

REPUBLIQUE DU SENEGAL

-----  
Un Peuple – Un But – Une Foi  
-----

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

-----  
AUTORITE NATIONALE D'ASSURANCE QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR



**RAPPORT D'EVALUATION EXTERNE DU  
PROGRAMME EXECUTIVE MASTER EN GESTION  
DE PROJETS DE BORDEAUX MANAGEMENT  
SCHOOL (BEM-DAKAR)**

**L'équipe d'évaluateurs :**

- Pr. Elhadji Abdoul Aziz NDIAYE, Président
- Pr. Mamadou Abdoulaye KONTE, membre
- Dr. Papa Modou NDIAYE, Membre

**Signature :**

**Pour l'Equipe, Le Président**

Avril 2018



## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1. Présentation de l'établissement et du programme évalué .....</b>                 | <b>3</b>  |
| <b>1.1 Présentation de BEM-Dakar .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1.2 Présentation du programme Exécutive Master en Gestion de projets.....</b>       | <b>3</b>  |
| <b>2. Avis sur le rapport d'auto-évaluation .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>3. Description de la visite sur le terrain.....</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>3.1 Organisation et déroulement de la visite.....</b>                               | <b>4</b>  |
| <b>3.2 Appréciations de la visite .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>4. Appréciation de l'EPES au regard des standards de qualité de l'ANAQ-Sup.....</b> | <b>6</b>  |
| <b>5. Points forts du programme.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>6. Points faibles du programme. ....</b>  | <b>11</b> |
| <b>7. Appréciations générales sur le programme .....</b>                               | <b>12</b> |
| <b>8. Recommandations à l'établissement.....</b>                                       | <b>12</b> |
| <b>9. Recommandations à l'ANAQ-Sup .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>10. Proposition de décision .....</b>   | <b>13</b> |

## **Introduction**

Bordeaux Management School (BEM-Dakar) a présenté un rapport d'auto-évaluation auprès de l'ANAQ-Sup en vue de l'accréditation du programme exécutive Master en Gestion de Projets. L'ANAQ-Sup a désigné l'équipe d'Experts-Evaluateurs externes composée comme suit :

Pr. Elhadji Abdoul Aziz NDIAYE, Président

Pr. Mamadou Abdoulaye KONTE, Membre

Dr. Papa Modou NDIAYE, Membre

La visite a eu lieu le lundi 5 février 2018 de 8h45mn à 17h. La rédaction du rapport a été effectuée par l'équipe d'experts conformément au format proposé par l'ANAQ-Sup.

## **1. Présentation de l'établissement et du programme évalué**

### **1.1 Présentation de BEM-Dakar**

BEM-Dakar est un établissement d'enseignement supérieur privé situé au quartier Sacré cœur III Pyrotechnique de Dakar. BEM-Dakar a été créé en mars 2008 sous la forme d'une société anonyme avec un capital de dix millions (10.000.000) FCFA. Le Président Directeur Général actuel de BEM-Dakar est Monsieur Papa Madické DIOP. BEM-Dakar offre par ailleurs plusieurs programmes en formation initiale et en formation continue. A cet effet, plusieurs spécialités sont proposées notamment la Logistique et le Transport, le Marketing et la Communication, la Finance et l'International Business et la Gestion de Projets.

### **1.2 Présentation du programme Exécutive Master en Gestion de projets**

Le programme exécutive Master en Gestion de Projets a pour objectif de former des cadres dans le secteur du management de projets. Dans ce cadre, ce programme permet, entre autres, à ses apprenants de :

- Intégrer une vision opérationnelle et dynamique des organisations ;
- Comprendre l'impact des nouveaux concepts liés à la Gestion des Projets dans la conduite d'une organisation ;
- Savoir identifier les éléments structurants de la Gestion de Projets et les principaux enjeux qu'ils représentent en termes de conception, de pilotage et de suivi évaluation de projets ;
- Savoir mettre en œuvre les outils et méthodes permettant le management efficace de projets.

Le programme est ouvert à des étudiants et auditeurs titulaires d'une Licence en Gestion ou de tout autre diplôme admis en équivalence. L'admission au programme Exécutive Master en Gestion de Projets est faite sur dossier. Les enseignements du programme se déroulent sous la forme de : cours magistraux, travaux dirigés, travaux pratiques, séminaires, conférences, rencontres avec des professionnels et stage en entreprise sanctionné par un mémoire de fin d'études.

## **2. Avis sur le rapport d'auto-évaluation**

Le rapport d'auto-évaluation est un texte de 68 pages accompagné d'un document annexe de 139 pages. Le rapport respecte globalement le référentiel d'évaluation de programme défini par l'ANAQ-Sup. Il est écrit dans un style facile à lire et compréhensible. Toutefois, une relecture minutieuse aurait permis de corriger les quelques maladresses de forme (fautes de frappe, erreurs dans la présentation de la maquette, ...) et de fond. En effet, le rapport d'auto-évaluation ne précise pas un objectif général clair du programme mais plutôt plusieurs « objectifs généraux ». La vision stratégique de BEM-Dakar n'apparaît pas clairement dans le rapport d'auto-évaluation.

## **3. Description de la visite sur le terrain**

### **3.1 Organisation et déroulement de la visite**

La mission d'évaluation de l'ANAQ-Sup a démarré à 8h45mn par des mots de bienvenue de l'équipe dirigeante de BEM-Dakar. Le Professeur Elhadji Abdoul Aziz NDIAYE, Président de séance, a ensuite commencé par présenter l'équipe d'experts et rappelé l'objectif de la mission qui consistait à s'assurer du niveau d'atteinte des standards de qualité définis par l'ANAQ-Sup. Le planning ci-après a été ensuite proposé et adopté.

- ✓ 9h - 10h 30 mn : présentation du programme par les responsables de BEM-Dakar et discussions ;
- ✓ 10h 30 mn -13h 00 mn : rencontres avec des enseignants vacataires, des PATS et des étudiants ;
- ✓ 15h -16h 30 mn : visite des locaux de BEM-Dakar ;
- ✓ 16h 30 mn-16h 40 mn : synthèse des travaux ;
- ✓ 16h 40 mn -17h : restitution orale

Il s'en est suivi une présentation du rapport d'auto-évaluation par Monsieur Elhadj Malick FAYE, Responsable des accréditations. La présentation du rapport d'auto-évaluation a suscité des commentaires et discussions qui ont essentiellement porté sur la maquette, les objectifs du

programme, les syllabi, les différents standards définis par l'ANAQ-Sup et le rapport d'auto-évaluation, en général. Durant les commentaires et discussions, une liste de documents complémentaires nécessaires au bon déroulement de la mission a été demandée.

Après cette réunion d'ouverture, les experts ont d'abord rencontré trois (3) enseignants du programme. Les entretiens avec ces derniers ont permis d'apprécier le bon niveau du corps enseignant mais aussi de déceler des différences dans le traitement salarial, le non-respect du volume horaire mentionné sur la maquette et le manque de cohérence entre l'intitulé de certains enseignements et leur contenu effectif.

Des entretiens avec le comptable, la responsable pédagogique du programme et la responsable du *career center* ont été effectués. Ces entretiens ont permis de bien mesurer la motivation des PATS du programme et toute la planification pédagogique et budgétaire nécessaire à la pérennité du programme.

Les experts ont, par la suite, rencontré quatre (4) étudiants qui apprécient globalement la qualité du programme mais soulignent toutefois des difficultés notamment en termes de programmation de certains enseignements. Il faut préciser que malgré les difficultés de programmation, les étudiants louent l'abnégation de l'équipe pédagogique dirigée par Madame DIOP qui communique avec eux à temps réel.

Les experts ont ensuite procédé à la visite des locaux. Cette dernière a permis de constater l'existence d'un cadre de travail favorable à la performance avec des salles de cours climatisées et bien équipées et une bibliothèque physique et numérique bien dotée en ouvrages de qualité. Plusieurs services ont aussi été visités, notamment la pédagogie, le *career center* et le centre médical. Toutefois, il faut déplorer le non-respect des normes régissant les établissements recevant du public (extincteurs à jour, mise en place d'escaliers de secours fonctionnels,) et la discrimination envers les personnes à mobilité réduite.

L'équipe d'experts s'est enfin retirée pour définir les points forts et les points faibles du programme Exécutive Master en Gestion de Projets ; qu'elle a, par la suite, exposés aux responsables de BEM-Dakar.

### **3.2 Appréciations de la visite**

La visite s'est déroulée dans d'excellentes conditions. Les dirigeants de BEM-Dakar ont été très coopératifs. Leur réactivité par rapport aux requêtes des experts montre que la visite a été sérieusement préparée.

#### 4. Appréciation de l'EPES au regard des standards de qualité de l'ANAQ-Sup

##### **CHAMP D'EVALUATION 1 : Objectifs et mise en œuvre du programme d'études**

###### **Standard 1.01 *Le programme d'études est régulièrement dispensé.***

Le programme exécutive Master en Gestion de projets existe depuis 2013 et est régulièrement proposé depuis cette date. Il est à sa cinquième promotion et a enregistré la sortie de quatre promotions. En moyenne, les promotions tournent autour d'un effectif de trente (30) étudiants. L'équipe d'experts a d'ailleurs pu consulter certains procès-verbaux de délibérations et les listes des différentes promotions d'étudiants.

**Appréciation globale du standard : ATTEINT**

###### **Standard 1.02 *Le programme d'études et de formation vise des objectifs de formation qui correspondent à la mission et à la planification stratégique de l'institution.***

Les objectifs du programme exécutive Master en Gestion de projets semblent correspondre à la mission et à la planification stratégique de BEM-Dakar. En effet, le plan stratégique mentionne que l'objectif principal est de former des cadres de haut niveau et ainsi répondre aux besoins de l'entreprise. Toutefois, le lien entre le programme et la vision stratégique de BEM-Dakar gagnerait à être mieux précisé.

**Appréciation globale du standard : ATTEINT**

###### **Standard 1.03 *Le programme d'études s'efforce de maintenir des relations suivies avec le monde professionnel et socio-économique, dans le but de contribuer, selon ses moyens, à la réponse aux besoins du milieu et d'offrir des formations adaptées au milieu de travail.***

Il existe une volonté de maintenir des relations avec le monde professionnel. L'établissement a mis en place un service « *Carrer Center* » qui constitue un lien fort entre lui et le milieu professionnel. Aussi des professionnels du management interviennent-ils dans le programme depuis sa mise en place jusqu'au déroulement effectif.

**Appréciation globale du standard : ATTEINT**

## **CHAMP D’EVALUATION 2 : Organisation interne et gestion de la qualité**

**Standard 2.01 : Les processus, les compétences et les responsabilités décisionnelles sont déterminés et communiqués à toutes les personnes concernées.**

Toutes les personnes concernées par le programme sont tenues informées de leurs prérogatives et responsabilités. Pour la gouvernance administrative et académique, un organigramme définit l’organisation de BEM-Dakar.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

**Standard 2.02 : Le Personnel d’Enseignement et/ou de Recherche (PER) a pris une part active aux processus décisionnels menant à la mise en œuvre du programme.**

Le personnel d’enseignement et de recherche (PER) a effectivement participé à l’élaboration de la maquette du programme exécutive Master en Gestion de projets. Le PER est tenu, avant de démarrer leur enseignement, de déposer un syllabus. Toutefois, il a été noté que les responsables de BEM-Dakar ne remettaient pas un descriptif de cours aux intervenants ; même si tous les syllabi de cours sont validés par l’administration avant leur déroulement.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

**Standard 2.03 : Le programme d’études fait l’objet de mesures d’assurance qualité. L’institution utilise les résultats afin d’adapter périodiquement l’offre d’études.**

BEM-Dakar dispose d’une cellule d’assurance qualité qui suit le programme exécutive Master en Gestion de projets en matière d’assurance qualité. Dans ce cadre, la maquette du programme est souvent révisée et les enseignements évalués en vue d’adapter l’offre de formation aux exigences du monde professionnel. Toutefois, les résultats issus de l’évaluation des enseignements ne sont pas transmis aux enseignants concernés.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

### **CHAMP D'ÉVALUATION 3 : Curriculum et méthodes didactiques**

**Standard 3.01 : Le programme d'études dispose de maquette structurée et de plans de cours correspondant à une mise en œuvre coordonnée du LMD dans les établissements d'enseignement supérieur du Sénégal.**

Le programme dispose d'une maquette structurée en unités d'enseignement et en éléments constitutifs. Toutefois, elle demeure peu conforme à la réglementation en vigueur notamment à la Loi n° 2011-05 du 30 mars 2011 relative à l'organisation du système LMD dans les établissements d'enseignement supérieur et au Décret 2012-1115 relatif au diplôme de Master, notamment en matière de répartition entre temps présentiel et volume horaire réservé au travail personnel de l'étudiant. Les éléments constitutifs ne disposent pas tous de syllabus (ou de plan de cours) et ces derniers restent peu standardisés. Le volume horaire inscrit sur la maquette demeure peu conforme à ce qui est appliqué dans le cadre du déroulement de certains enseignements du programme.

**Appréciation globale sur le standard : NON ATTEINT**

**Standard 3.02 : Le programme d'études couvre les aspects principaux de la discipline. Il permet l'acquisition de méthodes de travail scientifiques, garantit l'intégration de connaissances scientifiques et se préoccupe de préparer l'étudiant au marché du travail. Les méthodes d'enseignement et d'évaluation sont définies en fonction des objectifs de formation.**

Le programme d'études couvre des aspects importants de la Gestion de projets. Il garantit l'assimilation de connaissances scientifiques. Les méthodes d'enseignement et d'évaluation permettent dans une certaine mesure aux étudiants de pouvoir s'insérer dans le marché du travail. Toutefois, l'intitulé de certains enseignements du programme demeure peu en conformité avec leur contenu. Aussi faudrait-il le préciser, le temps consacré à la préparation et à la soutenance du mémoire de stage est assez limité.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

**Standard 3.03 : Les conditions d'obtention des attestations et des diplômes académiques sont réglementées et publiées.**

Les conditions d'obtention des attestations et des diplômes académiques sont réglementées et publiées conformément aux textes relatifs au système LMD. Ces conditions sont d'ailleurs affichées et rappelées lors des amphithéâtres de rentrée de BEM-Dakar.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**



**Standard 3.04 : Le programme maintient un taux de réussite satisfaisant. Au besoin, il n'hésite pas à prendre les mesures nécessaires pour faciliter la progression des étudiants.**

Le programme exécutive Master en Gestion de projets maintient un taux de réussite assez satisfaisant au regard des procès-verbaux de délibérations et des listes de promotion. Toutefois, un meilleur suivi du système d'évaluation des enseignements et un encadrement plus approprié des mémoires de fin d'études pourraient améliorer considérablement ce taux.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

#### **CHAMP D'EVALUATION 4 : Personnel d'Enseignement et/ou de Recherche (PER)**

**Standard 4.01 : L'enseignement est dispensé par un corps enseignant compétent du point de vue didactique et qualifié scientifiquement.**

Le programme exécutive Master en Gestion de projets de BEM-Dakar dispose d'un corps enseignant, compétent du point de vue didactique et scientifiquement qualifié. A cet effet, les enseignements du programme sont assurés majoritairement par des docteurs et des professionnels compétents et expérimentés. Toutefois, l'entretien avec certains enseignants vacataires du programme révèle un système de traitement différencié.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT.**

**Standard 4.02 : La répartition du volume horaire consacré aux activités d'enseignement, de recherche, d'expertise et d'administration des enseignants est définie.**

Les enseignants permanents du programme consacrent une partie de leur temps de travail aux activités de recherche, d'administration et d'expertise. Toutefois, le temps consacré aux activités de recherche n'est pas précisé dans les contrats des enseignants vacataires.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

**Standard 4.03 : La mobilité du PER est possible.**

La mobilité de certains enseignants du programme exécutive Master en Gestion de projets reste possible voire effective à travers les différents accords que BEM-Dakar a signé avec certains établissements d'enseignement supérieur notamment du Nord. Toutefois, les enseignants locaux, qui demeurent largement majoritaires parmi les intervenants du programme, ne sont pas concernés par cette mobilité.

**Appréciation globale sur le standard : NON ATTEINT**

## **CHAMP D'ÉVALUATION 5 : Étudiant(e)s**

### **Standard 5.01 : Les conditions d'admission dans le programme sont publiées.**

Les conditions d'admission au programme sont clairement définies et publiées. L'accès au programme exécutive Master en Gestion de projets se fait sur sélection de dossiers et entretien de motivation devant un jury de recrutement.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

### **Standard 5.02 : L'égalité des chances entre hommes et femmes est réalisée.**

Il n'a été noté aucune discrimination de genre au niveau du recrutement du programme exécutive Master en Gestion de projets de BEM-Dakar. L'étude des listes des différentes promotions du programme montre un quasi équilibre entre hommes et femmes.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

### **Standard 5.03 La mobilité des étudiant(e)s est possible et encouragée par la reconnaissance mutuelle interuniversitaire et interdisciplinaire des acquis.**

D'après le rapport d'auto-évaluation, la mobilité des étudiants du programme exécutive Master en Gestion de Projets est difficilement envisageable. Cette situation serait due au nombre important de professionnels inscrits dans le programme exécutive Master en Gestion de projets.

**Appréciation globale du standard : NON ATTEINT**

### **Standard 5.04 Il est pourvu à un encadrement adéquat des étudiant(e)s.**

D'après le rapport d'auto-évaluation, chaque étudiant serait suivi dans le cadre de ses travaux de recherche pour la production du mémoire de fin d'études. Toutefois, l'entretien avec des étudiants du programme et le constat des mémoires de master dirigés par des doctorants révèlent un encadrement peu adéquat.

**Appréciation globale sur le standard : NON ATTEINT**

### **Standard 5.05 Le programme se préoccupe de l'insertion des étudiant(e)s dans le milieu du travail**

Le programme dispose d'une liste de ses diplômés et de leurs contacts. Il existe par ailleurs une structure dédiée à l'insertion des étudiants dénommée *career center*. Toutefois, le *career center* gagnerait à être plus visible.

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

## **CHAMP D'ÉVALUATION 6 : Dotation en équipements et en locaux**

**Standard 6.01 : Le programme d'études dispose de ressources suffisantes pour réaliser ses objectifs. Elles sont disponibles à long terme.**

La dotation en équipements et en locaux est assez conséquente. BEM-Dakar offre un bon cadre de travail aux étudiants du programme. Les différents objectifs du programme devraient être largement atteints avec l'utilisation des ressources disponibles. Toutefois les experts invitent la direction de l'établissement à veiller au strict respect des normes régissant les établissements recevant du public (extincteurs à jour, meilleure prise en charge des personnes à mobilité réduite, mise en place d'échelle et d'escaliers de secours fonctionnels, ...).

**Appréciation globale sur le standard : ATTEINT**

### **5. Points forts du programme**

- BEM-Dakar appartient à un réseau important (Kedge Business School) ;
- Relation formalisée avec les entreprises à travers la cellule Career Center ;
- Le partage de syllabi avant les cours ;
- L'utilisation de Kairos pour la gestion des notes ;
- L'existence d'un dispositif de recrutement des enseignants ;
- La motivation du personnel qui s'est approprié du programme ;
- Bon cadre physique de travail ;
- Existence d'un dispositif d'évaluation des enseignements ;
- Bonne présence de professionnels dans le programme ;
- Existence d'une bibliothèque physique et numérique.

### **6. Points faibles du programme.**

- Maquette peu conforme à la réglementation en vigueur du système LMD ;
- Volume de cours insuffisants par rapport aux TDS ;
- Objectif général du programme pas bien libellé ;
- Manque de suivi du dispositif d'évaluation des enseignements ;
- Difficulté à mobiliser les enseignants professionnels ;
- Certains éléments de la Gestion des Projets ne semblent pas être suffisamment pris en compte ;
- Non-respect des dispositifs de sécurité en matière d'établissement recevant du public ;

- Le lien entre le programme et la vision stratégique n'est pas suffisamment illustré ;
- Faible taux de fréquentation de la bibliothèque par les étudiants ;
- Irrégularité dans la mise à disposition des syllabi avant le cours pour quelques rares cas.

## **7. Appréciations générales sur le programme**

Le programme exécutive master en Gestion de projets est bien apprécié par les étudiants parce que leur permettant d'être assez polyvalents et opérationnels dès la sortie. Les experts estiment que le programme dispose d'enseignants de qualité notamment issus du milieu professionnel. Ils considèrent toutefois que la maquette doit être mise en conformité avec la réglementation.

## **8. Recommandations à l'établissement**

- Le plan stratégique devrait être plus élaboré et partagé avec les enseignants et le personnel de l'institution. Le lien entre le plan stratégique et le programme devrait être plus visible ;
- Prendre en compte certains processus du management des projets ; par exemple, le management des ressources humaines ne devrait pas être noyé dans le cours de management interculturel qui n'est qu'une facette du management des RH, de même le management de la communication n'apparaît pas clairement, le cours sur le marketing des projets ne semble pas traiter de la communication interne au sein du projet ;
- Systématiser la mise en place des syllabi avant le début des cours ;
- Améliorer la programmation des enseignements (certains enseignants du privé sont difficilement mobilisables) ;
- Améliorer la fréquentation de la bibliothèque, (insister sur l'existence des bases de données en ligne) ;
- Respecter le ratio temps présentiel / travail personnel de l'étudiant afin que la maquette soit davantage conforme à la réglementation ;
- Rendre les locaux plus fonctionnels notamment en matière de sécurité (sécurité incendie, issues de secours, ...) ;
- Améliorer le suivi de l'évaluation des enseignements (même si les enseignements sont évalués, les professeurs ne reçoivent pas de feedback formel) ;
- Améliorer la présentation de l'objectif général du programme.

## 9. Recommandation à l'ANAQ-Sup

- Envisager plus d'une journée pour les missions d'évaluation externe.

## 10. Proposition de décision

Au regard des points faibles du programme exécutive Master en Gestion de projets de BEM-Dakar, nous émettons un **avis défavorable** à son accréditation.