

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

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



ANAQ-SUP

**Rapport d'évaluation externe du programme
de Master en « Gestion Juridique des
Affaires » de l'Université Dakar Bourguiba
(UDB)**

L'Equipe d'évaluation :

- **Pr Amadou Tidiane NDIAYE, Président**
- **Pr Aminata CISSE NIANG, Membre**
- **M. Djibril NIANG NDIAYE, Membre**

Signature :

Pour l'Equipe, le Président

Juin 2015

Table des matières

1. Présentation de l'EPES et du programme évalué.....	3
2. Avis sur le rapport d'auto-évaluation	3
3. Appréciation de la visite (difficultés, facilités, leçons apprises, etc.).....	4
4. Appréciation du programme au regard des standards de qualité de l'ANAQ-Sup (référentiel d'évaluation de programme).....	5
5. Points forts du programme	11
6. Points faibles du programme	13
7. Appréciation générale du programme	14
8. Recommandations à l'Etablissement	15
9. Recommandations à l'ANAQ.....	15
10. Proposition d'avis :.....	15

La mission des experts chargés de l'évaluation du programme de Master Gestion Juridique des Affaires (GJA) mis en place par l'Université Dakar-Bourguiba, établissement privé d'enseignement supérieur, a effectué une visite de l'établissement le 10 juin 2015.

L'équipe d'experts était composée de :

- Pr. Amadou Tidiane NDIAYE, Président ;
- Pr. Aminata Cissé NIANG, membre ;
- M. Djibril Diouf NDIAYE, membre.

Le présent rapport d'évaluation externe présente les résultats de la mission d'après le format proposé par l'ANAQ-Sup.

1. Présentation de l'EPES et du programme évalué

Il résulte du rapport d'évaluation interne et des échanges réalisés à l'occasion de la visite conduite par les experts que l'Université Dakar Bourguiba (U.D.B) est un établissement d'enseignement supérieur privé, laïque et apolitique, doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière. Elle a été créée en 1995 par le Professeur Doudou Sakhir THIAM. Elle a son siège au 12 Avenue Bourguiba, Biscuiterie, Dakar-Sénégal.

Son offre de formation se veut résolument en cohérence avec la demande nationale et les standards internationaux. Soucieuse de mettre en place des formations adaptées aux besoins des entreprises locales, l'UDB a également une vocation régionale africaine. Elle compte, parmi ses étudiants, différentes nationalités africaines attirées par la qualité de ses services. La multidisciplinarité dans les différentes filières d'enseignement et le respect des normes universitaires nationales et internationales sont à la base des succès de l'UDB.

L'Université Dakar Bourguiba a ainsi mis en place de nombreux programmes de formation articulés autour de l'acquisition de compétences transversales dans les domaines des sciences économiques, de l'informatique et du droit. Le programme de Master Gestion Juridique des Affaires, objet de la demande d'accréditation, est ouvert en 2010-2011.

2. Avis sur le rapport d'auto-évaluation

Les experts ont reçu le rapport d'évaluation en version numérique. Il a résulté de sa lecture et des éléments relevés à l'occasion de la visite les observations suivantes :

- en ce qui concerne la forme, le rapport respecte le canevas proposé. Il fait cent quarante deux (142) pages dont cent vingt deux (122) consacrées aux annexes. Il est globalement bien écrit même si s'il faut insister sur l'effort de relecture qui devait être fait pour éviter certaines erreurs de rédaction ;
- le document a été envoyé à l'équipe d'experts sous format électronique. Il est souhaitable d'exiger des demandeurs, l'impression des rapports. Cette tâche, parfois

assurée par le Président, outre son caractère onéreux fait perdre beaucoup de temps aux experts ;

- s'agissant du fond, l'essentiel des informations nécessaires pour évaluer le programme ont été fournies. L'appréciation des autorités de l'UDB par rapport à l'offre de formation est, clairement, perçue. Mais on peut regretter le caractère sommaire de certaines informations quand elles ne sont pas étayées. Des documents demandés n'ont pas été fournis. Il est important de préciser, à l'endroit des demandeurs, les actes à produire et qui doivent constituer les annexes.

3. Appréciation de la visite (difficultés, facilités, leçons apprises, etc.)

La visite a commencé par une rencontre avec la direction de l'établissement en présence du Professeur Sakhir THIAM, Président de l'Université, du Professeur Abdoulaye SAKHO, Vice-président, de M. Ibrahima FAYE, Secrétaire Général et de M. DIAME.

Après avoir présenté l'équipe qui l'accompagne, le Président de l'Université a souhaité la bienvenue aux experts. En réponse, l'équipe des experts a remercié l'Université pour la qualité de l'accueil et précisé l'objet de la mission. L'accent a été mis sur la démarche caractérisant le processus d'évaluation qui vise à contribuer à l'amélioration de la qualité dans la mise en œuvre du programme de formation.

A la suite de la présentation de l'établissement et du programme faite par le Président Sakhir THIAM, des demandes d'éclaircissements ont été formulées. L'équipe des experts a sollicité de l'administration de l'Université des documents qui permettent de mieux apprécier l'offre de formation. Il s'agit du :

- manuel des procédures ;
- plan stratégique ;
- texte organisant le fonctionnement de l'Université ;
- extraits de délibérations des différentes instances ;
- documents de délibération.

A la suite de cet entretien, des rencontres ont été organisées avec les enseignants, les étudiants et les personnels administratifs. C'est par la suite que la visite des locaux a été effectuée.

Les visites ont été effectuées sans difficultés. Les experts ont bénéficié de l'accompagnement et des explications du Secrétaire général ainsi que du personnel de l'Université qui ont fait preuve d'une grande disponibilité. Des efforts de modernisation et d'équipement des locaux ont été relevés. Les salles disposent d'une aération suffisante.

4. Appréciation du programme au regard des standards de qualité de l'ANAQ-Sup (référentiel d'évaluation de programme).

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

Standard 1.01 : le programme d'étude

Le programme de MASTER du Génie filière Gestion Juridique des Affaires (G.J.A.) est une formation professionnalisante destinée à former des juristes aptes à apporter des solutions aux difficultés ou différends qui naissent des relations d'affaires.

L'objet principal du Programme est de former des étudiants opérationnels capables d'intégrer le marché de l'emploi soit comme employé ou chef d'entreprise.

Le programme d'étude est clairement défini – Atteint

Standard 1.02 : les objectifs de la formation :

Objectifs généraux :

Le Programme est destiné à conférer aux étudiants une double compétence en droit et en gestion. Il les prépare à l'exercice d'une activité professionnelle dans les secteurs privé et public.

Un aspect important de la formation porte sur le droit international et les organisations internationales. Une telle ouverture est destinée à les doter d'outils et de connaissances qui leur confèrent une aptitude à comprendre et traiter les difficultés posées par les relations d'affaires internationales.

Les objectifs du programme sont clairement exposés. Mais on peut se demander s'il n'y a pas de difficultés à concilier, compte tenu du programme proposé, la formation de juristes qui sont, à la fois, internistes et internationalistes avec des aptitudes en sciences de gestion, en finances et en droit boursier.

. Objectifs spécifiques

Plusieurs objectifs spécifiques sont recherchés par le programme. L'un de ces objectifs est de faire du « titulaire du diplôme ... un juriste professionnel qui peut traiter des problèmes juridiques relatifs aux divers domaines des activités des sociétés commerciales ».

On ne peut manquer de remarquer qu'il n'y a pas, dans le programme, aucun enseignement de droit des sociétés. Il est vrai qu'on trouve dans la maquette un cours en droit de la faillite Internationale et un cours en droit du contentieux international des entreprises. Mais il est difficile de reconnaître aux étudiants des compétences en droit des entreprises privées.

Appréciations générales : Les objectifs du programme sont clairement déterminés. Mais aucun élément du dossier ne permet de soutenir qu'ils sont atteints. Il y a des affirmations qui gagneraient à être étayées par une documentation.

Non atteint

Standard 1.03 : le programme d'étude et le monde socio professionnel

Il y a un effort de créer et de développer des liens avec le monde du travail. Des stages sont organisés. Au sein du corps enseignant, on trouve beaucoup praticiens. La formation est professionnalisante et permet une meilleure appropriation des techniques juridiques.

Toutefois, il est ressorti des entretiens, une certaine inorganisation des relations avec le monde socio-professionnel. Les rapports avec les entreprises sont très peu formalisés. Et même si des conventions de stages sont conclues au profit des étudiants, les apprentissages aux lieux de travail se déroulent, souvent, à l'insu de l'Université.

Non atteint

Appréciations générales

Il est vrai que l'Université participe à la formation des élites du Sénégal. A cet égard, elle satisfait une réelle demande en formation en vue d'une insertion professionnelle. Les objectifs ont été, clairement, définis par rapport à cette attente légitime.

Mais en l'absence d'une documentation permettant de vérifier l'efficacité externe du programme, il est difficile d'émettre un avis motivé à propos de la prise en charge, dans le cadre du programme, des objectifs définis.

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

Standard 2.01 : les processus, les compétences et les responsabilités

Un organigramme est proposé. Les personnels sont, à l'évidence, très impliqués dans la mise en œuvre du projet. En dépit de l'inexistence de textes organisant le fonctionnement de l'Université ou de fiches de poste, les rapports hiérarchiques sont bien perçus, clairs et simples.

Mais on a le sentiment d'une centralisation du pouvoir au niveau de la présidence. La pérennité du projet exige davantage d'institutionnalisation même s'il n'a pas été relevé de dysfonctionnement majeur au sein de l'administration sauf dans les relations avec les étudiants.

Non atteint

Standard 2.02 : le participation des enseignants et du PER

L'Université n'a pas de personnel enseignant propre. Tous les intervenants sont liés à l'établissement par des contrats de vacation. Tous les responsables académiques sont rattachés à un autre établissement au sein duquel ils occupent un emploi permanent.

C'est, sans doute, la raison pour laquelle les enseignants sont très peu impliqués dans le fonctionnement de l'Université. Il est vrai qu'ils font leurs enseignements. Mais ils ne font que leurs enseignements. Ils se désintéressent de l'animation de la structure, particulièrement, des délibérations.

Les étudiants participent très peu aux activités de l'Université.

Non atteint

Standard 2.03 : le programme et dispositif mis en œuvre

Une cellule d'assurance qualité a été mise en place. Son Directeur a été nommé et a une claire perception de sa mission. Il met en place les points focaux qui vont lui permettre d'instaurer une culture de la

qualité.

La Cellule doit aller vers les acteurs, partager la vision de l'établissement en ce qui concerne la qualité et se faire connaître surtout des étudiants.

Les résultats des enquêtes effectuées par la Cellule n'ont pas été portés à la connaissance de l'Equipe des experts.

La volonté de placer la gestion de l'UDB au niveau des meilleurs standards en matière de qualité est réelle. Elle reste à concrétiser surtout en ce qui concerne l'implication des enseignants et la satisfaction des étudiants dans leurs rapports avec l'administration.

Appréciation globale sur le standard Non atteint

Champs d'évaluation 3 : Curriculum et méthodes didactiques

Standard 3.0.1 : la structure de la maquette du programme

En dépit du maintien de certains diplômes de l'ancien système, l'UDB a une offre de formation sous le format LMD depuis la rentrée universitaire 2006-2007. Le Master II en Gestion Juridique des Affaires (G.J.A) est un diplôme qui s'obtient en deux années (M I et M II). Les différents enseignements sont dispensés sous forme de cours magistraux, de travaux dirigés et de conférences.

Le fait que la maquette ait été élaborée il y a, bientôt, dix (10) ans explique, sans doute, les insuffisances observées dans sa présentation et son contenu.

En effet, il ressort des dispositions qui organisent les études en Master que « chaque offre de formation comprend des unités d'enseignements obligatoires, optionnelles ou libres ». Il n'est pas contestable que cette présentation n'a pas été respectée. Toutes les UE sont obligatoires même si elles n'ont pas le même poids.

Sur la maquette, nous avons cent vingt (120) crédits. Un examen de la répartition de ces crédits entre les semestres et leur addition ne donnent pas ce chiffre. Il y a beaucoup de difficultés à comprendre la structuration de la maquette. Même au niveau arithmétique, il y a des incohérences à propos de la répartition des crédits affectés aux UE.

En ce qui concerne le contenu de la maquette, on remarque, pour les deux premiers semestres tout particulièrement, des enseignements en droit qui ne sont pas de nature à permettre l'atteinte des objectifs du programme. Le volume horaire consacré aux sciences juridiques comme les syllabus qui rendent compte des objectifs pédagogiques n'expriment pas franchement la vision de la formation. Ainsi, très peu d'enseignements sont susceptibles d'être rattachés au droit des sociétés. D'autres disciplines juridiques essentielles dans le cadre d'une formation en droit des affaires font également défaut.

La maquette présente l'avantage de la simplicité. Mais elle ne correspond pas aux exigences légales tant au niveau du fond que de la forme.

Appréciation globale sur le standard Non atteint

Standard 3.02 : le programme d'étude et le marché du travail

L'effort de professionnalisation des enseignements est réel. Mais il se limite à faire intervenir des praticiens dans la formation. Des sorties pédagogiques sont effectuées. Toutefois, elles ne sont pas systématisées.

Pour une formation en GJA, il y a beaucoup de finance, de comptabilité et très peu de disciplines qui font le cœur du droit des affaires.

Les cours sont effectués. Mais il y a des difficultés avec les travaux dirigés.

Globalement, les étudiants sont satisfaits de la formation en dépit du sentiment qu'ils ont de ne pas se faire entendre par l'administration. La nécessité de maintenir une rigueur dans la gestion de l'établissement n'est pas contestable. Mais elle doit être accompagnée de la prise en charge des préoccupations des étudiants en ce qui concerne les stages, les apprentissages et les rapports avec l'administration.

En outre, il convient de standardiser et de systématiser certaines pratiques au niveau pédagogique. Aucun des étudiants interrogés ne sait ce qu'est un syllabus. Ils n'en reçoivent pas.

Appréciation globale sur le standard Aucun élément d'appréciation

Standard 3.03 : les conditions d'obtention des attestations et des diplômes

Une réglementation existe pour les conditions de passage en M II et d'obtention du master. Il faut la respecter. Il est nécessaire au préalable de rendre la maquette conforme au décret.

Des retards importants sont relevés au niveau de la délivrance des diplômes. L'Université n'est pas responsable de cette situation.

Appréciation globale sur le standard Non atteint

Standard 3.04 : le taux de réussite des étudiants

Le taux de réussite est très bon.

Appréciation globale sur le standard Atteint

Champs d'évaluation 4 : Personnel d'Enseignement et/ou de Recherche (PER)

Standard 4.01 : la qualité de l'enseignement

Le corps enseignant est composé, pour l'essentiel, d'enseignants qui sont, statutairement, rattachés à l'UCAD. Cela garantit, sans doute, la qualité de la formation. Mais le programme gagnerait à diversifier les intervenants.

De quelle expérience d'enseignement le corps enseignant du programme peut-il se prévaloir?

Les enseignants de profession sont très expérimentés.

Quelles sont les qualifications scientifiques du PER engagé dans le programme d'études?

Les enseignants sont qualifiés. Ils sont, pour certains, inscrits sur les listes d'aptitudes du CAMES et ont

eu à exercer d'éminentes responsabilités dans le système d'enseignement supérieur.

Quelles sont les mesures et les ressources à disposition pour garantir, sur plusieurs années, la stabilité du corps enseignant?

L'Université n'a pas d'enseignant permanent. Les intervenants sont liés à l'Institution par des engagements annuels.

Quelle proportion de l'enseignement est assurée par des enseignants permanents?

Il n'y a pas d'enseignants permanents.

Évaluez-vous régulièrement l'enseignement? Si oui, comment cela se fait-il?

L'évaluation des enseignements, s'il existe, est faite en tenant compte de la satisfaction des étudiants. Si, à ce niveau, il n'y a pas de difficulté, et si l'enseignant accomplit son volume horaire et respecte ses engagements, il n'y a pas de remise en cause.

Appréciation globale sur le standard Atteint

Standard 4.02 : la répartition des enseignements

Elle est faite par le Directeur d'UFR.

Le temps de travail effectivement consacré par le PER à l'enseignement et à la recherche correspond-il au temps prévu pour effectuer ces tâches?

Aucun élément ne permet d'apprécier ce critère.

Appréciation globale sur le standard Non atteint

Standard 4.03 : la mobilité du PER

Comment le PER est-il composé? Veuillez spécifier la part des enseignants internes à l'institution et celle des enseignants invités, provenant d'institutions nationales et étrangères.

Tous les enseignants sont des enseignants de l'UCAD.

Appréciation globale sur le standard Non atteint

Champs d'évaluation 5 : Étudiant(e)s

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

Les conditions d'études publiées et connues.

On peut se demander s'il est raisonnable de proposer à des étudiants une inscription en thèse en l'absence d'un corps enseignant permanent.

Appréciation globale sur le standard Atteint

Standard 5.02 : l'égalité du traitement entre hommes et femmes

Les étudiants sont traités de la même manière et sont admis suivant les mêmes procédures.

L'évaluation étant anonyme, il n'y a pas possibilité de discrimination.

Appréciation globale sur le standard Atteint

Standard 5.03 : la mobilité des étudiants

Il n'existe pas pour le moment des accords de partenariat avec d'autres structures

Appréciation globale sur le standard Non atteint

Standard 5.04 : l'encadrement des étudiants

Les résultats d'évaluation relatifs à la qualité de l'encadrement sont-ils pris en compte lors de l'adaptation des enseignements?

Aucun élément ne permet de répondre à cette question.

Comment et où les étudiant(e)s peuvent-ils être conseillés sur leurs d'études et sur les prestations dont ils peuvent bénéficier?

Il existe un service accueil pour faciliter l'orientation des étudiants.

Appréciation globale sur le standard Atteint

Standard 5.05 : le programme et l'insertion des étudiants dans le milieu du travail

Le programme dispose-t-il de moyens pour faciliter l'insertion de ses diplômés dans le milieu du travail? Si oui, quels sont-ils?

L'Université ne dispose de cadre formel pour faciliter l'insertion des étudiants.

Le programme maintient-il à jour une liste de ses diplômés, des emplois qu'ils occupent et du temps pris pour obtenir un premier emploi?

Le programme dispose de la liste des diplômés de la promotion. Des difficultés sont encore notées pour les intégrer dans le milieu professionnel.

Le programme dispose d'un centre d'information où se trouve une liste d'employeurs potentiels ainsi que diverses informations sur les mécanismes d'insertion. Les étudiants peuvent y obtenir des conseils appropriés.

Il n'existe pas de centre de ce genre.

Le programme possède cette liste et s'en sert pour garder contact avec ses diplômés et les consulter.

La liste des diplômés de ce programme est disponible auprès du secrétaire général. Mais il n'y a aucun rapport formel entre les anciens diplômés et l'Université.

Appréciation globale sur le standard Non atteint

Champs d'évaluation 6 : Dotation en équipements et en locaux

Standard 6.01 : les ressources et équipements du programme d'étude Pour l'administration

L'UDB dispose, à l'évidence, d'équipements et de moyens financiers nécessaires pour la réalisation des

objectifs du programme. Des investissements sont effectués et qui ont permis l'extension des locaux pédagogiques. Mais la bibliothèque est très sommaire.

Il est ressorti des entretiens avec les étudiants, les enseignants et les personnels administratifs techniques et de service ainsi que de l'exploitation des différents documents produits par l'Université dans le cadre de la demande d'accréditation du Master Gestion Juridique des Affaires (GJA) présentée par l'Université Dakar Bourguiba les éléments d'appréciation conclusions qui constituent le présent rapport provisoire dont les conclusions essentielles seront reprises dans le cadre du rapport définitif de mission.

Appréciation globale sur le standard Non atteint

5. Points forts du programme

Le Master Gestion Juridique des Affaires (GJA) doit être apprécié en tenant compte du contexte dans lequel ses programmes sont dispensés. A cet égard, des aspects importants de l'offre de formation doivent être relevés pour être mis à l'actif de l'Université. Ils ont trait à la configuration des locaux, à la prise en charge des étudiants, à la qualité du personnel, à l'organisation du travail et à la philosophie de l'offre de formation.

1.1 – Installations : les enseignements se déroulent dans des salles de cours aérées, ventilées ou climatisées. Les effectifs sont bien gérés. On n'a pas eu le sentiment que les étudiants sont à l'étroit. Cela est, sans doute, dû à une bonne programmation des cours et à une gestion efficace des locaux pédagogiques. Mais toujours est-il que les laboratoires, salles de TD ou TP, et salles de cours sont dotés de l'équipement indispensable pour leur destination et ont une capacité d'accueil qui permet de faire face à la demande en formation.

La bibliothèque existe. Elle est, sans doute, sommaire. Mais elle permet de réaliser certains travaux qui n'exigent pas des recherches approfondies.

Par ailleurs, les installations ont été conçues pour que les étudiants, une fois au sein de l'établissement, n'aient pas à ressortir de l'Université pour des activités ou occupations qui les distraient des apprentissages : un restaurant a été aménagé et est fonctionnel, les toilettes sont convenables, des espaces d'attentes ont été prévues et une salle d'attente accueille les étudiants. Et de façon générale, les conditions de sécurité sont réunies. Une société de gardiennage a été engagée. Des extincteurs fonctionnels sont accessibles. Une infirmerie, avec des médecins vacataires, assure les premiers soins en cas d'urgence.

1.2 – La prise en charge des étudiants : Elle est faite à travers une Centre d'accueil et d'orientation. Des plaquettes d'information sont disponibles. Un tableau d'affichage avertit les étudiants pour ce qui concerne les événements les plus significatifs de leur scolarité.

Globalement, les destinataires de l'offre de formation sont satisfaits des prestations de l'établissement. Il n'y a pas de récriminations majeures à l'endroit de l'administration ou des enseignants. Les objectifs du programme sont exposés, compris et partagés par la communauté. Les règles sont respectées. L'ambiance de travail est très bonne.

A la fin des évaluations, des séances de remédiation sont organisées sur une période d'un mois pour soutenir les étudiants dans leurs efforts de réussite. C'est ce qui explique les taux élevés d'admission et de passage en classe supérieure.

Les effectifs sont caractérisés par une certaine mixité dans le genre, les nationalités et les situations professionnelles. L'établissement parvient à trouver un équilibre qui permet la continuité des activités académiques en dépit de cette diversité.

1.3 – La qualité du personnel : Le personnel est de qualité. Outre sa permanence, les PATS et PER semblent partager la politique de l'Université. Le corps enseignants est composé, majoritairement, de professionnels. Des enseignants des universités publiques sont recrutés comme vacataires. Ils garantissent ainsi la qualité de l'enseignement dans le respect des standards académiques. Leur prise en charge financière est plus favorable que celle dont ils bénéficient dans le public. Ils sont liés à l'Université par des contrats de vacation. Si pour les enseignants de profession, les profils ne posent pas beaucoup de difficultés par rapport aux prestations attendues, pour les non-enseignants, il y a des difficultés à justifier, pour certains d'entre eux, leur présence dans la formation.

Le PATS est, également, très engagé dans sa mission. On a le sentiment d'une famille soudée et solidaire.

1.4 – L'organisation du travail : Elle est faite à partir d'un manuel de procédure stabilisé. La chaîne administrative est réduite. Les responsables des tâches sont, clairement, déterminés. Les étudiants connaissent leurs interlocuteurs. Les PATS savent ce qu'ils ont à faire en dépit de l'absence de fiches de postes.

La programmation des cours est correctement faite par un service pédagogique efficace. Un effort réel de respect du volume horaire est noté. Il est vrai que les différents contrôles effectués, à la fois, par les étudiants et l'administration ne sont pas étrangers à cette attitude. Mais il est notable de constater que ce qui a été prévu est, souvent, fait.

La mise en place d'une cellule interne d'assurance qualité permet d'améliorer ce qui est fait jusqu'à présent. Le Président n'a pas pu se présenter à la rencontre avec l'administration.

Il n'a pas été relevé de difficultés financières. Les personnels sont payés dans les délais. Aucun retard n'est noté dans l'exécution des obligations à caractère financier.

6. Points faibles du programme

Plusieurs aspects du programme ne sont pas de nature à conférer toute la crédibilité aux diplômes et titres délivrés. Ces points faibles sont relatifs à sa gestion, son organisation, son contenu et à son évaluation.

2.1 - La gestion du programme : Il y a un manque de lisibilité des organes de gestion du programme. Les difficultés à distinguer les responsables sont réelles. A l'occasion des entretiens, le Vice-Président a fait office de responsable de programme en même temps qu'il est Directeur d'UFR. On note une insuffisante institutionnalisation du projet. Tout est articulé autour d'une ou deux personnes.

De façon générale, c'est l'organisation administrative de l'UDB qui est sommaire. Parmi les personnes rencontrées, très peu ont été en mesure de nommer les responsables prévus aux différents postes de l'organigramme. Toutes connaissent le Président et le Secrétaire Général et, parfois, le Vice-Président. Mais aucune n'a pu mettre un nom sur les autres responsables académiques.

2.2 – La gestion pédagogique : beaucoup de facteurs sont de nature à entacher la qualité de l'offre de formation. On peut, notamment, relever :

- la quasi-absence de syllabus pour les enseignements de la maquette. Très peu de syllabus ont été fournis. Les documents présentés ne sont pas standardisés. La différence notée dans leur présentation ne permet pas d'émettre un jugement sur leur processus d'élaboration.

Quand les syllabus existent, ils ne sont pas rendus publics. Les étudiants ignorent jusqu'à la signification de ce support. Ils continuent, en dépit de la présentation de la maquette, à recevoir les enseignements de façon traditionnelle.

Ces insuffisances dénotent l'incohérence dans les contenus des enseignements. Les enseignants déterminent, seuls, le contenu des cours. Ils ne semblent pas très impliqués dans le projet pédagogique. Ils inscrivent, pour l'essentiel, leurs interventions dans le cadre du strict respect d'obligations contractuelles et se désintéressent du fonctionnement général de la formation.

- La bibliothèque ou le centre de documentation est exigü, mal équipé, doté d'un aménagement sommaire et géré par un personnel insuffisamment outillé pour faire face aux exigences qu'imposent la recherche documentaire dans un contexte de LMD. Il n'y a pas d'ouvrages récents. Les abonnements à des périodiques n'existent pas. Dans l'équipement comme dans l'aménagement, le Centre de documentation est spartiate ;

- Le programme forme des juristes d'affaires avec des profils divers. De la liste des intervenants fournis par l'administration, il ne ressort une adéquation entre les spécialités des enseignants et les spécialités recherchées ;

- il est vrai qu'il n'appartient pas à l'Université de chercher des stages pour les étudiants. Toutefois, il y a une certaine timidité de l'administration dans l'accompagnement des étudiants en quête d'apprentissage dans une entreprise. Les conventions conclues avec ces dernières, quand elles existent, profitent très peu aux étudiants. Ces derniers remarquent, avec raison, le manque de suivi dans les stages. Or, la professionnalisation des enseignements et de la formation est axe fort du programme proposé.

- La présentation de la maquette pose beaucoup de difficultés. Elle est incompréhensible et ne peut être appréciée par rapport aux objectifs du programme et aux critères d'évaluation.

L'article 7 du décret relatif au Master exige, entre autres, comme élément constitutif du dossier d'habilitation, la présentation de la « maquette de formation précisant les unités d'enseignement et leurs contenus ou éléments constitutifs, le volume horaire de formation correspondant aux enseignements et au travail personnel de l'étudiant, les crédits alloués à chaque unité d'enseignement ... ». L'article 14 du même texte fait de l'informatique un enseignement obligatoire. L'article 17 rappelle que « Chaque offre de formation comprend des unités d'enseignements obligatoires, optionnelles ou libres ».

La maquette du Master ne répond à aucune de ces exigences. Les semestres I et II du recèlent toutes les insuffisances de ce programme. Ne serait-ce qu'à un niveau arithmétique, on a beaucoup de difficultés à comprendre ce qui est fait. Les totaux des heures et des crédits ne peuvent pas être expliqués. La présentation des UE n'est pas conforme aux exigences.

Au niveau du contenu des enseignements, il y a très peu de droit. On peut, sans doute, s'abriter derrière une différence d'approche. Mais il est difficilement concevable d'admettre un déséquilibre aussi important en défaveur de sciences juridiques. On peut ainsi noter, l'absence du droit social, des différents contentieux des affaires, etc.

- Les travaux personnels des étudiants exclusivement sous forme de mémoires (et non de rapports de stages) se font sous la direction d'enseignants qui ne remplissent pas toujours les conditions.

7. Appréciation générale du programme

Il y a un décalage entre Les objectifs visés par le programme de formation et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. L'établissement peut soutenir que le marché fait bon accueil à ses diplômés. Mais aucune donnée statistique ne permet d'étayer une telle affirmation. Des enquêtes n'ont pas été réalisées pour appuyer la réalité du lien entre la formation et l'employabilité des étudiants.

Les étudiants, bien qu'attachés à la pérennité du programme, ont insisté sur l'organisation des travaux dirigés. Les séances ne sont pas effectuées. Les matières devant faire l'objet de ces séances ne sont pas connues. Ceci s'explique, sans doute, par la conception de la maquette qui

confère, pratiquement, à tous les enseignements le même poids sans aucune distinction entre ce qui est fondamental, complémentaire ou optionnel.

Le contenu des enseignements est fort discutable. Il y a beaucoup de matières auxiliaires du droit. Elles sont, certainement, nécessaires pour la gestion de l'entreprise. Mais il est douteux qu'elles le soient pour la formation de juristes.

La dimension professionnelle ne peut être prise en charge de manière satisfaisante que dans la mesure elle fait l'objet d'une meilleure attention. Il apparaît que les enseignements dispensés autant que les intervenants professionnels ne permettront pas, en l'état, de réaliser les objectifs dont le plus fort est dispenser une formation professionnalisante.

8. Recommandations à l'Etablissement

Beaucoup d'efforts ont été réalisés pour mettre en place ce projet, le pérenniser et lui donner cette aura. Mais un regard extérieur voit aussi un important potentiel inexploité.

- **la gestion de l'Université** : en dépit des demandes répétées de l'équipe, un texte qui organise le fonctionnement de l'Université n'a pas été obtenu. En lieu et place, l'administration a produit un organigramme qui ne rend pas compte du fonctionnement effectif de l'établissement. On a le sentiment général, corroboré par les entretiens, d'une centralisation de la gestion au niveau de la Présidence. Une plus grande institutionnalisation aurait permis une meilleure gestion et aurait pu permettre d'éviter ces problèmes révélés par la qualité du dossier.

- **la gestion pédagogique** : La maquette doit être reprise dans le fond comme dans la forme. Les responsables du programme doivent être identifiés. Les syllabus méritent d'être standardisés. Une meilleure articulation entre les cours est indispensable. La définition des profils doit être affinée. Il faut faire intervenir dans les formations, des professionnels ayant une expérience pratique des matières enseignées, renforcer le matériel d'appui aux enseignements et organiser la gestion du programme en désignant un responsable distinct du directeur de l'UFR.

9. Recommandations à l'ANAQ

- prévoir des séminaires de formation au profit des acteurs internes ;
- standardiser les documents administratifs ou pédagogiques à présenter ;
- fournir sur support papier les documents devant servir de base à l'évaluation;
- s'assurer de l'existence et du fonctionnement régulier des CIAQ ;
- organiser les évaluations internes dans des délais raisonnables en fixant aux EPES de dates de remise des rapports.

10. Proposition d'avis :

Accréditation refusée