

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  
(ANAQ-SUP)



**RAPPORT D'EVALUATION EXTERNE DU  
PROGRAMME DE MASTER EN AUDIT ET  
CONTROLE DE GESTION DE L'INSTITUT  
TECHNIQUE DE COMMERCE (ITECOM)**

**L'équipe d'évaluation :**

- Pr Ibrahima Samba Dancoko, Président
- Pr El Hadji Abdoul Aziz Ndiaye, Membre
- Mme Nar Diop Touré, Membre

**Signature :**

**Pour l'Equipe, la Présidente**

**Avril 2018**

## Table des matières

I.	Présentation générale de l'ITECOM.....	3
II.	Avis sur le rapport d'auto évaluation .....	3
III.	Description de la visite sur le terrain.....	3
IV.	Appréciation du programme au regard des standards de qualité de l'ANAQ-SUP.....	5
V.	Points forts du programme .....	10
VI.	Points faibles .....	11
VII.	Appréciations générales du programme .....	11
VIII.	Recommandations à l'Etablissement.....	12
IX.	Recommandations à l'ANAQ-sup .....	12
X.	Proposition d'avis :.....	12

## **I. Présentation générale de l'ITECOM**

L'Institut Technique de Commerce (ITECOM) est un établissement privé d'enseignement supérieur professionnel, situé à Dakar au boulevard de la Gueule Tapée. L'ITECOM fut créé en 2001 à l'initiative d'un groupe de jeunes professeurs de l'enseignement professionnel ayant capitalisé chacun plus de quinze ans d'expérience dans le secteur de la formation. Bénéficiant des agréments N°00478/METFPALN/DC/DFP et N°001/AG/ ME/DES, l'ITECOM est autorisé à organiser des formations supérieures de niveau licence (Bac + 3), et Master (Bac + 5). Par ailleurs, l'institut se positionne aussi par rapport à sa mission de capitalisation et de veille scientifique, reposant sur un corpus composé de près d'une cinquantaine intervenants dans tous les domaines intéressants la vie de l'entreprise et des organisations en général. Pour honorer ses engagements et remplir l'importante mission que l'Etat du Sénégal lui a confiée, l'ITECOM s'appuie sur un dispositif organique et fonctionnel assez performant.

## **II. Avis sur le rapport d'auto évaluation**

Le rapport d'auto-évaluation du programme de master Audit et Contrôle de gestion est globalement très riche en informations qualitatives. En revanche, l'aspect quantitatif doit être considérablement amélioré. La mise en œuvre des recommandations formulées à cet effet, améliorerait sans doute, les conditions de travail des apprenants, du PER, du PATS et par conséquent la qualité de l'enseignement. Le rapport est écrit dans un style facile à lire et compréhensible. Toutefois, une relecture minutieuse aurait permis de corriger les quelques maladresses (fautes de frappe, erreurs dans la présentation de la maquette, ...).

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

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

La mission a débuté par une réunion d'ouverture. Le professeur DANKOKO Président de séance a commencé par présenter l'équipe d'évaluation et a rappelé l'objectif de la mission qui consistait à s'assurer du niveau d'atteinte des standards de l'ANAQ-SUP.

Le Professeur KANDJI a ensuite pris la parole pour prononcer un mot de bienvenue au nom de l'ITECOM.

Le planning ci-après a été enfin présenté et adopté.

- 8h 45-10h45 : présentation du programme par les responsables de l'ITECOM
- 10h50-13h30 : rencontre avec les PATS, les enseignants (n'ayant pas de responsabilité administrative) et les étudiants
- 15h30-16H 30 : visite des locaux
- 17h00-17h30 : synthèse des travaux
- 17h30-18h00 : restitution orale

La liste des documents nécessaires au bon déroulement de la mission a été demandée.

Il s'en est suivi une projection du rapport d'auto-évaluation qui a fait l'objet de commentaires et de discussions. L'accent a été particulièrement mis sur la maquette de formation.

Après cette réunion d'ouverture la mission a rencontré d'abord des enseignants notamment Dr Daouda DIOUF titulaire du cours d'Informatique, Dr GASSAMA responsable de quelques enseignements de Sciences Economiques, Dr Khadam DER titulaire du cours de Gestion des Groupes et Dr Abdou DIOP FAYE chargé des enseignements de Finances Publiques. Les entretiens avec les enseignants ont permis d'apprécier le bon niveau de ces derniers mais aussi de déceler des différences dans le traitement salarial.

Des entretiens avec Madame Aïssatou BA SARR comptable et Monsieur Demba DIOP membre de la scolarité depuis 2011 ont été effectués.

L'équipe d'évaluation a par la suite rencontré certains étudiants qui apprécient globalement la qualité des enseignements mais soulignent des difficultés notamment en termes de recherche d'un stage voire d'un emploi.

Aussi, une rencontre avec le Directeur Général a été effectuée et des propositions relatives à une augmentation du capital et à la gestion budgétaire ont été formulées à l'endroit, à cet effet.

Enfin nous avons procédé à la visite des locaux. Cette dernière nous a permis de constater l'existence de salles de cours climatisées avec des vidéos projecteurs et un amphithéâtre situé au troisième niveau avec une capacité de 80 places mais sans issue de secours. Plusieurs des services ont également été visités mais il faut juste signaler que le responsable du CORE n'était pas sur place et la porte de son bureau était fermée lors de notre passage.

#### - **Appréciation du déroulement de la mission**

Globalement la mission s'est bien déroulée. L'équipe de l'ITECOM a été coopérative et disponible et cette situation a permis de bien mener la mission. Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements au Directeur Général et à ses collaborateurs, pour les informations fournies lors de cette mission d'évaluation.

#### **IV. 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'étude**

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

Le programme d'étude est proposé aux étudiants depuis l'année académique 2004-2005. Depuis 10 années les promotions se sont régulièrement succédées. On peut donc dire que le programme d'étude se pérennise.

###### **Appréciation du Standard : Atteint**

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

Le Master professionnel « Audit et Contrôle de Gestion » a des objectifs (former des spécialistes en audit et contrôle de gestion) conformes à la mission originelle de l'institution qui est : « de former des cadres moyens et des cadres supérieurs dans les métiers du management ». On peut cependant s'interroger sur les orientations stratégiques actuelles de l'Institut. En effet, l'ITECOM est né comme un lycée technique privé. A cours de son développement, il a créé l'Institut supérieur de management en se positionnement comme une école de commerce. De nos jours et au vu des documents d'orientation stratégique, on constate que l'Institut diversifie ses activités vers les Sciences et Techniques et vers les Lettres. Cette évolution semble découler du profil des responsables du comité scientifique qui sont des professeurs titulaires en Lettre et en Sciences de l'éducation. On note d'ailleurs une certaine absence de ressources humaines de haut niveau dans les Sciences de Gestion.

Toutes ces considérations nous amènent à douter de la pertinence des missions actuelles par rapport à l'offre de formation essentiellement tournée vers les sciences du management.

Il reste difficile d'apprécier la planification stratégique qui se réduit à un document d'orientation stratégique dans lequel on trouve une évolution vers le Doctorat en Lettres et Sciences humaines.

Les objectifs de la formation sont bien connus des étudiants et des enseignants grâce à des outils de communication : flyers, tournées de sensibilisation, site de l'institut, réunions, séminaires, etc.

###### **Appréciation globale du standard : Atteint**

**Standard 1.03 : Le programme d'étude 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.**

L'ITECOM a certes des relations avec le milieu du travail mais des efforts doivent être faits pour améliorer ces relations. Des conventions doivent être signées et suivies avec des entreprises. Aussi, l'implication des professionnels dans l'élaboration et la révision des programmes doit être améliorée. Les étudiants que nous avons interrogés ont déjà terminé leur formation et ils affirment avoir entendu parler du CORE mais soulignent n'avoir pas bénéficié des services de cette cellule.

**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 décisionnels sont déterminés et communiqués à toutes les personnes concernées.**

Les employés d'ITECOM ont des contrats qui les lient à l'Institut et ils disposent d'une fiche de poste. Les personnels sont bien informés des processus décisionnels, des compétences et des responsabilités. Ils ne sont pas syndiqués mais sont bien informés de leurs droits et devoirs.

**Appréciation globale du 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.**

Il semble se poser un véritable problème d'implication des enseignants dans le processus d'élaboration et de mise à jour du programme. Les vacataires affirment ne pas connaître la maquette de la formation. Aussi, certains enseignants vacataires n'ont pas de contrat signé. Ils s'en tiennent à leurs cours et participent aux délibérations.

**Appréciation globale du standard : Non Atteint**

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

Une CIAQ est mise en place et un document de politique de qualité existe à l'ITECOM. Une fiche d'évaluation des enseignements a été présentée et il nous a été dit que la Direction générale a demandé de mettre cette fiche en ligne avec Google Form. Toutefois, les étudiants rencontrés affirment ne pas systématiquement évaluer les enseignements. Aussi, l'exploitation des résultats de l'évaluation n'est pas transmise aux enseignants qui nous ont déclaré n'avoir pas reçu aucun document allant dans ce sens. Le service d'informatique, nous dit-on, a un projet de mise en place d'un système de traitement « qui

permettra à l'étudiant de renseigner un formulaire. Par ailleurs, on note un turnover trop important à la tête de la CIAQ qui a connu plusieurs responsables en quelques années d'existence. Il est même proposé que le référent qualité soit nommé pour au moins trois ans. On peut donc considérer qu'en matière de politique de qualité l'ITECOM doit fournir des efforts importants d'amélioration du dispositif existant.

**Appréciation globale du standard : Non 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.**

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. Les éléments constitutifs ne disposent pas tous de syllabus de cours et ces derniers restent peu standardisés. Par conséquent, l'ITECOM gagnerait à mettre aux normes la maquette du programme en veillant au respect scrupuleux du volume horaire par unité de crédit et à la répartition entre temps présentiel et travail personnel de l'étudiant.

**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 couvre plusieurs domaines de l'audit et du contrôle de gestion. Les méthodes d'enseignement et d'évaluation sont en phase avec les objectifs du programme de formation. Elles tiennent compte globalement de l'employabilité de l'étudiant au terme de sa formation. Toutefois, le temps consacré à la préparation et à la soutenance du mémoire est assez limité. A cet effet, les experts recommandent que le quatrième semestre soit entièrement réservé à la préparation et à la soutenance de mémoire.

**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 assez conformes aux textes et règlements du REESAO et du LMD. Elles sont affichées et rappelées lors des

amphithéâtres de rentrée. Toutefois, il faudrait préciser que, conformément au système LMD, ce sont les unités d'enseignement et les semestres qui sont validés et non les éléments constitutifs.

**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.**

L'équipe d'experts n'a pas pu disposer, malgré une demande insistante, des statistiques des cinq dernières années relatives aux effectifs des inscrits et aux admis lui permettant d'apprécier convenablement l'évolution du taux de réussite dans le cadre du programme. A cet effet, un système informatique de gestion intégrée devrait être développé pour pouvoir renseigner les indicateurs d'efficacité interne (taux de réussite, taux de promotion, taux d'abandon et taux de diplomation).

**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.**

L'ITECOM dispose d'un corps enseignant, compétent du point de vue didactique et scientifiquement qualifié. Toutefois, le master en Audit et contrôle de gestion ne dispose pas d'enseignants dont le titre (ou grade) universitaire pourrait leur conférer les qualifications académiques requises pour dérouler un programme de ce type. Dans ce cadre, l'ITECOM gagnerait à recruter au moins un enseignant titulaire d'un doctorat académique en sciences de gestion. Le programme ne dispose pas par ailleurs d'un budget propre et l'ITECOM n'applique pas une gestion budgétaire qui pourrait garantir la pérennité de la formation et la stabilité du corps enseignant notamment vacataire. A cet effet, l'entretien entre les experts et certains enseignants vacataires du programme a révélé un système de traitement différencié et sans support contractuel. L'évaluation des enseignements n'est appliquée en revanche que de façon épisodique et ses résultats n'influencent que partiellement les activités d'enseignement confiées au personnel enseignant du programme.

**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 contrats liant le personnel enseignant permanent à l'ITECOM renvoient à des indications claires sur le temps relatif aux activités d'enseignement mais ne précisent pas la répartition entre le temps de recherche et le celui des prestations de services et d'administration. Le temps de travail effectivement consacré par le PER à l'enseignement correspond au temps prévu pour effectuer ces tâches.



**Appréciation globale sur le standard : Non atteint**

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

Le Personnel enseignant du programme est composé de 25% de permanents et de 75% de vacataires provenant d'institutions Nationales publiques et privées. Ce qui constitue une source de mobilité des enseignants voire d'enrichissement de la qualité des enseignements-apprentissages

**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.**

La sélection se fait sur dossier et entretien. Sont éligibles tous les titulaires d'une licence ou de tout autre du diplôme admis en équivalence.

**Appréciation globale sur le standard : Atteint**

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

La mission, malgré une demande répétée, n'a pas reçu les statistiques sur l'effectif des cinq dernières années permettant d'apprécier ce standard. Nous n'avons pas eu non plus les données sur l'insertion.

**Appréciation globale sur le standard : Non atteint**

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

Il existe un dispositif établi pour le programme de mobilité des étudiants mais les étudiants interrogés ne témoignent pas l'opérationnalité de ce programme.

**Appréciation globale sur le standard : Non atteint**

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

Les étudiants bénéficient de conseils de la part des responsables pédagogiques sur leurs études. Mais le CORE peut être mieux opérationnalisé sur le plan de la recherche d'emploi et ou de stage. Parmi les étudiants interrogés un affirme avoir trouvé un encadreur mais ne dispose pas d'un sujet de mémoire. Un autre étudiant soutient avoir fini de rédiger son mémoire sans la supervision d'un encadreur. Par ailleurs l'absence d'enseignants de rang A en sciences de gestion semble expliquer les problèmes d'encadrement constatés. Il reste évident que la non-disponibilité de statistiques détaillées sur les taux d'encadrement ne permet pas d'apprécier le taux réel des étudiants du Master ayant bénéficié de la supervision d'un encadreur.

**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 programme ne dispose pas d'une liste de ses diplômés, des emplois qu'ils occupent et du temps pris pour obtenir un premier emploi.

**Appréciation globale sur le standard : Non 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 niveau des équipements pédagogiques et administratif est acceptable mais peut être amélioré. L'inexistence de budget peut compromettre la poursuite de ce programme dans le long terme.

**Appréciation globale sur le standard : Non atteint**

## **V. Points forts du programme**

La mission a constaté plusieurs forces pour l'ITECOM énumérées ci-dessous :

- Une fidélité des étudiants ; plusieurs des étudiants interrogés ont intégrés l'ITECOM depuis la seconde ;
- L'école dispose d'une expérience avérée et des professeurs de qualité ;
- L'établissement bénéficie d'une bonne implantation géographique et stratégique ;
- Elle dispose de locaux suffisants, d'un bon niveau d'équipements pédagogiques et d'une administration assez étoffée ;
- Le responsable de programme a un bon profil et est disponible ;
- L'établissement bénéficie de la présence d'universitaires de haut niveau dans son personnel permanent ;
- Une bibliothèque numérique est disponible ;
- La coopération internationale est assez dynamique ;
- L'école dispose d'une revue, un manuel de qualité et des états financiers ;

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

## **VI. Points faibles**

Comme souligné précédemment dans la réunion d'ouverture, la maquette pose un véritable problème. Elle ne correspond pas à la réalité pédagogique et n'est pas conforme à la réglementation en vigueur.

Aussi, les syllabus ne sont pas standardisés. Ils sont variables d'un enseignant à un autre.

Les experts notent également une absence de docteurs académiques en science de gestion dans le programme.

Aussi, les experts ont noté d'autres faiblesses indiquées dans la liste ci-dessous :

- La grille de notation des mémoires est trop générale et ne renseigne pas sur la qualité du candidat ;
- Problèmes sérieux liés à l'insertion ;
- Manuel de procédures non conforme ;
- Incohérence dans le document d'orientation scientifique ;
- Plan stratégique à améliorer jusqu'au plan d'actions
- Absence de contrat pour les vacataires ;
- Non fonctionnalité du CORE, malgré l'existence de ce dispositif ;
- Non équité dans le traitement des vacataires ;
- Problème de sécurité, amphithéâtre mal situé et insuffisance d'extincteurs
- Discrimination des personnes à mobilité réduite ;
- Absence de bibliothèque physique ;
- Dispersion des locaux ;
- Faiblesse des effectifs dans le programme ;
- Absence d'une gestion budgétaire ;
- Absence de recherches et de publication dans le cadre du programme ;
- Absence de conventions entre les universités publiques et l'ITECOM.

## **VII. Appréciations générales du programme**

Le Master en Audit et Contrôle de Gestion répond globalement aux objectifs de l'institution. Toutefois, la maquette demeure peu conforme aux textes réglementaires sénégalais relatifs au système LMD. La nouvelle politique engagée, la décision prise par la direction lors de notre visite de réviser la maquette ainsi que les nombreux points forts précités, font que l'ITECOM est dans une dynamique d'amélioration de la qualité. Une dynamique d'amélioration qui ne

saurait être achevée sans le recrutement d'au moins un docteur académique en sciences de gestion.

### **VIII. Recommandations à l'Établissement**

Les acteurs du programme et la direction de l'ITECOM demeurent dans une bonne dynamique d'amélioration de la qualité du Master d'Audit et de Contrôle de Gestion. Toutefois, les experts formulent les recommandations suivantes :

- a) Confectionner une nouvelle maquette pour le programme répondant au mieux aux exigences du système LMD ;
- b) Recruter au moins un docteur académique en sciences de gestion ;
- c) Mettre en place une bibliothèque physique ;
- d) Améliorer la sécurité des bâtiments en augmentant les issues de secours et le nombre d'extincteurs ;
- e) Continuer dans la dynamique actuelle et développer des accords de partenariat avec les entreprises qui prennent en compte la dimension insertion des diplômés ;
- f) Instaurer un dispositif permanent d'évaluation du taux d'insertion des diplômés du programme ;
- g) Institutionnaliser l'évaluation des enseignements en vue d'améliorer la qualité ;
- h) Mettre en place une gestion budgétaire afin de garantir la pérennité du programme.

### **IX. Recommandations à l'ANAQ-sup**

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

### **X. Proposition d'avis :**

**Accréditation refusée**