

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 MASTER DE GESTION

MENTION: MANAGEMENT

**SPECIALITE: FINANCE-MARKETING ET COMMUNICATION-
INTERNATIONAL BUSINESS**

DE BORDEAUX MANAGEMENT SCHOOL (BEM)

L'équipe d'évaluation :

- Pr. Fatou Diop SALL, Présidente
- Pr. Abdoul Aziz NDIAYE, Membre
- M. Omar BA, Membre

Signature :

Pour l'Equipe, La Présidente

Avril 2018

Table des matières

Introduction	3
1. Présentation de l'établissement et du programme évalué	3
2. Avis sur le rapport d'auto-évaluation.....	4
3. Description de la visite sur le terrain.....	4
4. Appréciation du programme au regard des standards de qualité de l'ANAQ-Sup	6
5. Points forts du programme	11
6. Points faibles du programme.....	12
7. Appréciations générales du programme	12
8. Recommandations à l'Etablissement	13
9. Recommandations à l'ANAQ-Sup	14
10. Proposition d'avis	14

Introduction

Bordeaux Management School (BEM-Dakar) a présenté un rapport d'auto-évaluation auprès de l'ANAQ-Sup en vue de l'accréditation du diplôme de Master de Gestion, spécialité : finance, marketing et communication. L'ANAQ-Sup a désigné l'équipe d'Experts-Evaluateurs externes composée comme suit :

- Pr. Fatou Diop SALL, Présidente
- Pr. Abdoul Aziz Ndiaye, Membre
- M. Omar BA, Membre

La visite a eu lieu le vendredi 25 janvier 2018 de 8h45mn à 17h. La rédaction du rapport a été effectuée par l'équipe conformément au format défini par l'ANAQ-Sup.

1. Présentation de l'établissement et du programme évalué

1.1 Présentation de l'établissement

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.

1.2 Présentation du programme évalué

Le programme de Master Gestion, spécialités : finance, marketing et communication et International Business a pour objectif de former des cadres dans le secteur de la finance d'entreprise, du marketing et l'International Business. Dans ce cadre, ce programme permet, entre autres, à ses apprenants de :

- Acquérir une compétence approfondie en gestion transversale des entreprises ;
- Savoir appréhender les enjeux économiques et géopolitiques mondiaux ;
- Maîtriser les savoir-faire et les savoir-être nécessaires à de futurs cadres soumis à la mobilité internationale ;
- Pouvoir piloter la gestion financière d'une entreprise ;

- Etre capable de définir les politiques logistiques et marketing ;
- Etre capable de gérer la communication de l'entreprise.

Le programme est ouvert à des étudiants titulaires d'une Licence en Gestion ou de tout autre diplôme admis en équivalence. 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 document de 66 pages avec quelques annexes placées à la fin du rapport indépendamment du document « ANNEXES » de 148 pages. Sur la forme, c'est un document qui est bien rédigé avec un souci de répondre de manière exhaustive aux attentes de l'ANAQ-Sup. Le document est bien structuré avec un plan très précis mais nous avons relevé quelques coquilles.

Sur le fond, c'est un rapport qui est riche de par la qualité des réponses apportées aux questions du référentiel de l'ANAQ-Sup et des analyses proposées même si on peut regretter l'absence de certains membres du comité de pilotage lors de l'évaluation du programme. En effet, sur l'ensemble des standards nous avons la réponse « Atteint » alors qu'une conclusion plus nuancée nous aurait permis de mieux apprécier et de manière objective la situation. Par exemple, pour les standards 3.01 ; 3.02 ; 3.04 ; 4.01, 4.02 et 5.04, où des manquements ont été constatés (les maquettes sont améliorées sur la forme, les descriptifs de cours ne sont pas remis aux enseignants avant l'établissement des syllabi, l'insuffisance de professionnels qualifiés dans le corps professoral, les résultats d'évaluation ne sont pas remis automatiquement aux professeurs concernés, le Master en gestion à trois spécialités et non pas une spécialité qui regroupe trois sous disciplines comme indiqué dans l'intitulé) avec des suggestions d'amélioration, des réponses plus nuancées pourraient être proposées.

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 Fatou Diop SALL, Présidente 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 - 11h 30 mn : présentation du programme par les responsables de BEM-Dakar et discussions ;
- ✓ 11h 30 mn -14h 00 mn : rencontres avec des enseignants vacataires, des PATS et des étudiants ;
- ✓ 15h -16h 15 mn : visite des locaux de BEM-Dakar ;
- ✓ 16h 15 mn-16h 30 mn : synthèse des travaux ;
- ✓ 16h 30 mn -17h : restitution orale.

Il s'en est suivi une présentation du rapport d'auto-évaluation par Monsieur 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 du programme, 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 Madame le comptable, le 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 déroulement de certains enseignements et d'accompagnement dans le cadre de leur séjour en entreprise.

Les experts ont enfin procédé à la visite des locaux. Ces derniers ont 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 dotée en ouvrages de qualité. Plusieurs services ont aussi été visités. 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.

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 du programme 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 de Master de Gestion, spécialité : finance, marketing et communication et International Business de BEM-Dakar est régulièrement proposé à une quinzaine d'étudiants depuis l'année académique 2012-2013. L'équipe d'experts a d'ailleurs pu consulter certains procès-verbaux de délibérations et les listes des différentes promotions d'étudiants.

Appréciation globale sur le 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 correspondent à la vision et aux missions de l'établissement. En effet, BEM-Dakar est entrain de dérouler son plan stratégique dans lequel sont définis ses objectifs généraux et priorités. Les objectifs du programme sont en phase avec ceux du plan stratégique.

Appréciation globale sur le 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.

Le programme de Master de Gestion, spécialité : finance, International Business, marketing et communication s'efforce de maintenir des relations suivies avec le monde professionnel et socio-économique. En effet, le programme beigne dans l'environnement de BEM-Dakar qui dispose d'un comité d'orientation stratégique dans lequel siège le monde professionnel et socio-économique. BEM-Dakar dispose également de plusieurs conventions qui lui permettent de maintenir des rapports privilégiés avec le monde professionnel et socio-économique. Aussi, l'implication des professionnels dans l'élaboration et la révision des programmes montre-t-il davantage l'importance que BEM-Dakar accorde au monde professionnel.

Appréciation globale sur le 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 Master de Gestion, spécialité : finance, international business, marketing et communication. 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 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 en matière d’assurance qualité. Dans ce cadre, la maquette du programme est souvent révisée et les enseignements évalués en vue d’adapter périodiquement l’offre de formation. Toutefois, les résultats de l’évaluation des enseignements ne sont pas transmis aux enseignants.

Appréciation globale sur le standard : ATTEINT

CHAMP D’EVALUATION 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.

La maquette du Master Gestion avec trois spécialisations est conforme au système LMD. Les contenus répondent aux objectifs des formations. Des problèmes de forme sont cependant notés.

En effet, les Unités d'enseignement (UE) ne sont pas codifiées comme c'est le cas pour les éléments constitutifs (EC). Les crédits des UE2 (semestre1), UE2 (semestre2), U2 (semestre3), UE1 (semestre4) de la spécialité International Business, UE1 et UE2 (semestre4) de la spécialité « Marketing –Communication », UE1 et UE2 (semestre4) spécialité « Finance » sont supérieurs à 10 ce qui rend difficile le système de compensation et la validation du semestre par l'étudiant.

Les crédits accordés à l'UE4 (semestre 4) pour toutes les spécialités sont faibles pour un master professionnel où le stage en entreprise est très important.

Le Master Gestion a une seule spécialité avec trois sous disciplines qui doivent correspondre chacune à une spécialité.

Les descriptifs de cours ne sont pas remis aux enseignants pour l'établissement d'un syllabus mais c'est plutôt ces derniers qui proposent un syllabus.

Les syllabi des enseignants ne sont pas harmonisés.

Les modalités de soutenances ne sont pas respectées. Les rapports de soutenance relèvent une incohérence sur le nombre de membres de jury. Le nombre de membres de jury en Master est au moins de trois (3) sans l'encadreur. Le grade d'un encadreur ou co-encadreur en master doit être au moins un docteur (Bac +8) et non quelqu'un de même niveau que le Master (exemple un doctorant comme il a été constaté).

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 de Master en gestion se propose de former les étudiants dans les domaines de spécialisation en International Business, Marketing et Communication et Finance. Les méthodes d'enseignement se font en CM, TD et TPE si l'on s'en réfère à la maquette, ce qui permet de favoriser l'acquisition de savoir-faire.

Les stages sont formalisés et font l'objet d'une convention entre les structures d'accueil et BEM.

Certains cours sont dispensés en anglais pour doter les étudiants de savoirs. Les enseignements permettent aux étudiants d'avoir une mobilité internationale. Les étudiants sont évalués durant tout le cycle du Master et suivant l'esprit du système LMD.

La spécialité (International Business, Marketing et communication et Financement) doit être éclatée en trois spécialités différentes en gestion, donc trois parcours. Le fait de les regrouper dans une spécialité porte à confusion.

Appréciation globale sur le standard : NON 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 disponibles sur les supports de communication de l'établissement 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.

BEM, comme tout établissement, dispose de PV des résultats d'examen et de soutenance des étudiants. Toutefois, les modalités de soutenance ne sont pas toutes respectées même si l'établissement envisage de mettre en place un dispositif d'amélioration (tutorat, mentorat, nombre et qualité de membres de jury) pour maintenir le taux de réussite très satisfaisant.

Appréciation globale sur le standard : NON 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 du Master en gestion de BEM 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 et d'expertise n'est pas précisé dans les contrats des enseignants vacataires.

Appréciation globale sur le standard: NON ATTEINT

Standard 4.03 : La mobilité du PER est possible.

La mobilité des enseignants du programme demeure possible voire effective à travers les différents accords que BEM-Dakar a signé avec certains établissements d'enseignement supérieur notamment du Nord.

Appréciation globale sur le standard : 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 Master se fait sur sélection de dossiers.

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 de master en gestion de BEM-Dakar. Les preuves fournies lors de la visite d'évaluation montrent d'ailleurs une classe paritaire en 2017 avec sept (7) hommes et sept (7) 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.

La mobilité des étudiants du programme est obligatoire pour l'obtention du master. Dans ce cadre, ils ont la possibilité de faire un semestre voire une année dans un établissement supérieur partenaire à l'international.

Appréciation globale du standard : ATTEINT

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

Il existerait d'après le rapport d'auto-évaluation un dispositif d'accompagnement pédagogique des étudiants. Le ratio un enseignant pour un étudiant favoriserait également un encadrement rapproché et approprié. Toutefois, l'entretien avec des étudiants du programme et le constat des mémoires de master dirigés par des doctorants révèlent un encadrement peu adéquat des étudiants du programme.

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, l'interview avec les alumni montre un manque de suivi des étudiants en milieu professionnel.

Appréciation globale sur le standard: ATTEINT

CHAMP D'EVALUATION 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 peuvent 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

Les experts ont constaté plusieurs forces pour le programme énumérées ci-dessous :

- Existence d'infrastructures modernes, fonctionnelles et de qualité ;
- Maîtrise des effectifs par classe afin d'optimiser les conditions d'apprentissage ;
- Existence d'un personnel administratif, technique et de service compétent et motivé ;
- Existence d'un dispositif de mobilité du personnel enseignant et de recherche ;

- Effectivité de la mobilité des étudiants ;
- Bon taux d'insertion des diplômés du programme ;
- Existence d'un bon dispositif d'évaluation des enseignements ;
- Bonne présence des professionnels dans le corps enseignant ;
- Existence d'un bon environnement de travail agréable et favorable aux performances ;
- Caractère bilingue des diplômés du programme ;
- Existence d'une bibliothèque physique et numérique bien dotée en ouvrages de qualité.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous estimons utile d'attirer l'attention sur ce qui suit :

6. Points faibles du programme

Les experts ont par ailleurs noté des faiblesses indiquées dans la liste ci-dessous :

- Non-conformité de la maquette à la réglementation en vigueur ;
- Insuffisance du nombre de crédits affecté aux travaux de terrain ;
- Faiblesse du suivi des étudiants en milieu professionnel ;
- Indisponibilité de certains syllabi (ou descriptifs de cours) ;
- Absence de partage des résultats issus de l'évaluation des enseignements avec les enseignants concernés ;
- Faiblesse de la prise en charge des étudiants intégrant le programme à partir de la deuxième année ;
- Syllabi (ou descriptifs de cours) peu standardisés ;
- Discrimination envers les personnes à mobilité réduite ;
- Non-respect de la réglementation en matière d'encadrement de mémoire ;
- Non-respect des normes régissant les établissements recevant du public (extincteurs à jour, mise en place d'escaliers de secours fonctionnels, ...).

7. Appréciations générales du programme

BEM-Dakar a mis en place un master (Bac +5) dans l'optique de former des personnes compétentes lors de leur insertion sur le marché du travail. Le programme présenté permet de

répondre aux attentes des entreprises. Les étudiants peuvent s'insérer facilement sur le monde du travail national avec des opportunités sur le marché international avec une maîtrise des langues.

Le nombre important de conventions signées et les nombreuses organisations professionnelles auxquelles l'institut BEM-Dakar est membre sont révélateurs d'une dynamique soutenue dans la création et le maintien de liens avec le monde professionnel.

BEM-Dakar réalise de gros efforts dans l'accompagnement des étudiants dans la recherche de stages et d'opportunités d'affaires. En effet, des informations sur les offres de stages sont régulièrement mises à la disposition des étudiants.

8. Recommandations à l'Établissement

- Revoir la maquette pour la permettre d'être en conformité à la réglementation en vigueur ;
- Augmenter le nombre de crédits affecté aux travaux de terrain ;
- Améliorer et renforcer le suivi des étudiants en milieu professionnel ;
- Mettre à la disposition des enseignants des descriptifs de cours pour l'établissement des syllabi ;
- Partager les résultats issus de l'évaluation des enseignements avec les enseignants concernés ;
- Assurer la prise en charge des étudiants intégrant le programme à partir de la deuxième année ;
- Aller vers une standardisation des syllabi ;
- Mettre en place les infrastructures adaptées pour les personnes à mobilité réduite ;
- Respecter la réglementation en matière d'encadrement de mémoire ;
- Respecter les normes régissant les établissements recevant du public (exemple : mise en place d'escaliers de secours fonctionnels) ;
- Proposer plus de formats pédagogiques (ateliers, conférences, séminaires, sorties pédagogiques, mises en situation, immersion, entre autres) afin de mieux répondre aux exigences de la formation ;

- Intégrer, dans l'équipe pédagogique, plus de personnes titulaires d'un diplôme de doctorat en sciences de gestion et dans les sciences de l'information et de la communication (SIC) ;
- Faire des efforts sur le volet recherche action et expertise qui est pour le moment inexploré ;
- S'inscrire dans une dynamique de gouvernance participative en associant les vacataires dans les consultations et instances de prise de décision.

9. Recommandations à l'ANAQ-Sup

Les experts recommandent à l'ANAQ-Sup d'informer davantage les établissements supérieurs sur les textes réglementaires quant à la préparation des rapports d'auto-évaluation.

10. Proposition d'avis

ACCREDITATION REFUSEE