

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, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION



RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE DU PROGRAMME DE MASTER BUSINESS ADMINISTRATION (MBA) DE L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT DE DAKAR (ISM)

L'Equipe d'évaluateurs :

Pr Abdou Karim FAYE, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Président

Dr Mamadou Diouma DIALLO, Université Gaston Berger de Saint Louis, membre

M. Samba Mintou SEYE, professionnel, membre

Signature :

Pour l'Équipe, le Président

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'AKF', is written over a set of horizontal lines.

Mars 2022

Table des matières

Introduction.....	3
1- Présentation de l'EES et du programme évalué.....	3
2- Avis sur le rapport d'auto-évaluation.....	5
3- Description de la visite sur le terrain.....	5
4- Appréciation du programme au regard des standards de qualité de l'ANAQ-Sup.	8
5- Points forts du programme	14
6- Points faibles du programme	15
7- Appréciations générales du programme.....	16
8- Recommandations à l'Etablissement	17
9- Recommandations à l'ANAQ-Sup	17
10- Proposition de décision	17

Introduction

L'Institut supérieur de Management de Dakar (ISM) a présenté à l'ANAQ-Sup un rapport d'auto-évaluation du programme de son Master in Business Administration (MBA), en vue d'obtenir son accréditation.

L'ANAQ-Sup a désigné une équipe d'experts évaluateurs externes composée du **Professeur Abdou Karim Faye** (Président), du **Professeur Mamadou Diouma Diallo** et du consultant professionnel **Monsieur Samba Mintou Sèye**, pour procéder à l'évaluation dudit Master de l'ISM Dakar.

Ce présent rapport est établi par l'équipe d'évaluateurs externes à la suite d'une visite de terrain effectuée au sein de l'établissement le 30 mars 2022, conformément au format de présentation recommandé par l'ANAQ-Sup.

1- Présentation de l'EES et du programme évalué

- Présentation du groupe ISM

Le groupe ISM est créé en 1992. Il est détenu depuis 2017 par Galiléo Global Education (GGE), un conglomérat de l'enseignement supérieur, qui revendique le contrôle de 54 écoles dans 13 pays pour un effectif global estimé à 170.000 étudiants. Ces chiffres feraient de GGE le 2^{ème} opérateur de l'enseignement supérieur au monde offrant des programmes dans des domaines variés du management, du design, des arts, etc.

La marque ISM est exploitée au Sénégal dans dix (10) campus dont les neuf (9) sont des franchisés de la structure focale basée à Dakar. Le portefeuille de programmes exploité est diversifié, une cinquantaine, ce qui permet un effectif conséquent avoisinant dix mille (10000) auditeurs actifs et vingt mille (20000) alumni. L'établissement revendique un tissu de partenaires, entreprises (plus de 200) et internationaux (plus de 50), riche et diversifié.

L'établissement offre des formations post-bac de la Licence aux Masters et MBA dans les domaines du Management, du Droit, de l'Ingénierie informatique et digitale, et en Science politique. Il compte également 6 lycées d'excellence et des établissements d'enseignement primaire.

Le groupe ISM jouit d'une certaine reconnaissance internationale grâce notamment aux classements internationaux qui le placent régulièrement aux premiers rangs des business

schools en Afrique francophone. C'est notamment le cas du classement Jeune Afrique. ISM est engagé dans des processus menant aux accréditations internationales comme EPAS de EFMD.

- **Présentation du programme**

Le programme **Master in Business Administration (MBA)** de l'ISM est ouvert depuis le démarrage de l'établissement en 1992. Les candidats titulaires de Licence dans les domaines de la gestion, de l'économie et de tout autre diplôme plus une expérience dans les métiers du management sont éligibles au programme MBA de l'ISM. Les étudiants sont principalement sélectionnés sur dossier. En cas de doute, le candidat peut faire l'objet d'un entretien avec un jury *ad hoc*. L'établissement revendique un objectif général et des objectifs spécifiques suivants :

Objectif Général :

Développer chez les auditeurs les aptitudes nécessaires pour assumer des responsabilités importantes dans les professions du Management.

Objectifs Spécifiques en termes de savoir :

- *Développer les capacités d'analyse, de conduite d'entreprise et des talents de stratégie.*
- *Développer les aptitudes de prise de décisions stratégiques en entreprise.*

Objectifs Spécifiques en termes de savoir-faire et de savoir-être :

- *Développer chez les auditeurs le leadership transformationnel et les aptitudes à travailler dans un environnement multiculturel.*
- *Développer l'esprit de responsabilité afin d'impacter positivement les organisations et communautés.*

Les enseignements déroulés, par un corps professoral composé d'universitaires et de professionnels, portent sur la comptabilité approfondie, l'analyse financière, la stratégie, le management général ou encore le marketing entre autres domaines enseignés.

Les débouchés envisagés sont multiples et vont du chef de projet au contrôleur de gestion en passant par le DRH ou encore les métiers du conseil.

2- Avis sur le rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation est un document de 50 pages avec des annexes et respecte globalement le canevas défini par le guide d'auto-évaluation fourni par l'ANAQ-Sup. Les objectifs de la formation, les compétences attendues et les cibles visées ressortent clairement dans le rapport d'auto-évaluation.

S'agissant des réponses apportées aux différents champs et standards du référentiel de programme, le rapport renvoie généralement à une liste d'annexes. Le document est didactique et est facile à lire. Des aides à la lecture comme des synthèses des résultats et des tableaux présentant forces et faiblesses ainsi que les perspectives d'amélioration sont ainsi élaborés à la fin de l'évaluation de chaque champ.

Globalement, le rapport est bien rédigé et témoigne de la volonté de l'équipe à apporter des réponses concrètes aux différentes questions. Toutefois, certaines insuffisances sont relevées notamment la maquette qui n'est conforme aux standards définis par le système LMD. La maquette présentée lors de la mission d'évaluation externe ne respecte pas non plus les normes LMD, un semestre dépasse 30 crédits. Nous avons également constaté des écarts entre les intitulés des éléments constitutifs (EC) présentés dans le rapport et les syllabus de même que les volumes horaires affectés.

Le programme présenté dans le rapport d'auto-évaluation offre un cadre générique mais semble différer avec le programme déroulé suivant plusieurs spécialités.

Un nombre important d'éléments de preuve énoncés et ne figurant pas dans le dossier des annexes fourni, est également une des faiblesses à relever.

3- Description de la visite sur le terrain

○ Organisation et déroulement de la visite

OURNEE DE LA VISITE		
Heures	Activités	Participants
08 h30 – 08h 45	- Arrivée et installation - Lancement des activités - Présentation des acteurs - Rappel des objectifs de la visite - validation de l'agenda de travail - Présentation sommaire de l'établissement :	L'équipe d'évaluateurs de l'ANAQ-Sup a été reçu par M. Abdou Diouf, Directeur Général et M. Omar Thiam, Directeur de l'Ecole de Management. Ont participé à la rencontre les différentes parties prenantes impliquées dans le pilotage du programme, notamment M.

	missions de formation et gouvernance	Yves Malack, responsable opérationnel du MBA.
08h 45- 10h	Présentation du programme et discussions (échanges, demande de documents complémentaires)	Le programme a été présenté par Messieurs Omar Thiam et Yves Malack respectivement Directeur de l'Ecole de Management du groupe ISM et responsable opérationnel du programme MBA.
10h – 11h	Entretien et discussions avec les enseignants du programme	L'équipe d'évaluateurs a rencontré trois enseignants : - M. Cheikh A. Sarr (enseigne le marketing et le leadership) - M. Issa Guèye (enseigne la comptabilité approfondie et la finance internationale) - M. Souleymane Ndao (enseigne l'anglais et le management)
11h – 12h	Entretien et discussions avec les PATS	Plusieurs PATS ont été rencontrés : - M. François Bassène (Accueil orientation) - M. Meissa Anta Fall (Admissions) - Mme Anta Seck (Directrice Marketing)
12h – 13h	Entretien et discussion avec les étudiants	Les étudiants disponibles ne sont pas directement rattachés au MBA générique et sont par ailleurs pour la plupart (3/4) des stagiaires de l'établissement. Les étudiants dont les noms suivent ont été rencontrés : Matangoye Ndzandou Yanice Jean-lep ; Ndoye Aissatou ; First-Q Moussoki Moussoki ; Dia Mame Yacine
Pause déjeuner		
14 h - 16 h	Visite des locaux et des infrastructures (locaux pédagogiques, bibliothèques, centres de documentation, bloc administratif, laboratoires et autres infrastructures pédagogiques, toilettes, dispositif de sécurité d'incendie, l'environnement : extincteurs (date de vérification), bouches d'incendie, escaliers de secours, etc.	Les locaux ont été visités en compagnie du Directeur de l'école de Management Dr Omar Thiam. Les infrastructures sont largement appropriées pour un bon fonctionnement. A souligner la visite d'un call

		center dédié au suivi des candidats à une inscription au groupe ISM.
16h -16h 30	Synthèse de la journée	Experts-Evaluateurs
16h30-17 h	Restitution orale	La restitution a été réalisée devant les différentes parties prenantes et a permis de présenter un avis à chaud de l'équipe d'experts.
Fin de la visite		

○ **Appréciation de la visite**

L'équipe d'évaluateurs externes de l'ANAQ-Sup, a démarré la visite le mercredi 30 mars 2022 à 08H45. L'équipe a été reçue par le Directeur Général M. Abdou Diouf et l'ensemble des responsables du groupe en présence des principaux responsables impliqués dans le programme. Après des échanges de quelques minutes avec les experts sur le déroulement de la mission, l'agenda fourni par l'ANAQ -Sup a été validé.

La mission a ainsi débuté avec une présentation du groupe ISM et du Programme de manière claire et bien documenté. Une série de questions et de réponses a ensuite été engagée et a permis d'avoir des réponses sur quelques aspects qui ne semblaient pas très précis à la lecture du rapport d'auto-évaluation. Les questions des évaluateurs ont principalement porté sur les déséquilibres de la maquette (en termes de nombre d'UE), sur le fait que la maquette dans le rapport d'auto-évaluation est différente de celui qui a été présenté lors de la présentation orale du programme. Aussi, les éléments qui semblent paradoxaux notamment les effectifs exagérément élevés pour un programme de MBA. Cette situation a confirmé chez les experts le sentiment de décalage entre le programme tel qu'il est soumis et les offres effectivement déroulées.

Par la suite des entretiens par groupe ont été organisés respectivement avec les enseignants, les PATS et les étudiants. Les locaux dédiés à la formation ont été par la suite visités : les services administratifs, les espaces pédagogiques (salle de lecture, salles informatiques, scolarité, archives), l'amphithéâtre et les salles de cours.

Les discussions avec le PER, le PATS et les étudiants ont été très enrichissantes. Les personnes rencontrées ont fait preuve de disponibilité et d'ouverture d'esprit relativement à l'ensemble des sujets abordés. Une séance de restitution a été organisée en fin de journée.

La visite s'est déroulée avec une bonne collaboration de toute l'équipe.

Des éléments de preuves, des réponses et des clarifications ont été apportées aux différentes interrogations des experts.

L'atmosphère de travail a été très détendue et propice à l'exécution d'une mission en toute objectivité.

4- Appréciation du programme au regard des standards de qualité de l'ANAQ-Sup.

Champ d'évaluation 1 : Objectifs et mise en œuvre du programme d'études.

Standard 1.01 : Le programme d'études est régulièrement dispensé

Le programme est régulièrement proposé depuis 1992. Cependant, il a fait l'objet de multiples révisions et a vu une déclinaison en plusieurs spécialités diverses. Les éléments présentés méritent une réorganisation pour distinguer le programme générique des autres programmes spécialisés. Aussi, le MBA de l'ISM a obtenu une reconnaissance par le CAMES. Les documents complémentaires fournis ont permis de constater que les effectifs du MBA générique connaissent une évolution en dents de scie ces dernières années. Le tableau suivant présente les effectifs entre 2018-2019 et 2021-2022.

Années	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Effectifs	20	14	31	12

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

Conformément à sa dénomination, le groupe ISM offre logiquement un Master in Business Administration (MBA) dont les objectifs sont en parfaite cohérence avec la mission de l'établissement. En effet, le programme s'est donné pour but de former des cadres polyvalents aux métiers de la gestion et du management, en développant des capacités opérationnelles et stratégiques pour le pilotage des organisations. Une approche multiculturelle est également adoptée pour prendre en charge les différences culturelles caractérisant les auditeurs venant d'une trentaine de pays depuis le début du programme.

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 groupe ISM organise des journées d'échange d'expérience avec le monde professionnel sur certains points tels que les besoins de formation, les métiers porteurs et d'autres opportunités afin d'adapter les offres aux réalités du terrain. Aussi, certains enseignants intervenant dans le programme sont des professionnels et sont encouragés par l'établissement à partager leur expérience avec les auditeurs.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Champ d'évaluation 2 : Organisation interne et gestion de la qualité

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

Les responsabilités et le processus décisionnel sont définis conformément à un manuel de procédures organisant les différentes opérations dans le programme et régissant le fonctionnement des programmes d'étude. L'organigramme de l'établissement définit la chaîne hiérarchique et les articulations entre les différentes instances administrative et pédagogique (comité scientifique et pédagogique, cellule qualité et système d'information). Cependant, il semble plus cohérent de séparer le conseil scientifique et le comité pédagogique pour éviter des collusions entre acteurs opérationnels et acteurs chargés du contrôle interne sur le plan académique.

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 programme est parmi les premiers lancés par l'établissement, donc a été mis en œuvre durant la phase entrepreneuriale de l'établissement, ce qui rend difficile de se prononcer sur l'implication des enseignants au tout début. Depuis, les enseignants sont membres des instances pédagogiques (CSP) et siègent aux réunions de révision de programmes. Aussi, les résultats des évaluations opérées par les étudiants sont considérés lors des révisions.

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.

Le groupe ISM a mis sur pied une cellule interne d'assurance qualité et a désigné un responsable pour en assurer le pilotage. Il existe également un manuel de procédures comportant des exigences en lien avec les programmes.

Les procédures d'exploitation des évaluations devraient être mieux systématisées pour faciliter la compréhension de l'utilisation des résultats issus de ces activités.

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.

La maquette est certes subdivisée en 04 semestres suivant le système LMD mais ne permet pas de distinguer le programme générique des masters spécialisés en GRH, Marketing, Finance, etc.... Aussi, les entretiens et vérifications opérés ont pu montrer que les contenus des maquettes étaient différents de l'offre déroulée. Certains enseignants interrogés avaient des difficultés à se retrouver dans les intitulés des cours se trouvant sur les maquettes, alors qu'ils sont censés les animer. De plus, la répartition des crédits n'est pas toujours conforme aux standards. Le semestre 2 comporte 36 crédits.

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 groupe ISM permet aux étudiants de tester régulièrement leurs connaissances grâce à des évaluations créditées de 40% de la note globale par module et 60% pour les examens. Il arrive que les évaluations se fassent par groupes mais de manière individuelle et obligatoirement pour les examens avec le système d'anonymat pour les copies. Des sessions de rattrapage sont organisées pour les étudiants qui n'ont pas pu valider la première session.

Le groupe ISM organise périodiquement, au moins une fois par an, des rencontres auditeurs entreprises partenaires pour des échanges en vue d'en tirer des opportunités dans le cadre de

« ISM career day ». Les *alumni* sont invités à partager leur expérience avec les étudiants. Cette relation avec les *alumni* mériterait d'être davantage formalisée.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

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

Le Règlement pédagogique interne (RPI) présente les conditions et modalités d'obtention des attestations de réussite et autres documents administratifs. Le diplôme s'obtient après validation des différentes UE, les EC d'une UE se compensent, et la validation de 120 crédits pour les quatre semestres. Les modalités d'attribution des mentions mériteraient d'être précisées.

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

Il est constaté une baisse constante du taux de réussite entre 2016 et 2019.

Taux de réussite des étudiants inscrits en MBA₂/Graduate			
	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Effectif total des étudiants admis	243	222	174
Effectif total des étudiants inscrits	343	329	315
Taux de réussite	70,85%	64,72%	49,85%

NB : le taux de réussite de 2018-2019 ne concerne que la session de décembre, la première ; la deuxième aura lieu en Mai 2020

Source : logiciel classexpert

Appréciation globale sur le standard : Non Atteint

Champ d'évaluation 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

L'enseignement du MBA est dispensé par un corps professoral composé de professionnels disposant d'expériences avérées dans leur domaine et d'enseignants de profil académique essentiellement composés de doctorants et/ou de docteurs hors champs des sciences de gestion. Il est constaté des modules confiés à des enseignants dont le profil (formation de base, expérience, activités de recherche, etc.) ne correspond pas avec les compétences nécessaires pour leur bon déroulement. Les manquements au niveau de la maquette ne nous

permettent pas de nous prononcer sur le ratio enseignants permanents/vacataires. Manifestement, la majorité des enseignements est assurée par des non permanents.

Appréciation globale sur le standard : Non 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 sont pour une bonne partie, composés de vacataires. Le contrat de travail les liant avec l'ISM ne tient pas compte des activités de recherche. Cependant, le groupe ISM a engagé ces dernières années un programme ambitieux de développement de son corps professoral en accompagnant certains enseignants permanents vers le doctorat. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour leur permettre d'aménager plus de temps pour leur recherche. Une bonne application du système ARPE élaboré permettrait d'améliorer la situation. Le groupe ISM pourrait disposer d'un corps professoral stable et de qualité. Cependant, le poids des tâches administratives est une entrave à l'atteinte des objectifs.

Appréciation globale sur le standard : Non atteint

Standard 4.03 : La mobilité du PER est possible.

Le groupe ISM a signé des conventions avec des partenaires au niveau national et international. Une exploitation optimale de ces conventions permettrait une mobilité des enseignants. Au préalable, le statut d'enseignant-chercheur devrait être institué pour bien distinguer le personnel enseignant du personnel administratif.

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 dans le programme sont publiées grâce à des flyers, des affichages et des revues disponibles à la réception. A ce jour, les étudiants sont essentiellement sélectionnés sur dossier. Des entretiens sont organisés au besoin. Cette procédure mériterait d'être systématisée et élargie à tous les candidats pour éviter d'avoir des profils d'étudiants trop hétérogènes. Aussi, les multiples rentrées ne favorisent pas un déroulement rigoureux du programme.

Appréciation globale sur le standard : Non atteint

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

La population estudiantine féminine est majoritaire. Le pourcentage tourne autour de 54% des effectifs en général. Cependant, il n'y a aucune différence dans le traitement des étudiants.

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.

Le groupe ISM a conclu des accords portant sur des programmes de mobilité avec ses partenaires internationaux et permet ainsi aux étudiants de faire un semestre à l'étranger notamment. Un service chargé des relations internationales s'occupe de favoriser la mobilité des étudiants auprès des écoles/universités partenaires.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

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

Pour la réalisation de leur mémoire de fin de cycle, la rédaction de leur rapport de stage ou même pour un bon déroulement de leur stage, les étudiants peuvent compter sur le corps professoral permanent et/ou les intervenants professionnels. Les étudiants apprécient l'encadrement par le corps professoral.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

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

Le groupe ISM dispose d'un réseau d'alumni très engagé et contribuant à l'insertion professionnelle des étudiants de l'école. Des conventions de partenariats sont également signées avec de nombreuses entreprises de la place. Aussi, des événements sont régulièrement organisés pour mettre en relation les étudiants avec des acteurs du milieu socio-économique.

Toutes ces occasions offrent aux étudiants la possibilité de décrocher des stages, des embauches, etc. Cependant, l'école gagnerait à disposer d'un système d'information fiable répertoriant les résultats des efforts menés dans ce sens.

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.

Le programme dispose d'une salle dédiée, équipée de vidéo projecteur. Les étudiants peuvent accéder à la salle de documentation de l'établissement. Des salles informatiques utilisées de manière rotative avec les autres formations de l'établissement est à la disposition des étudiants. Les toilettes dédiées aux étudiants sont séparées entre les hommes et les femmes et sont régulièrement entretenues.

L'effectif par année est globalement satisfaisant et assure un équilibre financier pour un bon fonctionnement du programme.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

5- Points forts du programme

Plusieurs points forts ont été notés relativement au programme MBA du groupe ISM. Il s'agit entre autres de l'implication des milieux professionnels, de la qualité des enseignements, de la disponibilité de ressources bibliographiques (base physique et ouvrages numériques), du suivi des étudiants par les enseignants, et de l'aide qui leur est fournie pour trouver des stages ou un premier emploi. Les liens tissés avec le réseau des alumni de l'établissement est également à magnifier.

Le programme MBA profite également des ressources du groupe ISM, notamment les ressources financières, l'image de marque et la notoriété de l'établissement. Le système de management a institué une cellule d'assurance qualité suivant les recommandations de l'ANAQ-Sup et une politique de partenariat aux niveaux national et international. Nous pouvons ainsi résumer les points forts :

- Objectifs du programme en cohérence avec la mission de l'établissement ;
- Une base d'intervenants (enseignants) riche avec des profils diversifiés et disposant de compétences et d'expériences avérées pour la plupart ;
- Locaux de l'établissement et infrastructures pédagogiques (bibliothèque, salles informatiques, *Career-center*, etc.) en abondance ;
- Système de suivi et d'aide aux étudiants pour favoriser leur insertion professionnelle ;

- Wifi fonctionnel ;
- Personnel motivé et comportement *corporate* ;
- Profils des étudiants très hétérogènes ;
- Diversité culturelle de la population estudiantine ;
- Pluralité et diversité des partenariats ;
- Implication des *alumni* à l'insertion professionnelle des étudiants.

6- Points faibles du programme

Le programme MBA soumis par le groupe ISM pour évaluation et accréditation par l'ANAQ-Sup présente en l'état de nombreux points faibles qui mériteraient d'être revus d'urgence pour être en conformité avec les normes et standards régissant le fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur au Sénégal dans le cadre du système LMD. Les points faibles sont ainsi énumérés :

- Positionnement peu lisible du programme soumis à l'évaluation. Une maquette généraliste et générique a été soumise alors que les programmes déroulés relèvent de maquettes de formations spécialisées ;
- Maquette non conforme aux normes définies dans le cadre du système LMD ;
- Décalage entre les intitulés d'EC et le contenu des syllabus ;
- Contenus redondants des EC selon les syllabus ;
- Non-respect de la norme sur la répartition des crédits suivant le système LMD ;
- Corps professoral permanent majoritairement composés de doctorants et de profils non gestionnaires ;
- Décalage entre profils enseignants (formation de base, expérience) et modules enseignés ;
- Sélection des étudiants exclusivement sur dossier suivant une approche personnalisée ;
- De multiples inscriptions tardives entraînant une progression lente des enseignements ;
- Processus encadrement et de soutenance des mémoires peu formalisé ;
- Fusion du conseil scientifique et du comité pédagogique : risque de collusion ;
- Manque d'aménagements pour personnes à mobilité réduite ;

- Espace dédié à la bibliothèque physique relativement étroite vu l'effectif global des étudiants du groupe ISM ;
- Base documentaire physique relativement étroite ;
- Charges de travail trop importantes des enseignants permanents avec une priorité accordée aux tâches administratives ;
- Mécanisme de prise en compte des suggestions des enseignants/étudiants non formalisé.

7- Appréciations générales du programme

Le groupe ISM déroule depuis 1992 le programme MBA. Plusieurs promotions sont déjà effectivement sorties. Ledit programme se veut répondre aux besoins de personnels qualifiés exprimés par les acteurs du milieu socio-économique. Globalement, l'équipe d'experts, chargée d'évaluer le programme conformément aux standards de l'ANAQ-Sup, constate un déroulement régulier du programme dans un cadre approprié notamment en termes de disponibilité de locaux, d'équipements, de déroulement des enseignements, de suivi des étudiants, etc.

Il a été aussi constaté que les procédures de recrutement des étudiants relèvent d'une démarche individualisée sur la base d'une sélection sur dossier, et accessoirement des entretiens individuels pour vérification au besoin. Les étudiants recrutés ont des expériences diverses (des professionnels qui veulent se perfectionner et avoir un diplôme, des personnes cherchant à se réorienter au plan professionnel ou encore des étudiants en formation initiale) et viennent d'horizons divers (plusieurs nationalités et différentes langues). Les effectifs varient fortement ces dernières années et devraient amener l'établissement à mettre en place des mesures correctives. Aussi, le programme soumis est générique et se distingue des spécialisations en termes de contenu des maquettes et de mode d'exécution. Cette situation donne l'impression d'un flou qui mériterait que l'établissement opère rapidement une distinction entre les différents programmes et les soumettre à l'ANAQ-Sup de manière individualisée pour accréditation le cas échéant. Un équilibre est à trouver concernant le ratio enseignants académiquement qualifié et professionnels. Ces derniers semblent dominer dans le corps professoral. De plus, les enseignants académiquement qualifiés n'ont pas toujours le grade (un nombre élevé de doctorants) ou profil approprié (spécialiste en anglais assurant un enseignement de Management) pour les enseignements dont ils sont responsables.

8- Recommandations à l'Etablissement

Comme souligné parmi les points faibles, le programme présente un problème majeur de non-conformité avec les normes du système LMD. Nous recommandons ainsi à l'établissement de :

- réviser en profondeur la présentation formelle de son offre de formations en Master en distinguant le programme MBA et les autres formations de niveau Master avec des spécialisations spécifiques ;
- réviser les maquettes et spécifiquement celle dédiée au MBA pour les conformer aux normes en vigueur (nombre de crédits, distinction UE majeures et UE mineures ; etc.) ;
- revoir l'ordonnancement du contenu des enseignements et leur répartition dans les quatre semestres pour éviter des redondances ;
- ajuster les syllabi pour plus de cohérence avec les volumes horaires affectés à chaque EC ;
- trouver un équilibre entre le nombre d'enseignants académiquement qualifiés et le nombre de professionnels ;
- veiller à affecter des enseignements à des intervenants ayant le profil adéquat en termes de qualification et/ou d'expérience avérée ;
- réviser et formaliser le processus de sélection des étudiants pour réduire le fort degré d'hétérogénéité de profils et de niveau des étudiants ;
- créer ou réviser le processus encadrement et soutenance de mémoire ;
- distinguer le conseil scientifique du comité pédagogique ;
- instituer un comité de programme comportant PER (dont des professionnels) et PATS pour un suivi plus optimal du programme.

9- Recommandations à l'ANAQ-Sup

Le programme évalué a été soumis trois ans avant son audit. Beaucoup de changements ont été opérés par l'établissement entre le dépôt du rapport d'auto-évaluation et la mission d'audit. Nous recommandons à l'ANAQ-Sup de permettre aux établissements de mettre à jour leur dossier afin de permettre aux experts de travailler sur des bases actualisées.

10- Proposition de décision

Non accréditation.