profondeur, le comité estime que l'organisation des fonctions support n'est pas encore à la hauteur des ambitions et la communication doit être plus stratégique. La qualité de la formation et la mise en évidence de cette qualité auprès des publics potentiels est un enjeu majeur pour atteindre les objectifs très ambitieux de croissance des effectifs étudiants. Cela va nécessiter d'une part la mise en place d'un vrai système qualité, au moins pour la formation dans un premier temps et d'autre part une collaboration accrue avec les universités partenaires françaises et africaines. Ce développement ne pourra se faire sans un développement de l'infrastructure, dont le nouveau campus prévu, mais de façon urgente par la mise en place d'une infrastructure technique et d'un système d'information. Au vu des nombreux enjeux qui sont liés au SI (au niveau stratégie, gestion, communication, etc.), c'est une priorité.

Un enjeu de taille sera également celui de l'élaboration d'un nouveau modèle économique aussi bien pour assurer le financement des enseignements fournis par les universités partenaires que pour l'augmentation de l'autofinancement. Cela passe par le renouvellement et l'élargissement de l'offre de formation qui est une des pierres angulaires du projet et revêt de ce fait un caractère d'urgence compte tenu de toutes les conséquences qui en découlent. Dans cette perspective une nouvelle dynamique doit être trouvée avec le consortium ainsi qu'un appui des tutelles.

Le comité a essayé, en se basant sur les informations recueillies et la diversité de ses expériences de pointer les aspects à aborder en priorité. Ils sont nombreux et conséquents, mais convergent fortement avec l'analyse de la nouvelle gouvernance ce qui est un facteur favorable.

La route est certes encore longue, mais les soutiens existants, les premières démarches initiées et l'énergie rencontrée pendant la visite constituent une source d'espoir pour la concrétisation de cet ambitieux projet.

### ATOUTS ET POINTS FORTS:

- L'opportunité de la refondation
- La réactivation du consortium
- Un positionnement spécifique (trilinguisme, double diplomation, interculturel)
- La perspective réaliste d'un nouveau campus
- Le réalisme et le pragmatisme de la nouvelle gouvernance
- La prise de conscience des nécessités de la réorganisation et de développement de compétences des agents

## POINTS FAIBLES ET DE VIGILANCE :

- L'absence de projet stratégique et opérationnel
- Le pilotage diffus de l'institution
- La qualité variable des formations et des liens avec le monde socio-économique
- Une offre de formation insuffisante pour atteindre les objectifs de croissance
- Faible dynamique de la collaboration avec le consortium et le non financement des enseignements fournis par les universités du consortium
- Support politique des tutelles (MESRI) ne se reflétant pas dans le soutien financier aux établissements du consortium
- Une recherche en deçà des attentes compte tenu des ambitions
- Absence d'identité spécifique et de structuration de la recherche
- Les carences de l'infrastructure technologique et patrimoniale
- Faible attractivité actuelle et faiblesse communication
- Fragilité due au fait que le développement repose sur la bonne volonté des personnels qui ne peuvent se référer à une stratégie clairement définie
- Ecart importants entre ambitions affichées et moyens à disposition
- Système d'information et support aux étudiants insuffisants
- Potentiel de l'établissement sous exploité (ex. trilinguisme)

## RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT

De nombreuses recommandations, plus ou moins détaillées, sont égrenées au fil de ce rapport. Dans cette section le Comité souhaite mettre en évidence celles qui, à ses yeux, sont prioritaires :

- **Définir une vision stratégique globale** et des stratégies spécifiques aux principaux domaines. Les décliner en plans d'action et organiser le suivi. Impliquer dans cette réflexion toutes les parties prenantes, non seulement à l'interne, mais également les tutelles.
- **Renforcer l'attractivité de l'UFE, pierre angulaire du développement de l'établissement. Cela passe par :**
  - **L'élaboration d'une stratégie pour le développement de l'offre de formation**, en assurant aux étudiants les atouts spécifiques de l'UFE (double diplomation, trilinguisme). En parallèle, planifier un processus d'évaluation et de révision de toutes les formations en incluant les points de vue des différentes parties prenantes en particulier les milieux professionnels. Systématiser les procédures d'évaluation de l'enseignement adossée à une politique qualité de l'établissement.
  - **La consolidation et l'élargissement des partenariats** avec le consortium tout en visant l'obtention d'un soutien concret des tutelles pour accompagner l'engagement des universités partenaires. Cet atout majeur doit être pleinement concrétisé. Les négociations, renégociations de ces partenariats ne devraient pas se limiter aux formations, mais associer fortement les questions de recherche.
  - **La mise en place une politique globale de recherche**, prenant en compte toutes les disciplines enseignées. Pour accompagner la mise en œuvre de cette politique globale, mettre en place une commission de la recherche, une cellule d'appui, un système d'information centralisé et accentuer la dimension recherche dans les recrutements
  - **La poursuite du développement organisationnel** : déployer le nouvel organigramme, finaliser l'organisation en départements y compris la création de laboratoires, installer des conseils ou comités aux différents niveaux impliquant toutes les parties prenantes. Responsabiliser les départements et services. Construire la gouvernance des grandes fonctions (finance, numérique, etc.)
  - **Le développement des ressources humaines** de l'UFE, d'une part au niveau du recrutement des EC en définissant un plan précis de recrutement basé sur une étude préliminaire des besoins essentiels au niveau recherche et enseignement intégrant dans la réflexion la nécessité d'augmenter les ressources propres de l'établissement (par exemple prendre en compte le potentiel de partenariats, en formation continue, etc.). D'autre part élaborer un plan de développement des compétences des personnels administratifs et techniques. Créer des possibilités de développement des compétences pédagogiques pour les EC
  - **L'amélioration de l'infrastructure informatique et des bâtiments**. Le nouveau campus est un atout essentiel pour accroître l'attractivité de l'UFE et la concrétisation de ce projet est une priorité. Dans l'intervalle accorder la priorité à la remise en état des locaux afin d'accueillir les étudiants de façon décente.

- **La définition d'une politique de communication** basée sur la stratégie de l'université, incluant des indicateurs de succès et accordant une place importante au renforcement du sentiment d'appartenance. Améliorer les outils informatiques dédiés.
- **L'identification de projets ou petits chantiers structurants** offrant un bénéfice à court terme (amélioration wifi, hygiène, ou formalisation de bonnes pratiques par exemple).

## V. OBSERVATIONS



Le Caire, le 3 mars 2021

Monsieur Thierry Coulhon  
Président Hcéres  
2 rue Albert Einstein  
75013 Paris  
France

Monsieur le Président,

Nous remercions le comité d'experts et son Président pour le travail approfondi mené afin de réaliser la première évaluation de l'Université Française d'Égypte (UFE) et pour leur flexibilité pour avoir effectué leurs travaux en ligne, compte tenu de l'évolution de la pandémie liée à la COVID-19 qui a rendu les déplacements en Égypte impossibles.

### **I/ Le contexte et les principaux enseignements tirés de l'évaluation**

Outre cet élément matériel, cette évaluation s'est déroulée dans un contexte spécifique. Le rapport d'auto-évaluation préalable aux travaux du Hcéres a été produit par une équipe de direction qui a quitté depuis lors l'établissement. Les échanges avec le comité ont eu lieu entre le 27 novembre et le 11 décembre 2020, dans la phase de prise de poste d'une nouvelle équipe dirigeante. Je suis Président de l'UFE depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2020 et un nouveau comité de direction composé à mes côtés d'une vice-présidente, d'un vice-président et d'une secrétaire générale a été structuré.

L'analyse menée par le Hcéres est un reflet fidèle de la situation telle que j'ai pu la constater depuis ma prise de fonction et sera une aide précieuse pour accompagner et structurer la réflexion de la nouvelle direction de l'UFE dans le cadre de sa refondation, entrée en vigueur par les États français et égyptien en décembre 2019.

Le rapport met clairement en lumière les caractéristiques principales de l'UFE :

- Sa spécificité, avec son statut d'université binationale qui s'inscrit dans une stratégie visant à développer l'attractivité universitaire française. Les bases existent pour en



faire un campus de choix pour la délocalisation dans la région de formations des universités françaises.

- Ses atouts qui s'appuient sur un enseignement pluridisciplinaire, dispensé en deux langues, en français et en anglais, dans un environnement arabophone. Le campus actuel et futur de l'UFE peut devenir une plateforme d'échanges fructueux entre la France, l'Égypte et toute la région.
- Son absence de stratégies globale et spécifiques et ses faiblesses en matière de recherche, d'infrastructures techniques, de pilotage et de fonctionnement interne qui pénalisent jusqu'à maintenant son développement et qui ont creusé l'écart avec les offres d'universités étrangères de même nature.

Comme le rapport le souligne parmi les éléments critiques de la refondation figurent notamment :

- La réactivation de partenariats avec des universités françaises, visant à des diplômes conjoints, pour laquelle l'appui des tutelles paraît indispensable pour soutenir la mise en place de ce consortium et participer budgétairement à son fonctionnement.
- L'établissement d'un plan stratégique, clair et cohérent avec l'accord de refondation, décliné en plan d'action détaillé pour favoriser sa mise en œuvre et son pilotage.

## 2/ Les nouvelles orientations prises par l'UFE

Sur ces bases l'UFE souhaite apporter de nouveaux éléments à la connaissance du comité.

Depuis la fin de la phase d'évaluation du Hcéres, des étapes structurantes ont été franchies. Elles permettent d'inscrire l'UFE dans la vision de la refondation, de marquer un nouveau départ et une nouvelle ambition et de consolider certains des éléments nécessaires au bon fonctionnement de l'université. Parmi celles-ci citons :

- **Sur le plan académique**, la reprise de relations fortes avec les membres du consortium. Les démarches sont en cours pour proposer au ministère de l'enseignement supérieur égyptien l'accréditation directe des formations de France ici en Égypte. Ainsi les étudiants égyptiens pourront bénéficier d'un diplôme français reconnu internationalement, d'une reconnaissance locale du grade de Baccalauréus ou Licence pour une insertion professionnelle localement et de la possibilité de poursuivre leurs études dans la région ou en Europe. Les universités partenaires pourront facilement délocaliser leurs formations en s'assurant de la qualité des recrutements et du suivi des études grâce à un contrôle des connaissances commun sur les deux rives de la Méditerranée. Enfin, les étudiants en France pourront participer à un séjour de 1 ou 2 semestres ici en Égypte tout en suivant exactement les mêmes cours que dans leur université d'origine. Le rapport de l'Hcéres rappelle l'importance du soutien des tutelles dans le financement de 1.800 heures



d'enseignement prévues par l'accord intergouvernemental ce qui correspond à 15 postes d'enseignants-chercheurs à temps plein.

- **Sur le plan budgétaire**, l'augmentation des frais d'inscription, en accord avec le Conseil de Surveillance de l'UFE, acté le 10 février 2021, afin d'engager les étapes nécessaires au financement des projets de restructuration des formations. Le soutien de l'Agence Française du Développement est également précieux. Grâce à cette dernière nous avons bénéficié d'un audit des pratiques financières réalisé par le cabinet PwC, remis le 2 mars 2021, qui apporte des recommandations à mettre en œuvre en 2021. Enfin, l'attribution d'un FSPI très récente favorisant la consolidation du consortium est bienvenue.
- **Sur le plan de la notoriété et de l'image de marque**, le lancement d'une campagne de communication confiée à une agence de renom qui commencera le 8 mars 2021, à l'occasion du grand salon étudiant du Caire, afin d'accompagner un discours renouvelé sur l'offre de formation, la vision et les missions de l'UFE.
- **Sur le plan informatique et des systèmes d'information**, le renforcement des compétences avec la contractualisation avec une SSII, qui a pris effet le 28 février 2021 pour une première période de 12 mois, afin d'apporter le service numérique auquel toutes les parties prenantes s'attendent.
- **Sur le plan immobilier**, la construction d'un nouveau campus entre dans une étape décisive. Cinq groupements « architectes/cabinets d'études » expérimentés ont été retenus pour une phase finale de sélection à l'issue d'un appel à manifestation d'intérêt. Le lauréat sera désigné en avril 2021. L'inauguration du nouveau campus sera l'une des conditions nécessaires à la réussite de la refondation.

Dans une vision de plus long terme, l'UFE et ses organes de gouvernance sont engagés à :

- **Construire un pôle d'excellence académique**, tant en formation qu'en recherche, dans des disciplines qui répondent aux besoins sociaux-économiques en Égypte, avec une ouverture notamment sur l'Afrique et sur le Moyen-Orient. L'UFE sera au Caire une passerelle de l'enseignement supérieur français entre l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique.
- **Produire un plan stratégique**, à l'horizon de plusieurs années, qui précise cette ambition afin de fixer les priorités académiques, de structurer un business plan et son financement, de consolider le fonctionnement interne, le tout dans le but d'attirer les talents qu'il s'agisse d'enseignants, de chercheurs, de partenaires académiques, d'étudiants, de personnels administratifs et de partenaires financiers.
- **Adopter une organisation agile** nécessaire à une action de refondation et capable de se saisir des opportunités qui permettraient d'optimiser et d'accélérer le développement de l'établissement face à une concurrence bien implantée.





Grâce à ces transformations, l'ambition de devenir une université de référence en Égypte devient une réalité concrète. L'UFE a l'ambition d'être le hub en Égypte sur les thématiques de recherche transdisciplinaires que sont l'économie circulaire, la digitalisation de l'Afrique, la mobilité durable et l'ingénierie frugale.

En conclusion, je tiens à nouveau à remercier le comité d'experts pour la grande qualité des échanges et pour ce rapport qui souligne bien les défis de l'Université Française d'Égypte mais aussi les opportunités fortes pour les deux pays.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sincères salutations.



Denis Darpy  
Professeur des Universités  
Président Université Française d'Égypte



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

[hceres.fr](http://hceres.fr)

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

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