



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

RAPPORT D'ÉVALUATION FACULTAIRE

ÉCOLE SUPÉRIEURE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES (ESSEC) DE DOUALA

Charles MOUMOUNI,
président

Geneviève BARRO
Solomani COULIBALY
Elias HABIB

JOINT-QA AFRICA

Publié le 1^{er} juillet 2026

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

obreal



**Cofinancé par
l'Union européenne**



Cofinancé par
l'Union européenne

JOINT-QA
AFRICA

Cadre de mise en place de l'évaluation

La visite d'évaluation ainsi que le processus d'évaluation mené au sein de l'université ont été réalisés avec le soutien financier de la Commission européenne, dans le cadre du programme Erasmus+, au titre de l'action *Capacity Building in Higher Education* (CBHE). Ces activités s'inscrivent dans le projet JointQA Africa, coordonné par OBREAL en collaboration avec un consortium d'établissements partenaires. Elles relèvent du Paquet de Travail 3 du projet, en lien avec les tâches (T3.1, T3.2, T3.3, T3.4, T3.5, T3.6, T3.7, T3.8) et livrables (D 3.1, D3.2, D3.3) correspondants selon le contrat de subvention du projet, et contribuent à la mise en œuvre des activités d'évaluation prévues. Cette démarche s'inscrit dans les objectifs du projet visant à renforcer les mécanismes d'assurance qualité et à soutenir l'amélioration continue des établissements d'enseignement supérieur partenaires.

Identification du projet

Nom du projet : Renforcer les mécanismes nationaux et régional d'assurance qualité par un processus conjoint d'évaluation et d'accréditation en Afrique

Acronyme du projet : Joint QA Africa

Numéro de référence du projet : 101083175

Durée du projet : mai 2023 – février 2027

Page web du projet : <https://jointqa.obreal.org/>

Institution coordinatrice : [OBREAL](#)



Agence pour l'Évaluation de
la Qualité de l'Enseignement Supérieur



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

obreal

Table des matières

Table des matières	3
Liste des acronymes utilisés	4
Évaluation facultaire pilote de l'ESSEC de Douala, en synthèse	5
Présentation de l'établissement.....	9
Domaine 1 : Gouvernance et qualité	12
Référence 1.1. : Vision, missions et objectifs stratégiques.....	12
Référence 1.2. : Gestion, fonctionnement et exercice de l'autonomie.....	15
Référence 1.3. : Gestion des ressources humaines, financières et logistiques	18
Référence 1.4. : Systèmes d'information et politique de communication	21
Domaine 2 : Politique de formation.....	23
Référence 2.1. : L'offre de formation et son pilotage.....	23
Référence 2.2. : L'évaluation et la révision des programmes	26
Référence 2.3. : Le contrôle des connaissances et apprentissages des étudiant·es.....	28
Référence 2.4. : La formation doctorale.....	30
Référence 2.5. : Les étudiant·es : de l'accueil à l'employabilité.....	32
Domaine 3 : Politique de recherche.....	35
Référence 3.1. : L'organisation et la structuration de la recherche	35
Référence 3.2. : La valorisation de la recherche	37
Domaine 4 : Vie à l'université	38
Référence 4.1. : Les conditions de vie favorisant l'épanouissement personnel et psychosocial de tou·tes les actrices et acteurs.....	38
Domaine 5 : Éthique et responsabilité sociétale	41
Référence 5.1. : Éthique et déontologie.....	41
Référence 5.2. : Responsabilité sociétale.....	42
CONCLUSION	44
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation facultaire rédigé par les expert·es	45
ANNEXE - programme de visite de l'évaluation facultaire de l'ESSEC des 23, 24 et 25 février 2026.....	49

Liste des acronymes utilisés

AE	Association des étudiant-es
AEQES	Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur
AGR	Activités génératrices de revenu
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CCRA	Commission consultative du recrutement des assistant-es
CIAQ	Cellule interne d'assurance qualité
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
DIPD	Direction des infrastructures, de la planification et du développement
EMFD	<i>European Foundation for Management Development</i>
ESSEC de Douala	École supérieure des sciences économiques et commerciales de Douala
FORIC	Formations initiales classiques
IPES	Instituts privés d'enseignement supérieur
JQA Africa	<i>Joint Quality Assurance Africa</i>
LMD	Licence-Master-Doctorat
MBA	Maîtrise en administration des affaires
PAT	Personnel administratif et technique
SDI	Schéma directeur informatique
SIG	Système de gestion de l'information
SND 30	Stratégie nationale de développement 2020-2030
SWOT	<i>Analysis of "Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats"</i>

Évaluation facultaire pilote de l'ESSEC de Douala, en synthèse

Contexte de l'évaluation

Le projet Erasmus+ Joint Quality Assurance Africa (Joint QA Africa)¹ (2023-2026) a pour objectif général de contribuer à l'harmonisation de l'enseignement supérieur en Afrique en mettant en place des systèmes d'assurance qualité comparables, définis par la coopération des autorités nationales et des établissements d'enseignement supérieur.

Dans le cadre de ce projet Joint QA Africa, une évaluation facultaire pilote de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales de l'Université de Douala (ESSEC de Douala) a été conduite par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) et l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES). À cet effet, les expert-es mandaté-es conjointement par les deux organismes ont réalisé une visite de l'ESSEC de Douala les 23, 24 et 25 février 2026. Cette mission s'est déroulée en présence d'une représentante du CAMES et d'une représentante de l'AEQES.

L'évaluation a été menée à l'échelle facultaire et non institutionnelle, comme initialement prévu. En effet, le dossier d'autoévaluation transmis couvrait l'établissement ESSEC en tant qu'école (faculté) et ne portait pas sur l'Université de Douala dans son ensemble. Par souci de rigueur méthodologique et en cohérence avec le périmètre du dossier reçu, l'AEQES et le CAMES ont conjointement décidé de conduire une évaluation à l'échelle facultaire. Il est précisé que le référentiel d'évaluation institutionnelle a été appliqué sans modification des critères, tout en adaptant l'échelle d'analyse au niveau facultaire.

Le comité des expert-es a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation rédigé par l'ESSEC de Douala et de la visite d'évaluation (entretiens, observations et consultation de documents). Au cours de cette visite, les expert-es ont rencontré les parties prenantes de l'établissement².

Après avoir présenté l'établissement et posé le cadre général de sa gouvernance stratégique, le comité des expert-es revient plus en détail sur les constats, analyses et recommandations relatifs au référentiel de l'évaluation institutionnelle, constitué de quatorze références réunies au sein des cinq domaines suivants :

- 1 Gouvernance et qualité
- 2 Politique de formation
- 3 Politique de recherche
- 4 Vie à l'université
- 5 Éthique et responsabilité sociétale

Le droit de réponse formulé par l'établissement s'exerce sur l'intégralité de ces domaines et références.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'établissement des informations qui lui permettront de soutenir le développement d'une culture qualité s'appuyant sur une politique et des procédures qualité explicites et des valeurs partagées. Il vise en outre à informer la société au sens large de la manière dont l'établissement met en œuvre ses missions.

¹ Le projet JQA Africa est coordonné par OBREAL. Plus d'information sur le projet, au lien : <https://jointqa.obreal.org/> (consulté le 13 juin 2025).

² Voir le programme de la visite, repris en annexe.

Composition du comité

- Charles MOUMOUNI, expert en gouvernance, gestion de la qualité, de la profession, président du comité
- Geneviève BARRO, experte en pédagogie, gestion de la qualité
- Solomani COULIBALY, expert en gestion de la qualité
- Elias HABIB, expert étudiant et en gestion de la qualité

Messages-clés du comité des expert·es

Principales forces

- Une réputation établie de l'ESSEC comme école de référence au Cameroun et en Afrique centrale, reconnue par ses parties prenantes internes et externes.
- Un positionnement institutionnel clair autour de l'ambition d'être un « pôle d'excellence », appuyé par des missions, une vision et des valeurs explicitement définies.
- Un Conseil de direction fonctionnel contribuant à structurer le pilotage organisationnel de l'École.
- Une gouvernance interne marquée par une volonté d'inclusion et de dialogue, notamment à travers l'implication des étudiant·es et la mise en place d'instances dédiées au climat social.
- Une offre de formation professionnalisante, répondant aux besoins locaux, régionaux et nationaux, et dont les profils de sortie sont appréciés par les étudiant·es et les employeur·euses.
- Une qualité reconnue des enseignements et de l'encadrement pédagogique, associée à un suivi rapproché des étudiant·es et à des dispositifs d'accompagnement structurants.
- Des liens significatifs avec le monde socioprofessionnel, notamment à travers l'accompagnement des stages, la formation continue de haut niveau et l'incubation de projets entrepreneuriaux.
- Une vie étudiante et communautaire dynamique, favorisée par des activités culturelles, associatives et sportives, ainsi que par une approche humaniste, ouverte et agile de la gestion de l'établissement.
- Un système de parrainage solidaire performant, impliquant les alumni, formalisé par la délivrance d'un parchemin d'engagement réciproque.

Principales faiblesses

- Une formalisation encore insuffisante de la politique qualité, des procédures d'assurance qualité et des responsabilités associées à leur mise en œuvre.
- Une gouvernance encore perfectible, marquée notamment par la faible représentation des départements au Conseil de direction et leur fonctionnement en silos.
- Une communication interne insuffisamment structurée, ne permettant pas d'entrevoir la consolidation d'une culture organisationnelle partagée à l'échelle de l'ESSEC.
- Une absence de système de collecte, de traitement et d'analyse des données relatives aux études, aux étudiant·es et au suivi des diplômé·es.
- Une politique de formation encore insuffisamment formalisée autour de la cohérence pédagogique et de l'approche-programme centrée sur le parcours étudiant.
- Des mécanismes d'évaluation et de révision des programmes encore peu systématiques, avec une association insuffisamment formalisée des professionnel·les.
- Une évaluation des enseignements par les étudiant·es insuffisamment représentative.
- Une politique de recherche insuffisamment formalisée, associée à une faible dynamique de recherche collaborative entre départements et un fonctionnement fragile des laboratoires de recherche.
- Des insuffisances matérielles et logistiques affectant les conditions d'étude et de travail.

Principales recommandations

- 1 Adopter, dans une démarche inclusive et participative, un document de politique qualité propre à l'ESSEC, accompagné d'un plan d'action mesurable et de suivi.
- 2 Renforcer la gouvernance interne en favorisant la coopération interdépartementale et en examinant la pertinence d'une association plus structurée des départements aux travaux du Conseil de direction.
- 3 Adopter une politique de communication interne permettant de consolider une culture organisationnelle partagée à l'échelle de l'établissement.
- 4 Mettre en place un système de pilotage par les données, en lien avec les services centraux de l'Université de Douala, afin d'améliorer le suivi des étudiant·es, des diplômé·es, des formations et des activités de l'établissement.
- 5 Formaliser une politique de formation centrée sur l'étudiant·e, en l'inscrivant dans une approche-programme et une approche par compétences, en s'assurant de la cohérence pédagogique des enseignements.
- 6 Systématiser l'évaluation périodique des programmes et associer de manière formalisée les professionnel·les à leur révision.
- 7 Élargir l'évaluation des enseignements par les étudiant·es à l'ensemble des étudiant·es concerné·es et communiquer sur les actions correctives engagées à partir des résultats.
- 8 Élaborer un document de politique de recherche définissant les priorités scientifiques, les modalités de pilotage et les moyens de soutien à la recherche.
- 9 Redynamiser les laboratoires et encourager les projets de recherche collaborative entre départements afin d'impulser une culture de recherche partagée.
- 10 Traiter à court terme les principaux problèmes d'infrastructures et de logistique.

Présentation de l'établissement

Cette présentation introductive vise à décrire brièvement le profil général de l'ESSEC de Douala, mais également à donner un aperçu des éléments préliminaires de sa gouvernance, afin de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque domaine et plus précisément à chaque référence.

- 1 L'École supérieure des sciences économiques et commerciales de Douala (ESSEC de Douala) est l'un des onze (11) établissements de l'Université de Douala composés de six facultés, trois écoles et deux instituts. Créée en août 1979 au sein de l'ancien Centre universitaire de Douala, l'ESSEC avait initialement pour objectif de former les futures cadres gestionnaires nationales et africaines. Elle a été réorganisée par le décret n° 93/234 du 9 septembre 1993, qui l'a rattachée à l'Université de Douala sans lui concéder une personnalité morale propre.
- 2 L'ESSEC de Douala s'inscrit dans une trajectoire institutionnelle marquée notamment par la réforme Licence-Master-Doctorat (LMD) et par une spécialisation forte dans les sciences de gestion, les sciences économiques appliquées et la formation des cadres, managers et leaders. Sa mission principale est d'assurer la formation de cadres scientifiques et techniques dans les sciences et techniques de gestion, mais aussi de contribuer à la formation continue, à la recherche scientifique dans le domaine de la gestion et de l'économie managériale, ainsi qu'à l'appui au développement, y compris par des activités de conseil et d'expertise.
- 3 La direction de l'ESSEC de Douala a formalisé, en 2024, l'identité de l'établissement à travers la définition de sa vision, de ses missions et de ses valeurs. L'établissement se donne pour vision d'être un « pôle d'excellence ouvert sur le monde ». Cette orientation est associée à un ensemble de valeurs structurantes, rassemblées autour de l'acronyme LEADER : leadership, excellence, audace, diversité, éthique et responsabilité.
- 4 L'ESSEC est implantée sur plusieurs sites dans la ville de Douala. Le Campus 1, situé au quartier Ange Raphaël, occupe le site de l'ancien Centre universitaire et accueille notamment l'administration centrale de l'Université de Douala, ainsi qu'une partie de l'administration de l'ESSEC, dont le bureau de liaison du directeur. Le Campus 2, situé à Ndogbong, abrite le complexe de la professionnalisation ainsi que plusieurs établissements de l'Université de Douala. Le Campus 3, situé à Akwa, accueille notamment les salles de cours dédiées aux programmes de maîtrise en administration des affaires (MBA) et de MBA exécutif (EMBA), ainsi que certaines entités de direction de l'ESSEC.
- 5 L'offre de formation de l'ESSEC s'organise autour de formations de licence, de master et de doctorat. Les programmes de licence et de master sont structurés en deux filières : une filière permanente, avec des enseignements dispensés en journée, et une filière continue, destinée notamment aux étudiant·es en situation professionnelle et organisée en soirée. Les formations proposées couvrent plusieurs domaines, parmi lesquels la comptabilité, la finance, l'audit, le contrôle de gestion, le marketing, la communication, la stratégie, les ressources humaines, le management des organisations, l'économie d'entreprise, la supply chain, les systèmes d'information, la qualité, la responsabilité sociétale des entreprises, le développement durable, l'entrepreneuriat et l'innovation.

- 6 Pour l'année académique 2024-2025, l'ESSEC de Douala comptait 4.150 étudiant·es, répartie·es entre les différentes filières de formation, dont 2.680 inscrit·es en formation initiale (65% de l'effectif) et 1.397 dans la filière professionnelle. L'École fonctionne avec 55 enseignant·es-chercheur·euses, répartie·es entre professeur·es titulaires, maîtres·ses de conférences, chargé·es de cours et assistant·es. Elle compte aussi sur un bassin de 150 vacataires qui renforcent le corps enseignant.
- 7 L'ESSEC de Douala dispose également de 59 membres du personnel administratif et technique, répartis au sein de la direction, des divisions, des départements et des services de documentation, de reprographie et de scolarité. Ces personnels contribuent à la gestion administrative, financière et logistique des formations et du fonctionnement institutionnel de l'École.
- 8 La gouvernance de l'ESSEC de Douala repose sur les organes prévus par son cadre réglementaire, à savoir : le Conseil de direction, la Direction, le Conseil des professeur·es et l'Assemblée. Ces instances structurent le fonctionnement administratif, pédagogique et académique de l'établissement, sous l'autorité de l'Université de Douala et dans le cadre réglementaire national applicable aux établissements publics d'enseignement supérieur.
- 9 Sous l'autorité du Recteur de l'Université de Douala, la direction de l'ESSEC est assurée par un Directeur, assisté d'un Directeur adjoint, tous deux nommés parmi les membres du corps de l'enseignement supérieur. Le Directeur assure notamment la coordination et la supervision de l'ensemble des services, la représentation de l'établissement, la préparation des sessions et l'exécution des résolutions du Conseil de direction, ainsi que la coopération. Le Directeur adjoint est plus particulièrement chargé de la coordination et de l'animation des activités pédagogiques.
- 10 Le fonctionnement institutionnel de l'ESSEC s'inscrit dans le cadre plus large de l'Université de Douala et du système national camerounais d'enseignement supérieur. L'établissement dispose d'une autonomie relative au sein de l'Université, notamment dans l'élaboration de son offre de formation, la gestion de ses ressources humaines et budgétaires, tout en demeurant fortement inscrit dans un cadre réglementaire national et universitaire qui limite ses marges de manœuvre. Cette configuration constitue un élément important de compréhension des constats du comité, en particulier en matière de planification et de pilotage stratégiques, de gouvernance, de gestion des ressources, de structuration de la politique qualité et de formalisation des procédures.
- 11 L'ESSEC de Douala s'inscrit dans une dynamique d'assurance qualité engagée à la suite d'une première autoévaluation conduite en 2023. L'établissement participe également aux évaluations internes et externes mises en place dans les établissements publics d'enseignement supérieur camerounais.

Note aux lectrices et lecteurs, en préambule à l'analyse développée dans les domaines et références qui suivent

- 12 Dans le cadre du projet Joint QA Africa, un comité ad hoc d'autoévaluation a été mis en place, sous la supervision du Secrétaire général de l'Université de Douala. La démarche a comporté plusieurs phases : la mise en place du comité, l'état des lieux, la collecte et l'analyse des données, la rédaction du dossier d'autoévaluation et sa validation. Une Cellule interne d'assurance qualité de l'ESSEC de Douala a été créée par décision n° 0162/2025/UD/ESSEC du 7 mai 2025.
- 13 La visite du comité d'évaluation externe s'est déroulée du 23 au 25 février 2026 dans un climat particulièrement constructif. Le comité tient à souligner la qualité de l'accueil qui lui a été réservé, ainsi que la disponibilité des différent·es interlocuteur·trices rencontré·es. Les échanges conduits avec l'équipe de direction, les responsables administratif·ives et académiques, les enseignant·es-chercheur·euses, les personnels administratif·ives et techniques, les étudiant·es et les partenaires de l'établissement ont permis d'approfondir les éléments issus du dossier d'autoévaluation et de mieux apprécier le fonctionnement organisationnel de l'ESSEC de Douala. Le comité relève également l'investissement pionnier important de l'ESSEC, dans une démarche d'évaluation, dont le référentiel est principalement conçu pour l'échelle institutionnelle de l'Université. En se prêtant à cet exercice comme établissement pilote de l'Université de Douala, l'ESSEC a conduit un travail substantiel d'autoanalyse, qui constitue un point d'appui utile pour le développement de la culture qualité au sein de l'École et, plus largement, pour les réflexions engagées à l'échelle de l'Université. Le comité tient à remercier particulièrement le Recteur de l'Université de Douala, le Directeur de l'ESSEC et toutes les équipes qu'ils ont mobilisées pour lui faciliter le déroulement de la visite.
- 14 Le présent rapport, rédigé en langage inclusif, s'appuie sur l'analyse du dossier d'autoévaluation, des documents mis à disposition du comité et des entretiens conduits lors de la visite. Il vise à formuler une appréciation externe, indépendante et constructive sur le fonctionnement de l'ESSEC de Douala, ses acquis, ses fragilités et ses perspectives d'amélioration.

Domaine 1 : Gouvernance et qualité

Référence 1.1. : Vision, missions et objectifs stratégiques

L'institution développe et rend publics une vision et un énoncé de mission qui reflètent son engagement en faveur de l'amélioration continue de la qualité, des objectifs stratégiques, ainsi qu'une politique qualité et des procédures associées en phase avec sa vision et son énoncé de mission. Cette vision positionne l'institution dans son contexte local, national, régional et international.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les missions de l'ESSEC de Douala sont clairement définies par l'article 1^{er} du Décret du 09 septembre 1993 relatif à sa réorganisation au sein de l'Université de Douala. Plus précisément, l'École a pour raison d'être de veiller à la formation professionnelle supérieure, c'est-à-dire celle des cadres, managers et leaders dans les sciences et techniques de gestion ; la formation continue et le recyclage des managers et responsables des organisations ; la promotion de la recherche scientifique dans le domaine de la gestion et de l'économie managériale et de développement ; l'appui au développement, en particulier sous forme de service de consultant·e. Ces missions, qui sont restées constantes depuis 1993, témoignent de l'importance stratégique de l'ESSEC de Douala pour le Cameroun et de la hauteur des attentes des parties prenantes de l'École.
- 2 Consciente de ces missions, l'ESSEC a formalisé en 2024 sa vision d'être « un pôle d'excellence ouvert sur le monde », fondé sur les valeurs de leadership, d'audace, de diversité, d'éthique et de responsabilité. Ces missions, vision et valeurs sont affichées dans ses locaux, mais n'apparaissent pas sur son site Web officiel <https://www.essec-dla.com>.
- 3 L'ESSEC de Douala formule des objectifs stratégiques qui s'inscrivent dans ceux de l'Université de Douala, lesquels sont orientés par la politique nationale du Cameroun en matière d'enseignement supérieur. Dans le cadre des préparatifs de son cinquantenaire en 2029, l'ESSEC a élaboré un plan stratégique de développement à court, moyen et long terme, soumis à l'approbation de l'Université et du ministère de l'Enseignement supérieur. Ce processus complexe de validation n'a pas favorisé le partage et l'appropriation du plan par toutes les parties prenantes de l'ESSEC.

- 4 En attendant l'approbation et la mise en œuvre de ce plan stratégique, la vision, la mission et les objectifs de l'ESSEC sont orientés par le Décret du 09 septembre 1993. Or, ce décret ainsi que celui régissant l'Université de Douala, doivent être mis en harmonie avec la Loi N° 2023/007 du 25 juillet 2023 portant orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun et abrogeant celle de 2001 (Loi N° 2001/005 du 16 avril 2001). L'Université de Douala et l'ESSEC attendent les décrets d'application de cette nouvelle loi. Mais, elles ne sont pas inquiétées par cette apparente incohérence juridique d'un décret qui précède sa loi habilitante, confiantes qu'en cas d'incompatibilité, la hiérarchie des normes fait prévaloir les dispositions de la loi sur celles du décret. C'est dans cette interprétation que fonctionnent les 11 universités publiques du Cameroun.
- 5 L'ESSEC de Douala s'est inscrite dans une démarche qualité qui remonte aux années 2010. En effet, en 2014, elle a été éligible au Programme international de l'amélioration de la qualité dans les *Business schools*, programme mis en place par la European Foundation for Management Development (EMFD). Au cours des dernières années, l'ESSEC a désigné un point focal d'assurance qualité. Elle s'est aussi régulièrement soumise au programme d'évaluation de la qualité lancé par le ministère de l'Enseignement supérieur, sur la base d'un référentiel convenu avec les universités. L'ESSEC s'est classée au 4^e rang sur 50 établissements (écoles, instituts et facultés) du Cameroun en 2023 et 4^e sur les 11 établissements de l'Université de Douala en 2025.
- 6 Si l'ESSEC de Douala est ainsi reconnue pour sa démarche qualité, elle ne dispose pas pour autant d'un document de politique qualité qui énonce sa vision, ses objectifs stratégiques et ses outils en la matière. En dehors du dispositif national édicté par le ministère de l'Enseignement supérieur, les procédures d'assurance qualité ne sont pas formalisées à l'interne, même si une petite équipe a été créée à cet effet conformément aux règles et procédures institutionnelles. Certaines parties prenantes internes n'en ont pas une conscience et une compréhension claires et partagées. Le comité des expert-es estime que les mesures organisationnelles prises par l'ESSEC sur l'assurance qualité sont insuffisantes pour être conformes à l'article 8 de la Loi d'orientation de 2023. Cette disposition définit l'assurance qualité comme le « processus visant les stratégies, les actions et les attitudes nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité ».

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 7 Il est à noter, à la décharge de l'ESSEC de Douala, qu'il n'existe pas encore au niveau de l'Université de Douala dont elle relève une politique qualité et une cellule qualité institutionnelles, outre le dispositif de la sous-direction de la qualité du ministère de l'Enseignement supérieur. Dans l'appréciation des mesures d'amélioration continue de la qualité à l'ESSEC de Douala, le comité des expert-es a aussi tenu compte du fait que la Commission nationale d'accréditation et d'assurance qualité prévue par La loi d'orientation de 2023 n'est pas non plus encore mise en place ; le décret définissant ses attributions, son organisation et son fonctionnement n'étant pas adopté. La mise en place de ces structures à l'échelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de l'Université de Douala aura sans doute des répercussions positives sur le système d'assurance qualité de l'ESSEC. Il n'empêche que cette dernière puisse s'approprier l'assurance qualité en énonçant son cadre stratégique interne, conforme aux normes en vigueur.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 8 Enfin, même si, pour des raisons de coordination, ils n'ont pu soumettre un dossier d'autoévaluation institutionnelle pour toute l'Université, autant l'ESSEC, l'Université de Douala que le ministère de l'Enseignement supérieur du Cameroun ont de fortes attentes du projet Joint QA Africa. Ils espèrent l'utiliser comme un levier pour l'instauration d'une culture qualité dans toutes les composantes et entités d'enseignement et de recherche de l'Université de Douala.

Bonne pratique :

Depuis 2024, l'ESSEC met en visibilité ses missions, sa vision et ses valeurs en les inscrivant dans des encarts sur les murs extérieurs de l'École et dans les bureaux de grande affluence.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter, dans une démarche inclusive et participative, une politique qualité interne à l'ESSEC de Douala, accompagnée d'un plan d'action précisant les finalités, les principes, les responsabilités et les modalités de mise en œuvre de la démarche qualité, en cohérence avec les orientations de l'Université de Douala et du ministère de l'Enseignement supérieur.
- 2 Mettre en visibilité les missions, la vision et les valeurs de l'ESSEC de Douala sur le site Internet de l'École.
- 3 Finaliser le processus de validation du plan stratégique de développement de l'ESSEC afin d'en favoriser l'appropriation par les parties prenantes et la mise en œuvre institutionnelle.

Référence 1.2. : Gestion, fonctionnement et exercice de l'autonomie

L'institution dispose de structures de gouvernance et de gestion clairement énoncées qui font usage de sa marge d'autonomie tout en respectant son mandat légal. Elle promeut une gouvernance et une gestion participatives, saines et éthiques et son organisation est adaptée à l'accomplissement de ses missions, y compris des pratiques d'assurance qualité robustes soutenant la réalisation de sa mission et de son mandat légal.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC de Douala est gouvernée par un Conseil de direction de seize (16) membres présidé par le Recteur de l'Université de Douala. Le Conseil inclut des représentant·es du corps enseignant – à raison d'un·e enseignant·e par grade –, un·e représentant·e de l'association des étudiant·es et trois représentant·es des milieux professionnels. Mais, les chef.fes de Département ne font pas partie des membres statutaires de l'organe central de gouvernance de l'ESSEC et ne peuvent y siéger de droit en leur qualité pour éclairer le conseil sur certaines questions d'intérêt stratégique. Le personnel administratif et technique (PAT) n'y est pas non plus représenté, ce qui pourrait priver le Conseil d'avis techniques et d'outils d'aide à la décision. Il est à noter que le Décret de 1993 sur l'ESSEC de Douala permet que toute personne dont l'avis peut être utile en fonction des points à l'ordre du jour puisse être invitée à assister au Conseil de direction (article 5, paragraphe 4). Les chef.fes de Départements sont toutefois membres de droit des réunions de coordination académique, des assemblées générales et des conseils de département. Ils sont souvent invités au Conseil d'Université et au Conseil d'administration.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 2 Le Conseil de direction a tenu sa première session le 17 décembre 2021, soit 42 ans après la création de l'ESSEC. Depuis lors, il s'est réuni à raison d'une session ordinaire par an, alors que le Décret sur l'ESSEC prévoit la tenue de deux sessions ordinaires annuelles (article 7). Les procès-verbaux détaillés et les listes de présence émargées des réunions témoignent de la participation effective d'une grande majorité des membres statutaires aux sessions (au moins les deux-tiers des membres requis), toujours sous la présidence effective du Recteur.
- 3 Outre le Conseil de direction fonctionnel depuis 2021, l'ESSEC de Douala tient une assemblée générale au moins deux fois par an, ainsi que des assemblées départementales. L'École a mis en place une plateforme *WhatsApp* de concertation interdépartementale, de même que de nombreuses réunions de coordination académique regroupant le Directeur, le Directeur adjoint, les chefs de Département et les responsables de la scolarité. Cependant, le comité des expert·es note que la plateforme de concertation interdépartementale peut être améliorée pour ne pas laisser la perception d'un fonctionnement en silos des départements.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 4 D'autres instances permettent aux parties prenantes internes de contribuer au bon fonctionnement de l'École. Il en est ainsi du Conseil du climat social où est représenté le personnel administratif et technique. Ces instances ne sont toutefois pas formalisées par des documents d'assurance qualité qui permettraient de comprendre leurs objectifs stratégiques et de mesurer leur efficacité.

Droit de réponse de l'établissement

- 5 Par ailleurs, les alumni maintiennent un lien émotionnel et intergénérationnel fort avec l'École. Ils sont associés à la célébration des étoiles (événements de valorisation des ancien·nes diplômé·es qui se démarquent) et à l'organisation de journées de parrainage et de partage d'expérience. Mais, ils ne sont pas formellement impliqués dans les mécanismes de gouvernance de l'École et les modalités de leur collaboration ne sont pas structurées et pérennisées par une politique de partenariat.
- 6 Hormis ces manques de procédures et de formalisation, il est juste d'affirmer que l'ESSEC de Douala dispose de structures de gouvernance et de gestion fonctionnelles et que son système de gestion est participatif, quoique cette dernière caractéristique reste à renforcer. En effet, la participation des membres statutaires au Conseil de direction est attestée par les procès-verbaux des réunions. La nature inclusif du mode de gestion de l'actuelle Direction ressort de plusieurs témoignages des parties prenantes internes, ainsi que des observations faites par le comité sur le terrain. Mais, la participation des étudiant·es dans les instances décisionnelles ou de gouvernance peut être davantage renforcée, de même que celle des chef·fes de département.
- 7 L'ESSEC de Douala jouit d'une autonomie limitée, étant l'un des onze (11) établissements de l'Université de Douala, sans personnalité juridique. Son cadre d'action est défini par le Décret de 1993 qui organise son fonctionnement. Mais ce Décret lui a accordé une autonomie qui n'est pas encore entièrement exercée par l'ESSEC. En effet, le Décret donne au Conseil de direction le pouvoir d'être « consulté sur toute question qui touche à la vie de l'ESSEC » et le charge « d'étudier et de promouvoir toutes actions susceptibles de contribuer au bon accomplissement des missions de l'établissement » (article 6). À l'intérieur de cette marge de manœuvre et de son mandat légal, l'ESSEC peut définir toutes ses politiques internes de gestion et de fonctionnement, sans craindre d'agir *ultra vires* (au-delà de ses pouvoirs) ou de heurter l'autorité de la hiérarchie universitaire et ministérielle, d'autant plus le Conseil de direction est présidé par le Recteur lui-même. Au lieu de s'autocensurer, l'ESSEC peut, au contraire, faire preuve d'initiative, de créativité et même d'audace, tout en restant conforme à son cadre légal et à ses objectifs stratégiques. Elle a la possibilité d'élargir son offre de formation (le Décret lui donne même le pouvoir de « créer des enseignements »), de moderniser ses programmes en les révisant, d'être en contact avec les entreprises, de leur proposer des conventions de partenariat innovantes, etc. Le comité des expert·es a pu noter la fluidité des relations et la bonne intelligence entre l'ESSEC et la haute direction de l'Université ; ce qui témoigne de la confiance qui lui est faite sur le plan institutionnel et des hautes attentes de ses parties prenantes à son égard.

- 8 Cette confiance et ces attentes se traduisent aussi dans la tutelle que l'ESSEC de Douala assume à l'égard des instituts privés d'enseignement supérieur (IPES). Si les mécanismes financiers de cette tutelle sont déterminés par la loi, les règlements et les directives de l'Université, c'est bien l'ESSEC qui est garante de la qualité académique des programmes offerts par les IPES sous sa tutelle. Le comité des expert-es a pu prendre connaissance des mesures idoines mises en place par l'École pour s'assurer que les offres de formation des IPES soient à la hauteur des attentes des autorités en matière de qualité. Au moyen d'une convention de tutelle, l'ESSEC préside à la sélection des étudiant-es des IPES, à la validation des contenus des cours, à la détermination des modalités de leur délivrance et du déroulement des examens, et à l'évaluation périodique des enseignements et des enseignant-es. Les enseignant-es de l'ESSEC contribuent aux enseignements des IPES (parfois dans une proportion de 40%) et à la présentation des mémoires de fin de cycle.
- 9 L'ESSEC de Douala adopte ainsi progressivement des pratiques d'assurance qualité crédibles pour soutenir la réalisation de sa mission et de son mandat légal, aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Ces pratiques restent toutefois à objectiver, à systématiser et à généraliser. Dans la plupart des cas, elles sont informelles ou intuitives ; elles ne font pas l'objet d'un document qui les prévoit, les structure, les oriente et prouve leur existence et leur déploiement. En conséquence, les parties prenantes internes n'ont pas toujours conscience qu'elles sont dans une démarche d'amélioration continue, ce qui rend difficile l'instauration d'une culture qualité à l'échelle de l'École. Le projet Joint QA Africa leur a permis de se rendre compte de ces pratiques pour en évaluer les forces et les faiblesses.

RECOMMANDATIONS

- 1 Réfléchir à la pertinence d'inclure les chef-fes de Département dans le Conseil de direction à titre de membres statutaires ou, à tout le moins, de les associer régulièrement aux réunions du Conseil de direction.
- 2 Inviter le-la représentant-e du personnel administratif et technique aux réunions du Conseil de direction, en fonction de l'ordre du jour.
- 3 Poursuivre l'organisation régulière des réunions du Conseil de direction en tenant deux sessions ordinaires par an, comme le prévoit le Décret sur l'ESSEC, et en s'assurant de la présence et de la contribution des représentant-es des milieux professionnels.
- 4 Formaliser des mécanismes de collaboration interdépartementale afin de ne pas favoriser la perception que les départements fonctionnent en silos.
- 5 Formaliser les instances internes de gouvernance en précisant leurs finalités, leur composition et leurs modalités de fonctionnement.
- 6 Adopter une politique de partenariat avec les milieux professionnels et les alumni.
- 7 Poursuivre l'encadrement des IPES en les inscrivant dans une démarche qualité formelle.
- 8 Mobiliser pleinement les marges d'autonomie prévues par le cadre réglementaire de l'ESSEC afin de renforcer ses capacités d'initiative en matière de gouvernance, de partenariats et de développement académique.

Référence 1.3.: Gestion des ressources humaines, financières et logistiques

L'institution dispose de politiques de ressources humaines inclusives qui garantissent le recrutement et la rétention d'un nombre adéquat de membres du personnel qualifiés et compétents afin de réaliser sa mission et d'exécuter son mandat légal. L'institution dispose de ressources financières adéquates et d'une gestion financière prudente qui sont alignées avec sa mission, ses objectifs et son mandat d'assurer des services de qualité. L'institution dispose d'infrastructures et de ressources adéquates et appropriées pour soutenir l'enseignement, l'apprentissage et les activités de recherche.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC de Douala exerce une certaine autonomie en matière de recrutement du personnel enseignant. Même si l'autorisation de recruter relève du ministre de l'Enseignement supérieur, le processus commence par le Département bénéficiaire du recrutement et passe ensuite, dans l'ordre, par le Conseil de direction de l'ESSEC, la Commission consultative du recrutement des assistant·es (CCRA) de l'Université, le Conseil d'administration de l'Université, avant de remonter au ministère de l'Enseignement supérieur pour l'approbation finale.
- 2 L'ESSEC dispose d'un nombre adéquat de membres du personnel enseignant qualifiés et appréciés par ses parties prenantes. Elle compte sur un bassin de 150 vacataires qui complètent une cinquantaine d'enseignant·es permanent·es. Le comité des expert·es note une gestion humaniste des ressources humaines, qui tend constamment à améliorer le climat social et à motiver le personnel.
- 3 Cependant, l'École ne dispose pas d'une politique interne de ressources humaines inclusives qui oriente le recrutement et la rétention des membres du personnel compétents pour la réalisation de sa mission et l'exécution de son mandat légal. Le recrutement des vacataires et des expert·es est laissé à l'initiative informelle des chef·fes de Département. Le comité des expert·es n'a pas constaté une projection à moyen et long terme des besoins en personnel enseignant et non enseignant. L'absence d'une politique de recrutement et d'un plan de suivi du personnel risque de compromettre le plan stratégique de développement de l'École qui nécessite des profils déterminés de personnels. Elle peut aussi entraîner à cours terme des erreurs d'embauche, l'allongement indéfini et non crédible de la liste des vacataires, la baisse de la qualité de l'enseignement, la démotivation des enseignant·es-chercheur·euses de haut calibre, etc.

- 4 En matière budgétaire, le comité des expert·es constate que l'ESSEC de Douala dispose d'un minimum de ressources financières et d'une gestion prudente, qui sont alignés avec sa mission et son mandat d'assurer des services de qualité. Mais en raison de son positionnement de grande école d'excellence et de ses ambitions stratégiques à moyen et long terme, les ressources financières de l'ESSEC doivent être constamment renforcées, tout en tenant compte des contraintes budgétaires de l'Université de Douala.
- 5 L'ESSEC de Douala jouit d'une autonomie dans la gestion du budget de fonctionnement que lui affecte la haute direction de l'Université. Outre les dépenses d'investissement qui relèvent du Rectorat, l'ESSEC fait ses propres arbitrages en matière de dépenses matérielles, administratives et académiques. L'encadrement des IPES apporte des ressources supplémentaires à l'ESSEC (65% pour l'École et 35% pour les services centraux de l'Université). L'École n'est pas encore en mesure de mener des activités génératrices de revenu (AGR) telles que prévues par la nouvelle Loi d'orientation de l'enseignement supérieur. Sa demande de création d'un cabinet de consultation n'a pas encore abouti, ce qui limite sa capacité à générer des ressources propres.
- 6 L'ESSEC dispose néanmoins d'une marge de manœuvre budgétaire pour assurer son fonctionnement, grâce à la délégation de pouvoir du Recteur à son Directeur. Elle peut lancer, sans appel d'offres, des bons de commande administrative de moins de 5 millions de francs CFA. Elle a également la possibilité d'organiser une conférence budgétaire afin d'obtenir une rallonge extraordinaire destinée à couvrir des dépenses non prévues. En outre, elle peut saisir le ministère de l'Enseignement supérieur ou le ministère des Finances pour solliciter une subvention supplémentaire, le cas échéant. L'ESSEC gère ses affaires budgétaires en se conformant au manuel de procédures administratives, financières et comptables de l'Université.

Droit de réponse de l'établissement

- 7 Sur le plan de la gestion des infrastructures, l'ESSEC de Douala fait face à des contraintes majeures depuis la création de l'Université de Douala en 1993. Le Rectorat de l'Université occupe une part importante des locaux de l'ESSEC, ce qui conduit à une répartition des activités académiques et administratives de l'École sur trois sites : le Campus 1, situé au quartier Ange Raphaël, abrite l'administration centrale de l'Université de Douala et une partie de l'administration de l'ESSEC, dont le bureau de liaison du directeur ; le Campus 2, situé à Ndogbong, abrite le complexe de la professionnalisation ; le Campus 3, situé à Akwa, accueille notamment les salles de cours dédiées aux programmes de maîtrise en administration des affaires (MBA) et de MBA exécutif (EMBA), ainsi que certaines entités de direction de l'ESSEC. L'ESSEC se retrouve ainsi dispersée, à l'étroit sur son propre campus (le Campus 1), alors que ses effectifs sont passés d'environ 200 à sa création à près de 5.000 étudiant·es en formation initiale et continue aujourd'hui.
- 8 Le comité des expert·es a notamment visité, au Campus 2, une salle où près de 400 étudiant·es suivaient un cours dans des conditions matérielles d'apprentissage particulièrement difficiles. Il a également constaté, au Campus 1, des travaux de rénovation de deux amphithéâtres ainsi que de réfection de la bibliothèque de l'École, fermée depuis cinq ans. Un projet immobilier dans le cadre du cinquantenaire de l'ESSEC est actuellement à étude.

- 9 La gestion du matériel et des infrastructures limitées de l'ESSEC repose sur des pratiques identifiées et sur la désignation d'un-e responsable du service de maintenance. Toutefois, les mécanismes de maintenance demeurent peu formalisés. En dehors des orientations générales du Décret de 1993 et de la Direction des infrastructures, de la planification et du développement (DIPD), l'ESSEC n'a pas de politique interne de maintenance de ses locaux. Plus généralement, elle ne dispose pas d'un schéma directeur et d'un plan de conservation de son patrimoine matériel, aussi réduit soit-il.
- 10 Les infrastructures actuellement disponibles ne répondent que partiellement aux besoins liés aux activités d'enseignement, d'apprentissage et de recherche de l'ESSEC. Toutefois, les projets en cours et les perspectives de développement à court et à moyen terme traduisent une volonté de renforcement des capacités infrastructurelles de l'établissement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter, en lien avec les services centraux, une politique interne de ressources humaines inclusives, qui oriente le recrutement et la rétention des membres du personnel qualifiés et compétents pour la réalisation de la mission et l'exécution du mandat légal de l'ESSEC.
- 2 Renforcer les ressources financières de l'ESSEC, en tenant compte des sources de financement alternatives et des contraintes budgétaires de l'Université de Douala, afin de soutenir le développement de ses missions d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité.
- 3 Accélérer le processus de création des structures internes permettant le développement d'activités génératrices de revenus, conformément à la nouvelle Loi d'orientation de l'enseignement supérieur.
- 4 Finaliser diligemment les travaux de réfection des amphithéâtres et de la bibliothèque du Campus 1 afin d'améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage.
- 5 Soutenir l'aboutissement du projet immobilier inscrit dans le cadre du cinquantenaire de l'ESSEC en 2029 afin d'accompagner le développement des capacités infrastructurelles de l'établissement.
- 6 Adopter une politique interne de maintenance des locaux ainsi qu'un schéma directeur et un plan de conservation du patrimoine matériel de l'ESSEC.

Référence 1.4. : Systèmes d'information et politique de communication

L'institution veille à collecter, analyser et utiliser des informations pertinentes pour la gestion efficace de ses programmes d'études et de ses autres activités.

L'institution publie des informations sur ses activités, y compris ses programmes, de manière claire, précise et objective, et s'assure que ces informations sont à jour et accessibles. L'institution veille à ce que la promotion de ses programmes soit effectuée de façon juste et éthique suivant de bonnes pratiques et dans le respect de toute la législation en vigueur.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC de Douala utilise des outils de communication interne inclusif et agile, qui sont dans l'air du temps (téléphonie mobile, réseaux sociaux, site Internet, prospectus, etc.). L'utilisation des groupes *WhatsApp* favorise notamment des échanges directs entre les étudiant-es et les responsables de l'École, permettant une circulation rapide de l'information et une prise en compte réactive des préoccupations exprimées. La communication interne apparaît globalement fluide et favorise une certaine proximité entre les parties prenantes. Toutefois, l'ESSEC ne dispose pas d'une politique formalisée de communication interne, définissant les valeurs et les principes d'échange destinés à créer une culture organisationnelle partagée à l'échelle de l'École.
- 2 L'ESSEC bénéficie d'une forte notoriété et d'une image d'établissement de référence dans son environnement académique et professionnel. L'École met en œuvre une communication externe cohérente avec son positionnement stratégique, visant notamment à renforcer sa visibilité et à consolider l'implication des alumni et des entreprises partenaires au sein de la communauté ESSEC. Dans le cadre de la promotion de ses programmes, l'ESSEC publie régulièrement sur son site Internet des informations sur ses activités de manière claire, précise et objective, et s'assure que ces informations sont à jour et accessibles.
- 3 En l'absence d'un Intranet, le site Internet de l'ESSEC centralise également des informations destinées aux étudiant-es déjà inscrit-es, ce qui contribue à en alourdir le contenu. Le comité des expert-es observe que l'ergonomie et le confort visuel du site présentent certaines limites en matière de lisibilité et d'expérience utilisateur. Il constate également que les outils de communication et les éléments liés à l'identité visuelle de l'établissement, notamment dans la perspective du cinquantenaire de l'ESSEC, ne s'inscrivent pas encore dans une politique de communication institutionnelle formalisée.
- 4 L'ESSEC dispose d'un service informatique chargé de la maintenance et du déploiement de l'équipement numérique, qui est en renouvellement partiel (ordinateurs, vidéoprojecteurs, connexion Internet).

- 5 Toutefois, le système de gestion de l'information de l'ESSEC n'est ni formalisé ni structuré dans un schéma directeur informatique (SDI). L'absence d'une stratégie efficace de système d'information adapté aux besoins de l'École ne permet pas à l'ESSEC de faire la collecte, le traitement et l'analyse systématiques des données sur les études et le suivi des étudiant·es et des diplômé·es, en vue de s'en servir comme outil d'aide à la décision. Les pratiques actuelles témoignent d'un manque d'intégration de l'information, d'une dispersion des données et d'une absence d'interconnexion entre les services. Cette situation rend difficile la mise en place d'indicateurs de performance et d'outils de suivi (statistiques et tableaux de bord).

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique de communication interne fondée sur des valeurs et des principes d'échange partagés afin de soutenir le développement d'une culture organisationnelle commune.
- 2 Adopter une politique de communication externe pour renforcer le positionnement stratégique régional et international de l'École.
- 3 Repenser l'architecture et les outils numériques de communication de l'ESSEC, notamment le site Internet et l'identité visuelle de l'établissement, dans la perspective du cinquantenaire.
- 4 Formaliser un schéma directeur informatique (SDI) et structurer un système de gestion de l'information (SGI).
- 5 Implémenter un système intégré de gestion des données et de pilotage de la gouvernance, en lien avec le vice-rectorat chargé des enseignements, de la professionnalisation et du développement des technologies de l'information et de la communication (VRCEI) et le vice-rectorat chargé du contrôle interne et de l'évaluation.

Domaine 2 : Politique de formation

Référence 2.1. : L'offre de formation et son pilotage

L'institution dispose de structures de pilotage efficaces pour ses programmes de formation et propose une offre éducative en adéquation avec ses missions, son plan stratégique et son environnement local, national et international. Les programmes de formation sont adaptés aux ressources institutionnelles et respectent les exigences du système LMD, en adoptant une approche centrée sur l'étudiant·e.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC dispose de structures et de mécanismes de pilotage d'une offre de formation pertinente, diversifiée et adaptée à son environnement, reposant notamment sur une forte proximité avec les milieux socioprofessionnels et une capacité d'adaptation aux besoins exprimés par les entreprises. Mais, cette offre n'est pas basée sur une politique de formation axée sur l'approche programme et son triple alignement pédagogique, à savoir : une cohérence parfaite entre trois composantes fondamentales qui sont des indicateurs de la qualité de l'enseignement : les objectifs d'apprentissage (ce que l'étudiant·e doit savoir, comprendre et être capable de réaliser à la fin du cours), les activités pédagogiques (cours, travaux pratiques, lectures, etc.) et l'évaluation des acquis d'apprentissage des étudiant·es. Cette approche pédagogique, centrée sur la cohérence du programme et non sur l'existence individuelle des cours, donnerait plus d'efficacité à l'offre de formation de l'ESSEC. Elle répondrait davantage aux exigences de la Loi d'orientation de l'enseignement supérieur de 2023 en matière d'assurance qualité, d'études professionnantes et d'accompagnement de l'étudiant·e-entrepreneur·euse.
- 2 En effet, l'ESSEC offre une formation alignée sur le système LMD (Licence-Master-Doctorat) et développe des programmes en lien avec les besoins économiques et socioprofessionnels identifiés aux niveaux local, régional et national, notamment dans les domaines du management, de la gestion et de l'ingénierie bancaire et financière, ainsi que des ajustements réguliers des contenus pédagogiques en fonction des attentes du marché.
- 3 L'École dispose de différentes structures de pilotage pédagogique, tant au niveau central de l'Université de Douala qu'au niveau interne. Au-delà de la direction de l'École avec ses cinq chefs de département, le pilotage pédagogique repose notamment sur le Conseil de direction, qui veille à l'orientation des programmes et à la professionnalisation en phase avec les besoins des entreprises, et la coordination des services centraux de l'Université de Douala, qui valident les maquettes pédagogiques, les jurys et la collation des grades. Ces structures fonctionnent en complémentarité pour assurer l'organisation et le fonctionnement des unités d'enseignement, l'élaboration et l'exécution des programmes d'enseignement, la coordination, le suivi et l'évaluation des activités académiques, dans un fonctionnement globalement efficace, reposant largement sur des solutions pragmatiques mais peu formalisées.

- 4 L'offre de formation est bien diversifiée et couvre des programmes académiques et professionnalisants répartis sur les trois campus. Ses instances de suivi et de pilotage sont, notamment, le Conseil de direction de l'ESSEC, le Conseil d'Université et les directions compétentes du ministère de l'Enseignement supérieur (Direction du développement de l'enseignement supérieur, Direction des accréditations universitaires et de la qualité, Direction de la coordination des activités académiques et Inspection générale des affaires académiques). Cependant, l'offre de formation de l'ESSEC n'est pas accompagnée d'une politique interne formalisée et adaptée, précisant les profils de sortie, les orientations pédagogiques, les objectifs de formation et les compétences visées pour les différents cursus proposés, ce qui limite la lisibilité globale de l'offre, ses spécificités et son pilotage stratégique à l'échelle de l'École.

Droit de réponse de l'établissement

- 5 Par ailleurs, le comité des expert·es note une volonté de développement du numérique éducatif et d'amélioration des infrastructures de connectivité afin de soutenir ces modalités pédagogiques. La formation à distance existe dans une certaine mesure dans les cycles de formations continues et pourrait s'étendre aux formations initiales. Cependant, le numérique éducatif demeure peu développé à l'ESSEC, malgré une forte demande des publics en formation continue, qui expriment un besoin accru de flexibilité et d'accessibilité des contenus pédagogiques. Le comité des expert·es note aussi une absence de politique de formation à distance et de formation diplômante pour les publics des milieux socioprofessionnels, ainsi qu'une absence de structuration des dispositifs dédiés aux publics en reprise d'études. Le développement du numérique éducatif dans le dispositif de formation demeure un point d'amélioration. La formation à distance et la formation bimodale ne sont pas favorisées par l'état actuel des infrastructures numériques. Ces modalités restent encore à l'état de projet et ne constituent pas à ce stade une composante pleinement opérationnelle et structurée de l'offre de formation.

Droit de réponse de l'établissement

- 6 Il n'en demeure pas moins que, grâce à sa Division de l'animation et des relations socioprofessionnelles, l'ESSEC de Douala collabore fortement avec le monde socioprofessionnel, ainsi que les organismes et institutions nationaux et internationaux, pour s'assurer de la pertinence de ses formations et favoriser l'insertion professionnelle de ses diplômé·es. Ses interactions régulières (stages, interventions, accompagnement) sont fortement valorisées par les étudiant·es. L'ESSEC assure une formation continue de haut niveau (EMBA), très prisée, et veille aux formations professionnalisantes mises en œuvre dans le cadre de sa tutelle sur les institutions d'enseignement privé camerounaises ou étrangères.
- 7 Enfin, l'ESSEC ne dispose pas d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience conforme aux textes réglementaires existants, un manquement qui représente un frein pour l'accès à la formation et la reconnaissance des compétences acquises en dehors du système académique. L'absence de formalisation de la collaboration avec le monde socioprofessionnel, relevée précédemment, ne favorise pas l'ouverture de l'ESSEC à des publics diversifiés et la reconnaissance des parcours professionnels.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique de formation axée sur l'approche programme et l'approche par compétences, en la formalisant dans un document cadre qui précise les profils de sortie, les objectifs pédagogiques, les acquis d'apprentissage, les modalités d'évaluation des formations et leur articulation avec les besoins du marché.
- 2 Adopter une politique de formation à distance et développer le numérique éducatif dans l'offre de formation, en mettant notamment en place un service dédié à la formation à distance.
- 3 Formaliser les collaborations avec les acteurs et actrices socioprofessionnel·les pour les projets et stages, en renforçant leur implication dans les comités pédagogiques et scientifiques, afin d'assurer une gestion plus cohérente, concertée et professionnalisante des programmes de formation.
- 4 Créer un service de validation des acquis de l'expérience conforme aux exigences réglementaires en vigueur, afin d'élargir l'accès à la formation et de valoriser les parcours professionnels des publics en reprise d'études.

Référence 2.2. : L'évaluation et la révision des programmes

L'institution met en place des mécanismes d'évaluation régulière de ses programmes de formation afin d'assurer leur pertinence et leur qualité. Elle garantit également un renforcement périodique des capacités pédagogiques de son personnel enseignant, favorisant ainsi l'amélioration continue des pratiques éducatives et la qualité de l'enseignement dispensé.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC évalue et révisé ses programmes de formation. Elle dispose de structures et des mécanismes pour l'élaboration, la révision et la gestion des programmes de formation.
- 2 Toutefois, il apparaît que les révisions des programmes ne se font pas avec la régularité nécessaire pour suivre l'évolution rapide des contextes académiques, scientifiques et professionnels. Bien que des équipes et des commissions pédagogiques soient en place, les procédures d'élaboration et de révision des programmes, notamment le manuel de procédures, ne sont pas clairement définies, ce qui limite l'efficacité du travail d'évaluation. Le comité des expert-es constate une absence d'implication du monde professionnel dans l'élaboration et la révision des programmes de formation ; des interactions existent, mais restent peu structurées dans les procédures formelles.
- 3 L'ESSEC favorise l'évaluation des enseignements par les étudiant-es. Cependant, ces évaluations reposent sur un échantillon limité et insuffisamment représentatif de la population étudiante, ce qui réduit la portée analytique et l'exploitabilité des résultats obtenus pour l'amélioration des enseignements.
- 4 L'ESSEC renforce les capacités pédagogiques de son personnel enseignant, tout en créant un environnement propice à leur développement continu. Ce renforcement des capacités se fait au moyen de séminaires de pédagogie universitaire, de formations aux outils numériques, de stages en entreprise et de colloques internationaux. L'objectif est d'adapter les méthodes d'enseignement aux standards internationaux et aux besoins des entreprises. Mais, l'École ne dispose pas d'une politique formelle et d'une stratégie de renforcement des capacités du personnel enseignant. Les actions de formation relèvent davantage d'initiatives personnelles ponctuelles, qui sont surtout dictées par les besoins d'avancement dans la carrière professorale.

RECOMMANDATIONS

- 1 Systématiser et formaliser les procédures d'évaluation et de révision périodiques des programmes de formation, en définissant un calendrier, des critères et des instances dédiées.
- 2 Associer systématiquement les professionnel·les à la révision des programmes, via la tenue annuelle de commission spécifique de programme.

- 3 Élargir l'évaluation des enseignements par les étudiant·es à une participation plus représentative des étudiant·es et communiquer sur les suites données aux résultats et aux actions correctives engagées.
- 4 Élaborer une politique et une stratégie structurées de renforcement des capacités pédagogiques du personnel enseignant, assorties d'indicateurs de suivi et de performance.

Référence 2.3. : Le contrôle des connaissances et apprentissages des étudiant·es

L'institution met en œuvre une politique/des mécanismes, voire des procédures de validation des apprentissages tout au long des parcours de formation, incluant les stages, garantissant que les épreuves d'évaluation sont en cohérence avec les objectifs d'apprentissage. Les évaluations sont menées de manière objective, équitable et fiable, et leurs résultats sont communiqués de manière transparente aux étudiant·es.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC a mis en place une procédure claire pour la validation des apprentissages et des stages, permettant un suivi structuré des parcours étudiants. Les modalités d'évaluation apparaissent globalement transparentes et encadrées par des pratiques jugées équitables par les parties prenantes rencontrées. Le contrôle des apprentissages repose notamment sur un dispositif structuré articulant contrôle continu et examen final, dont les modalités sont annoncées dès le début du cours dans le syllabus transmis aux étudiant·es. Ce document précise les objectifs du cours, le chronogramme des séquences et les différents moments d'évaluation. Il est soumis au département concerné pour validation, afin d'assurer un minimum de cohérence pédagogique et d'éviter les redondances entre enseignements.
- 2 Cependant, en l'absence d'une approche programme ou d'une politique formalisée du triple alignement pédagogique (objectifs-activités-évaluation), la cohérence entre les modalités d'évaluation et les acquis d'apprentissage visés demeure insuffisamment formalisée et objectivée. Le comité des expert·es relève certes que chaque enseignant·e construit son évaluation à partir d'objectifs explicités dans le syllabus et que les départements exercent une forme de validation pédagogique. Toutefois, ce fonctionnement demeure principalement organisé à l'échelle du cours et non à celle du programme. L'École ne dispose pas encore d'un document codifié permettant d'établir formellement le lien entre objectifs de formation, acquis d'apprentissage, contenus d'enseignement et modalités d'évaluation.
- 3 L'ESSEC manque de cadre formel et de processus de suivi des évaluations, même si certains dispositifs existent déjà pour encadrer les pratiques. En effet, un régime de la formation et des études définit les règles générales applicables, et des mécanismes de traitement des réclamations sont en place à travers des commissions dédiées. Les modalités d'évaluation sont par ailleurs précisées en amont dans les syllabi et diffusées aux étudiant·es via différents canaux. Toutefois, ces éléments restent dispersés et insuffisamment intégrés dans un cadre institutionnel unifié, ce qui limite la lisibilité d'ensemble du dispositif et sa capacité à assurer un suivi structuré et homogène des évaluations à l'échelle de l'École. Les défis liés à l'absence d'un cadre formel comme la charte des examens, incluant l'utilisation de l'intelligence artificielle, de même que ceux liés au suivi des évaluations sont des problématiques que l'ESSEC pourraient relever à court terme.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser un cadre institutionnel de gestion des évaluations à travers une charte des examens et des procédures harmonisées encadrant les modalités d'évaluation des apprentissages.
- 2 Évaluer périodiquement l'adéquation des modalités d'évaluation avec les objectifs d'apprentissage, les acquis visés et les profils de sortie des formations.
- 3 Intégrer la formation à l'intelligence artificielle dans l'enseignement, en définissant les modalités de son utilisation éventuelle dans les évaluations des acquis.

Référence 2.4. : La formation doctorale

L'institution met en place une stratégie de formation doctorale pertinente et bien définie, soutenue par des ressources adéquates pour l'encadrement des thèses de doctorat. Cette stratégie vise à garantir la qualité et la pertinence des recherches doctorales, tout en assurant un soutien approprié aux doctorant·es à travers des encadrements qualifiés et des ressources suffisantes.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 La formation doctorale est pilotée directement par l'Université de Douala, dans un cadre largement centralisé qui laisse peu de marges d'initiative à l'ESSEC. La recherche doctorale vise à former une nouvelle génération de chercheur·euses et de cadres de haut niveau, capables de répondre aux défis sociétaux, économiques et technologiques du Cameroun et de l'Afrique.
- 2 Cependant, il n'existe pas de mécanisme de révision régulière de cette stratégie de formation doctorale. Le comité constate qu'elle est insuffisamment alignée sur les besoins du marché de l'emploi et les priorités de la recherche contemporaine. Il note aussi que le manque de mobilité intersectorielle des doctorant·es ne leur permet pas de diversifier leurs compétences et d'élargir les opportunités d'insertion professionnelle.
- 3 Le fonctionnement administratif centralisé de l'École doctorale de l'Université de Douala limite son appropriation institutionnelle au niveau de l'ESSEC. Le développement d'une dynamique propre de recherche doctorale au sein de l'École apparaît relativement nouveau. L'organisation récente de séminaires méthodologiques réunissant les doctorants de l'ESSEC témoigne de l'émergence progressive d'une dynamique locale de structuration de la formation doctorale.
- 4 En somme, le comité des expert·es estime que la formation doctorale apparaît encore en phase de consolidation à l'ESSEC. Son intégration dans les activités académiques et scientifiques de l'École est insuffisante, ce qui limite sa visibilité et son rôle dans la structuration de la recherche.

RECOMMANDATIONS

- 1 Réviser périodiquement les programmes doctoraux afin de renforcer leur articulation avec les évolutions de la recherche contemporaine, les besoins socio-économiques et les perspectives d'insertion professionnelle des doctorant·es.
- 2 Encourager la mobilité intersectorielle pour permettre aux doctorant·es de diversifier leurs compétences et élargir leurs opportunités d'insertion professionnelle, en développant des partenariats avec les entreprises et les organisations publiques et privées susceptibles de les accueillir.

- 3 Poursuivre l'organisation d'activités scientifiques au profit des doctorant·es de l'ESSEC afin de consolider une dynamique de recherche doctorale au sein de l'École, et les inscrire dans une démarche plus structurée de développement de la recherche à l'échelle de l'ESSEC.

Référence 2.5. : Les étudiant·es : de l'accueil à l'employabilité

L'institution met en place une stratégie globale pour l'accompagnement et le soutien des étudiant·es, incluant l'accueil, l'orientation, le conseil, et des services adaptés aux besoins spécifiques tels que ceux des étudiant·es handicapé·es ou des sportif·ves de haut niveau. Elle facilite l'accès à la documentation pertinente et propose des services de soutien pédagogique aux étudiant·es pour favoriser leur réussite académique. De plus, elle encourage activement la participation des étudiant·es à la vie institutionnelle et développe des dispositifs de suivi de leur insertion professionnelle, ainsi qu'une stratégie visant à accroître leur employabilité après l'obtention du diplôme.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'accueil, l'orientation et l'accompagnement des étudiant·es sont des dimensions importantes du fonctionnement de l'ESSEC de Douala. Ils sont assurés en collaboration avec les associations étudiantes, qui jouent un rôle actif dans l'intégration des nouveaux·elles entrant·es et l'animation de la vie étudiante. Toutefois, l'École ne dispose pas encore d'un système d'accueil formalisé pour les étudiant·es, bien que certaines initiatives portées notamment par les associations étudiantes s'inscrivent dans cet esprit.
- 2 Des mesures de soutien et d'aide sociale en faveur des étudiant·es existent partiellement. L'aide sociale s'articule principalement autour des bourses d'État (attribuées via le ministère de l'Enseignement supérieur), des réductions de frais de scolarité pour les étudiant·es admis·es sur critères académiques et des opportunités de mobilité vers des partenaires internationaux. Cependant, le personnel académique n'est pas suffisamment formé à l'accompagnement des publics ayant des besoins spécifiques, notamment les étudiant·es en situation de handicap ou les sportif·ves de haut niveau.
- 3 L'ESSEC favorise la participation des étudiant·es à la gestion organisationnelle à travers l'Association des étudiant·es (AE), qui sert de pont officiel avec la direction. Les apprenant·es sont également impliqué·es dans le développement de l'École par l'intermédiaire des clubs spécialisés et des projets culturels et pratiques, qui contribuent à la construction de compétences transversales (organisation, responsabilité, engagement, leadership) valorisées dans les parcours de formation et sur le marché du travail.
- 4 L'École propose aux étudiant·es différents dispositifs de soutien pédagogique destinés à favoriser leur réussite. Ce soutien repose en particulier sur un système de parrainage solidaire, formalisé par la délivrance d'un parchemin d'engagement réciproque.

- 5 L'ESSEC développe aussi des dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle, ainsi qu'une stratégie visant à accroître l'employabilité des étudiant·es. Elle structure son approche autour de l'immersion professionnelle et de l'accompagnement, lui permettant d'améliorer son taux d'insertion. Cette stratégie s'articule autour de dispositifs concrets, incluant une immersion et une professionnalisation obligatoires ; un mentorat au moyen d'un réseau d'expert·es ; l'organisation régulière de conférences et d'ateliers animés par des professionnel·les en activité (expert·es-comptables, directeur·trices financier·ères) pour partager leurs retours d'expérience et renforcer le lien avec le marché de l'emploi ; l'entretien d'un esprit entrepreneurial (les étudiant·s sont encouragé·es à créer leur propre structure grâce aux incubateurs de l'Université de Douala, dont celui de l'ESSEC qui aide à la concrétisation des projets) ; et des formations initiales classiques (FORIC). Des modules spécifiques sont conçus pour les étudiant·es en fin de cursus, favorisant l'alignement de leurs profils avec les besoins des recruteur·euses.
- 6 L'ESSEC assure un bon accompagnement des stages avec une Division de l'animation et des relations socioprofessionnelles, qui joue un rôle important dans l'interface avec les entreprises. Le comité des expert·es note un profil de sortie de formation très apprécié par les étudiant·es et les employeur·euses, ce qui témoigne de l'adéquation globale entre les formations proposées et les attentes du marché. Cependant, cette adéquation pourrait être davantage renforcée par l'adoption formelle d'une approche programme et d'une approche par compétences, comme l'a suggéré le comité précédemment.
- 7 L'ESSEC développe des initiatives en matière d'entrepreneuriat étudiant, notamment à travers le Centre d'incubation des entreprises mis à disposition des étudiant·es. Toutefois, l'établissement ne dispose pas d'un service structuré d'accompagnement à l'insertion professionnelle ou au placement des diplômé·es. Le comité des expert·es constate également l'absence de dispositifs systématiques de collecte et d'analyse de données relatives au devenir professionnel des diplômé·es.
- 8 L'École manque également de données fiables sur l'insertion professionnelle, en raison de l'absence de sondages ou de suivi des diplômé·es, ce qui limite les capacités de pilotage, d'évaluation et d'amélioration des formations.

Bonne pratique :

L'ESSEC de Douala a mis en place un système de parrainage solidaire formalisé par un engagement réciproque entre étudiant·es. Ce dispositif contribue à l'accompagnement pédagogique et à l'intégration des étudiant·es au sein de l'École. Par son caractère structuré et participatif, cette pratique constitue une initiative inspirante pour d'autres établissements d'enseignement supérieur.

Bonne pratique :

L'existence d'un incubateur d'entreprise témoigne du développement d'une culture entrepreneuriale au sein de l'ESSEC et offre aux étudiant·es un cadre favorable à l'expérimentation et à la valorisation de projets innovants. Cette initiative constitue un levier intéressant de soutien à l'entrepreneuriat étudiant et peut inspirer d'autres établissements d'enseignement supérieur.

RECOMMANDATIONS

- 1 Mettre en place un système d'accueil formalisé des étudiant·es, en structurant et en harmonisant les pratiques existantes à l'échelle de l'École.
- 2 Former de manière continue le personnel enseignant à l'accompagnement des étudiant·es ayant des besoins spécifiques, notamment les étudiant·es en situation de handicap et les sportif·ves de haut niveau.
- 3 Créer un dispositif d'accompagnement à l'insertion professionnelle et au placement des diplômé·es, en articulation avec la Division des relations socioprofessionnelles et les réseaux d'entreprises existants.
- 4 Mettre en place un système de suivi des diplômé·es par la constitution d'une base de données sur leur insertion professionnelle, leur parcours post-diplôme, ainsi que leurs retours sur la pertinence des formations reçues.
- 5 Poursuivre le système de parrainage solidaire, formalisé par la délivrance d'un parchemin d'engagement réciproque, et en faire la promotion auprès des autres établissements.

Domaine 3 : Politique de recherche

Référence 3.1. : L'organisation et la structuration de la recherche

L'institution établit des structures et mécanismes efficaces pour piloter et mettre en œuvre sa recherche, en alignant ses priorités avec les objectifs nationaux et internationaux de développement. Elle encourage activement la recherche et l'innovation, favorisant la collaboration interdisciplinaire et l'émergence de nouvelles idées. De plus, elle assure la mise en œuvre de ses priorités de recherche et organise des évaluations internes pour évaluer la qualité et l'impact de sa recherche.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Les entretiens tenus sur place et la visite des infrastructures de l'ESSEC de Douala par le comité des expert·es ont permis de mettre en exergue un paradoxe frappant en ce qui concerne le domaine de la politique de recherche. Malgré l'existence de structures formelles et de talents individuels, la recherche est fréquemment perçue par les parties prenantes comme un domaine insuffisamment soutenu et valorisé.
- 2 Au-delà d'un diagnostic globalement critique, il existe un certain nombre d'éléments positifs qui peuvent servir de base à une future structuration innovante de la recherche, à savoir : l'existence d'une école doctorale et de plusieurs laboratoires de recherche identifiés, une volonté institutionnelle de redynamisation de la recherche, l'organisation d'activités scientifiques (colloques, séminaires), ainsi que l'engagement individuel de certain·es enseignant·es-chercheur·euses en matière de publication et d'animation scientifiques. Le comité des expert·es relève également une perception d'amélioration progressive de la situation de la recherche au cours des dernières années, dans un contexte où les mécanismes nationaux et régionaux de promotion académique (notamment le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES)) constituent des leviers de progression de carrière.
- 3 En revanche, en termes de points de vigilance ou de défis à relever, les entretiens ont révélé des failles structurelles et culturelles profondes qui freinent la production scientifique. Le comité des expert·es constate notamment l'absence d'une politique institutionnelle de recherche adaptée aux spécificités de l'ESSEC, malgré l'existence des orientations nationales définies dans la Stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND 30). Il relève également des limites infrastructurelles importantes, entre autres, un accès restreint aux ressources documentaires et aux bases de données scientifiques, ainsi qu'une insuffisance de financements dédiés aux activités de recherche.
- 4 De fait, le manque de fonds de fonctionnement des laboratoires rend la recherche dépendante des initiatives personnelles. C'est dans ce contexte que les activités de recherche apparaissent davantage associées aux exigences de progression de carrière académique qu'à une stratégie institutionnelle structurée de production et de valorisation scientifiques.

- 5 En outre, le comité des expert-es note une faible structuration opérationnelle des unités de recherche. Plusieurs laboratoires existent sur le plan administratif, mais leurs activités scientifiques apparaissent limitées ou insuffisamment formalisées. Il convient de rappeler le rôle limité de l'École doctorale, qui semble principalement centré sur la gestion administrative des parcours doctoraux, avec un pilotage scientifique et une coordination des activités de recherche encore peu développés.
- 6 Le comité des expert-es relève également plusieurs freins organisationnels et relationnels au développement de la recherche. Les collaborations transversales entre départements apparaissent limitées, les activités de recherche étant souvent conduites de manière cloisonnée. De plus, des tensions liées à la promotion, nées de conflit d'objectifs entre les dispositions nationales et les exigences du CAMES, existent. Enfin, le comité relève un déficit de reconnaissance par les pairs à travers une culture du silence autour des publications (peu de retours critiques ou constructifs), alors que les nominations administratives sont vivement et longuement acclamées.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer et adopter une politique de recherche et d'innovation tenant compte des orientations de la Stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND 30) et des spécificités de l'ESSEC de Douala.
- 2 Opérationnaliser le fonctionnement des laboratoires en renforçant leurs ressources matérielles et numériques, notamment l'accès aux bibliothèques numériques et aux logiciels spécialisés.
- 3 Créer un fonds d'aide à la publication et au déplacement pour les conférences, afin de soutenir l'engagement des enseignant-es-chercheur-euses dans les activités scientifiques.
- 4 Transformer l'école doctorale en un organe de coordination stratégique et instaurer des séminaires de recherche réguliers afin de soutenir les échanges scientifiques et l'animation de la communauté de recherche.
- 5 Lancer des appels à projets internes exigeant la collaboration entre au moins deux départements pour favoriser la mutualisation des connaissances.
- 6 Institutionnaliser un mentorat scientifique afin de stimuler l'accompagnement des jeunes enseignant-es-chercheur-euses dans la rédaction et la soumission d'articles scientifiques (mécanisme de co-publication).

Référence 3.2. : La valorisation de la recherche

En phase avec sa stratégie, l'institution met en place une politique intégrée pour la communication et la diffusion de sa production scientifique, ainsi qu'une politique de valorisation et de transfert des résultats de la recherche.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC de Douala a mis en place un incubateur d'entreprises qui contribue à la valorisation des initiatives entrepreneuriales et de certains résultats de recherche. Des recherches-actions sont menées dans certaines de ses composantes. Le comité des expert-es relève une volonté institutionnelle de promouvoir la valorisation et la diffusion des productions scientifiques. Le Centre d'incubation des entreprises accompagne actuellement une dizaine de projets.
- 2 L'ESSEC assure également la publication de la *Revue camerounaise de management*, bien que celle-ci paraisse de manière irrégulière. Les enseignant-es-chercheur-euses publient des articles et les étudiant-es soutiennent régulièrement des mémoires et thèses qui ont une pertinence socio-économique et institutionnelle.
- 3 Toutefois, le comité des expert-es note une faible valorisation des résultats de la recherche, de même qu'une absence de mécanismes de transfert technologique (brevets, licences, cellule de valorisation, politique de propriété intellectuelle).
- 4 Par ailleurs, les collaborations interdisciplinaires entre départements ainsi que les partenariats avec les secteurs publics et privés demeurent limités, ce qui réduit la visibilité et l'impact socio-économique des activités de recherche.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique formelle de valorisation et de transfert des résultats de la recherche.
- 2 Renforcer la régularité, la visibilité et le rôle scientifique de la *Revue camerounaise de management* dans la diffusion des productions de recherche de l'ESSEC.
- 3 Établir une coordination inter-départementale favorisant la collaboration avec les secteurs publics et privés pour la visibilité et la transformation des résultats de la recherche.

Domaine 4 : Vie à l'université

Référence 4.1. : Les conditions de vie favorisant l'épanouissement personnel et psychosocial de tou·tes les actrices et acteurs

En phase avec sa stratégie, l'institution met en place une politique complète pour le développement des activités culturelles, artistiques et sportives, offrant ainsi un environnement épanouissant pour ses membres. En outre, elle aborde de manière adéquate les questions de santé de ses membres et gère de manière efficace les aspects de santé et sécurité au travail, garantissant ainsi un environnement de travail sûr et sain pour tou·tes.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le périmètre d'analyse portant principalement sur l'ESSEC de Douala, composante de l'Université de Douala, n'a pas permis au comité des expert·es d'apprécier de manière exhaustive l'ensemble des dispositifs et services institutionnels (notamment la Direction du centre des œuvres universitaires et le Centre médico-social) développés à l'échelle de l'Université de Douala. L'analyse présentée ici se concentre donc sur les dispositifs et pratiques observables au sein de l'ESSEC.
- 2 L'ESSEC se caractérise par une dynamique associative et culturelle particulièrement développée, qui contribue à structurer la socialisation étudiante et à renforcer le sentiment d'appartenance à l'École. La vie culturelle et sportive occupe par ailleurs une place significative.
- 3 Plusieurs événements collectifs rythment la vie de l'École, parmi lesquels des manifestations culturelles, des compétitions sportives, telles que la Coupe du directeur et les tournois interculturels, ainsi que des activités de valorisation des identités culturelles du Cameroun représentées au sein de la communauté étudiante. Des événements fédérateurs tels que la journée des associations et les repas fraternels permettent également de mettre en valeur les différentes initiatives étudiantes et de favoriser les échanges entre les membres de la communauté universitaire.
- 4 De plus, certaines pratiques symboliques participent au renforcement de l'identité organisationnelle, comme l'apprentissage de l'hymne de l'ESSEC lors de l'accueil des nouveaux·elles étudiant·es ou l'existence de codes vestimentaires spécifiques à certains moments de la semaine, notamment le port de tenues traditionnelles ou de la tenue de l'ESSEC. Ces pratiques contribuent à valoriser la diversité culturelle des étudiant·es et à renforcer le sentiment d'appartenance à l'École. Elles jouent un rôle important dans l'intégration des nouveaux·elles étudiant·es et dans la consolidation des liens au sein de la communauté universitaire.

- 5 De manière générale, les échanges entre étudiant·es, enseignant·es et personnels administratifs contribuent à instaurer un environnement perçu comme relativement accessible et propice à la communication. Les étudiant·es disposent par ailleurs de plusieurs canaux leur permettant de faire remonter leurs préoccupations, notamment à travers les délégué·es étudiant·es ou les canaux de discussion numériques propres à l'ESSEC. Cette proximité facilite la circulation de l'information et renforce la capacité de l'École à répondre, de manière agile, aux difficultés rencontrées par les étudiant·es. De plus, des dispositifs comme le parrainage entre étudiant·es, fondé sur le principe des « aîné·es académiques », participent à accompagner l'entrée dans l'École et à faciliter l'adaptation à l'environnement universitaire. Pour rappel, le système de parrainage, formalisé notamment par la remise d'un parchemin de parrainage, contribue à structurer les relations d'entraide entre promotions et à favoriser la réussite des parcours étudiant·es.
- 6 Malgré ces éléments positifs, plusieurs limites concernent les conditions matérielles de vie et d'étude. En effet, les infrastructures et les équipements constituent l'un des principaux points de vigilance pour l'ESSEC. Des difficultés ont notamment été relevées en matière d'accès à l'eau, de qualité de la connexion Internet ou d'entretien de certaines installations. La qualité et l'accessibilité de la connexion Internet conduisent, par exemple, certain·es étudiant·es à recourir à leurs propres moyens de connexion, générant des coûts supplémentaires pour eux·elles, ce qui peut constituer un frein à des conditions d'étude équitables. De plus, l'accès impossible ou difficile aux ressources pédagogiques et numériques constitue une faiblesse susceptible d'affecter la réussite des étudiant·es (la bibliothèque étant fermée depuis 2020).
- 7 L'ESSEC manifeste la volonté de renforcer les dispositifs d'accompagnement destinés aux personnels, notamment par la mise en place de services médicaux et sportifs ainsi que d'un système de suivi psychologique. Ces orientations témoignent d'une prise en compte des enjeux de bien-être au travail, dont la mise en œuvre effective pourrait contribuer à améliorer les conditions de vie et de travail au sein de l'École.
- 8 Dans l'ensemble, la vie universitaire à l'ESSEC de Douala repose sur une dynamique collective particulièrement forte et sur un sentiment d'appartenance marqué à l'École, auxquels s'ajoute une réelle fierté exprimée par les membres de sa communauté. Les nombreuses activités associatives, culturelles et sportives contribuent à créer un environnement stimulant pour les étudiant·es et participent à leur épanouissement personnel et social. Néanmoins, les conditions matérielles et certaines infrastructures apparaissent comme des facteurs susceptibles de limiter le plein développement de cette dynamique et mériteraient d'être renforcées afin d'améliorer durablement la qualité de vie sur le campus. Ces contraintes matérielles et logistiques peuvent, dans certaines situations, entrer en décalage avec la réputation d'excellence académique dont bénéficie l'ESSEC.

RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer en priorité les infrastructures – notamment, l'accès à l'eau, la connexion Internet et l'entretien des installations –, afin de garantir des conditions d'étude et de travail satisfaisantes pour les étudiant·es et les personnels.
- 2 Mettre en place des solutions transitoires permettant de garantir l'accès aux ressources pédagogiques et documentaires pendant la période des travaux de la bibliothèque.

- 3 Renforcer les dispositifs d'accompagnement et de bien-être destinés aux personnels.
- 4 Soutenir les activités culturelles et sportives des étudiant·es, qui améliorent la vie universitaire et consolident le sentiment d'appartenance à l'ESSEC.

Domaine 5 : Éthique et responsabilité sociétale

Référence 5.1. : Éthique et déontologie

L'institution intègre activement les principes et les règles d'éthique et de déontologie dans toutes ses activités et assure le respect de ces normes par l'ensemble de ses membres. De plus, elle applique rigoureusement les principes de l'égalité des chances, garantissant un accès équitable aux opportunités éducatives et professionnelles pour tou·tes ses étudiant·es et personnels, indépendamment de leur origine, de leur identité ou de leurs caractéristiques personnelles.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 À l'écoute des parties prenantes, le comité des expert·es n'a aucun doute que l'ESSEC de Douala intègre activement les principes et les règles d'éthique et de déontologie dans toutes ses activités et assure le respect de ces normes par l'ensemble de ses membres. Les étudiant·es en particulier sont sensibilisé·es sur les conduites à tenir dans l'École et sur les mécanismes qui sont mis en place pour leur suivi. Les normes sur l'intégrité des travaux académiques sont imprimées sur la deuxième page des cahiers d'examen. Des structures efficaces de médiation favorisent un climat harmonieux et la prévention des conflits, de même qu'une gestion transparente des différends. L'École dispose d'un règlement intérieur et d'un comité de discipline inclusif auquel participent les représentant·s étudiant·es et même parfois les parents.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

- 2 Par ailleurs, l'ESSEC fait des efforts pour garantir l'égalité des chances, notamment à travers l'accès équitable et non discriminatoire aux ressources académiques. Mais, des efforts restent à faire dans l'accompagnement des étudiant·es en situation de vulnérabilité et des personnes en situation de handicap. L'absence d'une charte d'égalité des chances ne leur permet pas de connaître l'étendue de leurs revendications d'accessibilité.

[Droit de réponse de l'établissement](#)

RECOMMANDATION

- 1 Adopter une charte d'égalité des chances pour permettre aux étudiant·es en situation de handicap ou de vulnérabilité de connaître l'étendue de leurs droits d'accessibilité.

Référence 5.2. : Responsabilité sociétale

L'institution favorise et soutient activement les activités citoyennes, les échanges et les débats sociétaux au sein de sa communauté, démontrant ainsi son engagement envers la citoyenneté active et la démocratie participative. De plus, elle intègre la dimension environnementale et promeut le développement durable à travers ses installations, équipements et pratiques, contribuant ainsi à la préservation de l'environnement et à la création d'un avenir plus durable.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'ESSEC de Douala témoigne d'un engagement fort en matière de participation citoyenne et de débats sociétaux. Elle organise régulièrement des événements et des forums sur des enjeux publics. Une sensibilisation sur les questions de développement durable se fait à travers les activités de formation du Centre d'incubation des entreprises, sous la responsabilité d'un enseignant spécialiste de la responsabilité sociétale des entreprises.
- 2 L'ESSEC incite ses étudiant·es à mener des actions sociales, y compris des dons aux orphelinats. Les étudiant·es participent aussi à des campagnes de salubrité sur les campus de l'École.
- 3 Mais, ces actions de développement durable et de responsabilité sociétale manquent d'orientation et de visibilité, en l'absence d'une politique et d'une stratégie claires. Le lien entre la vie associative et le développement durable n'est pas souligné. Le comité des expert·es note plusieurs points sur lesquels l'ESSEC peut améliorer sa performance en matière de responsabilité sociétale. Parmi ces points figurent, notamment, le manque d'initiatives de recyclage ; l'absence d'infrastructures intégrant des solutions écoresponsables ; une faible sensibilisation de la communauté universitaire sur les enjeux écologiques, en dehors de l'incubateur d'entreprise et des cours sur la responsabilité sociétale des entreprises ; l'absence d'une structure dédiée à la gestion environnementale et à la durabilité ; et l'absence d'indicateurs de suivi ou d'évaluation de l'empreinte écologique de l'ESSEC.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique et une stratégie claires en matière de développement durable et de responsabilité sociétale de l'ESSEC, incluant les initiatives de recyclage, l'intégration des solutions écoresponsables dans les infrastructures et la mise en place d'indicateurs de suivi ou d'évaluation de l'empreinte écologique de l'ESSEC.
- 2 Sensibiliser la communauté universitaire sur les enjeux écologiques, en dehors des cours et de l'incubateur d'entreprise.
- 3 Établir un lien formel entre la vie associative étudiante et le développement durable.

- 4 Créer au sein de l'ESSEC une structure dédiée à la gestion environnementale et à la durabilité.
- 5 Mettre en visibilité les actions de développement durable et de responsabilité sociétale de l'ESSEC.

CONCLUSION

En somme, l'évaluation de l'ESSEC de Douala est positive sur chacun des cinq domaines du référentiel du projet Joint QA (Quality Assurance) Africa. Mais, elle révèle aussi de nombreux points d'attention et de vigilance dont la prise en compte impulsera une nouvelle dynamique d'amélioration continue au sein de l'École. L'ESSEC jouit d'une bonne réputation comme école de référence et pôle d'excellence au Cameroun et en Afrique centrale. Ses missions, sa vision et ses valeurs sont clairement définies, formalisées et affichées dans ses locaux, surtout depuis 2024. Dans la perspective des célébrations de son cinquantième anniversaire en 2029, elle a élaboré un plan stratégique de développement à court, moyen et long terme, soumis à un processus de validation hiérarchique qui est toujours en cours.

L'ESSEC s'inscrit dans une démarche qualité partagée, dont les prémises remontent à une dizaine d'années. À l'instar de chaque établissement de l'Université de Douala, elle effectue chaque année, depuis 2019, une autoévaluation dont le rapport est pris en compte dans le classement des établissements réalisé par le ministère de l'Enseignement supérieur du Cameroun.

Le projet Joint QA Africa vient renforcer cette dynamique d'amélioration continue. Il a donné à l'ESSEC l'occasion de créer une cellule interne d'assurance qualité (CIAQ), de nommer un point focal d'assurance qualité et de susciter un climat favorable au changement d'attitude et de comportement de son personnel enseignant et non enseignant. L'existence d'un Conseil de direction fonctionnel depuis 2021, sous le leadership du Recteur de l'Université de Douala, favorise un pilotage inclusif de l'École, une validation rassurante des apprentissages et un soutien adéquat aux étudiant·es. L'École développe une politique de communication cohérente et en phase avec son positionnement stratégique. Elle fait une utilisation intense de son site Internet, des réseaux sociaux et des groupes *WhatsApp*. Elle a une stratégie d'ouverture et de partenariat local, national, régional et international.

Il reste que l'École fasse usage de sa marge d'autonomie, aussi limitée soit-elle, pour instaurer une culture de formalisation de ses procédures administratives, comptables, financières et académiques. L'élaboration d'une politique d'assurance qualité, d'une politique de formation et d'une politique de recherche apparaît comme une priorité. Il est important que l'ESSEC définisse formellement son approche d'enseignement, incluant les stages, les partenariats avec le monde professionnel, l'implication des professionnel·les dans les programmes d'enseignement, la formation à distance, etc. L'approche programme et l'approche par compétences apparaissent comme les mieux adaptées aux missions de l'ESSEC et à la conformité de son enseignement aux exigences de la nouvelle Loi d'orientation de l'Enseignement supérieur du Cameroun en matière d'assurance qualité.

L'accélération du processus de validation hiérarchique du plan stratégique de développement de l'ESSEC est une recommandation forte du comité des expert·es. L'appropriation prompte du plan par les parties prenantes internes est une condition *sine qua non* de son efficacité.

Par ailleurs, l'élaboration d'un schéma directeur informatique et d'une stratégie efficace de gestion des systèmes d'information contribuera à la valorisation du patrimoine informationnel et au renforcement de la démarche qualité de l'École. Il en est de même de la formalisation de la collaboration avec le monde socioprofessionnel, aussi bien dans le pilotage des programmes de formation et de recherche, que dans l'insertion professionnelle des diplômé·es.

En tant qu'établissement pilote de l'Université de Douala pour le projet Joint QA Africa, l'ESSEC a démontré tout le potentiel de développement de son système d'assurance qualité, qui pourrait essaimer efficacement dans les dix autres établissements de l'Université.

Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation facultaire rédigé par les expert-es



Évaluation facultaire pilote
JQA Africa

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel :

L'ESSEC prend acte des recommandations formulées dans l'esprit d'aider à apporter des ajustements dans son fonctionnement et dans ses pratiques. Elle déplore toutefois la présence de quelques erreurs d'appréciation qui ont été mentionnées dans le document des erreurs factuelles.

☐ L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Domaine, référence	Rubrique	Point	Observation de fond
1	1.1	6	Si l'ESSEC de Douala est ainsi reconnue pour sa démarche qualité, elle ne dispose pas pour autant d'un document de politique qualité qui énonce sa vision, ses objectifs stratégiques et ses outils en la matière. En dehors du dispositif national édicté par le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Les procédures d'assurance qualité ne sont pas formalisées en interne même si une petite équipe a été créée à cet effet conformément aux règles et procédures institutionnelles. Certaines parties prenantes internes n'en ont pas une conscience et une compréhension claires et partagées. Le comité des expert-es estime que les mesures organisationnelles prises par l'ESSEC sur l'assurance qualité sont insuffisantes pour être conformes à l'article 8 de la Loi d'orientation de 2023. Cette disposition définit l'assurance qualité comme le « processus visant les stratégies, les actions et les attitudes nécessaires pour garantir un maintien et une amélioration de la qualité ».
	1.1	7	Il est à noter, à la décharge de l'ESSEC de Douala, qu'il n'existe pas encore au niveau de l'Université de Douala dont elle relève une politique qualité et une cellule qualité institutionnelles, outre le dispositif de la sous-direction de la qualité du ministère de l'Enseignement supérieur. Dans l'appréciation des mesures d'amélioration continue de la

			qualité à l'ESSEC de Douala, le comité des expert-es a aussi tenu compte du fait que la Commission nationale d'accréditation et d'assurance qualité prévue par La loi d'orientation de 2023 n'est pas non plus encore mise en place ; le décret définissant ses attributions, son organisation et son fonctionnement n'étant pas adopté. La mise en place de ces structures à l'échelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de l'Université de Douala aura sans doute des répercussions positives sur le système d'assurance qualité de l'ESSEC. Il n'empêche que cette dernière puisse s'approprier l'assurance qualité en énonçant son cadre stratégique interne, conforme aux normes en vigueur.
1	1.2	1	L'ESSEC de Douala est gouvernée par un Conseil de direction de seize (16) membres présidé par le Recteur de l'Université de Douala. Le Conseil inclut des représentant-es du corps enseignant – à raison d'un-e enseignant-e par grade –, un-e représentant-e de l'association des étudiant-es et trois représentant-es des milieux professionnels. Mais, les chef.fes de Département ne font pas partie des membres statutaires de l'organe central de gouvernance de l'ESSEC et ne peuvent y siéger de droit en leur qualité pour éclairer le conseil sur certaines questions d'intérêt stratégique. Le personnel administratif et technique (PAT) n'y est pas non plus représenté, ce qui pourrait priver le Conseil d'avis techniques et d'outils d'aide à la décision. Il est à noter que le Décret de 1993 sur l'ESSEC de Douala permet que toute personne dont l'avis peut être utile en fonction des points à l'ordre du jour puisse être invitée à assister au Conseil de direction (article 5, paragraphe 4). Les chef.fes de Départements sont toutefois membres de droit des réunions de coordination académique, des assemblées générales et des conseils de département. Ils sont souvent invités au Conseil d'Université et au Conseil d'administration.
1	1.2	3	Outre le Conseil de direction fonctionnel depuis 2021, l'ESSEC de Douala tient une assemblée générale au moins deux fois par an, ainsi que des assemblées départementales. L'École a mis en place une plateforme WhatsApp de concertation interdépartementale, de même que de nombreuses réunions de coordination académique regroupant le Directeur, le Directeur adjoint, les chefs de Département et les responsables de la scolarité. Cependant, le comité des expert-es note que la plateforme de concertation interdépartementale peut être améliorée pour ne pas laisser la perception d'un fonctionnement en silos des départements.
1	1.2	4	D'autres instances permettent aux parties prenantes internes de contribuer au bon fonctionnement de l'École. Il en est ainsi du Conseil du climat social où est représenté le personnel administratif et technique. Ces instances ne sont toutefois

			pas formalisées par des documents d'assurance qualité qui permettraient de comprendre leurs objectifs stratégiques et de mesurer leur efficacité.
1	1.3	6	L'ESSEC dispose néanmoins d'une marge de manœuvre budgétaire pour assurer son fonctionnement, grâce à la délégation de pouvoir du Recteur à son Directeur. Elle peut lancer, sans appel d'offres, des bons de commande administrative de moins de 5 millions de francs CFA. Elle a également la possibilité d'organiser une conférence budgétaire afin d'obtenir une rallonge extraordinaire destinée à couvrir des dépenses non prévues. En outre, elle peut saisir le ministère de l'Enseignement supérieur ou le ministère des Finances pour solliciter une subvention supplémentaire, le cas échéant. L'ESSEC gère ses affaires budgétaires en se conformant au manuel de procédures administratives, financières et comptables de l'Université
2	2.1	4	L'offre de formation est bien diversifiée et couvre des programmes académiques et professionnalisants répartis sur les trois campus. Ses instances de suivi et de pilotage sont, notamment, le Conseil de direction de l'ESSEC, le Conseil d'Université et les directions compétentes du ministère de l'Enseignement supérieur (Direction du développement de l'enseignement supérieur, Direction des accréditations universitaires et de la qualité, Direction de la coordination des activités académiques et Inspection générale des affaires académiques). Cependant, l'offre de formation de l'ESSEC n'est pas accompagnée d'une politique interne formalisée et adaptée, précisant les profils de sortie, les orientations pédagogiques, les objectifs de formation et les compétences visées pour les différents cursus proposés, ce qui limite la lisibilité globale de l'offre, ses spécificités et son pilotage stratégique à l'échelle de l'École.
2	2.1	5	Par ailleurs, le comité des expert-es note une volonté de développement du numérique éducatif et d'amélioration des infrastructures de connectivité afin de soutenir ces modalités pédagogiques. La formation à distance existe dans une certaine mesure dans les cycles de formations continues et pourrait s'étendre aux formations initiales. Cependant, le numérique éducatif demeure peu développé à l'ESSEC, malgré une forte demande des publics en formation continue, qui expriment un besoin accru de flexibilité et d'accessibilité des contenus pédagogiques. Le comité des expert-es note aussi une absence de politique de formation à distance et de formation diplômante pour les publics des milieux socioprofessionnels, ainsi qu'une absence de structuration des dispositifs dédiés aux publics en reprise d'études. Le développement du numérique éducatif dans le dispositif de formation

			demeure un point d'amélioration. La formation à distance et la formation bimodale ne sont pas favorisées par l'état actuel des infrastructures numériques. Ces modalités restent encore à l'état de projet et ne constituent pas à ce stade une composante pleinement opérationnelle et structurée de l'offre de formation.
5	5.1	1	À l'écoute des parties prenantes, le comité des expert·es n'a aucun doute que l'ESSEC de Douala intègre activement les principes et les règles d'éthique et de déontologie dans toutes ses activités et assure le respect de ces normes par l'ensemble de ses membres. Les étudiant·es en particulier sont sensibilisé·es sur les conduites à tenir dans l'École et sur les mécanismes qui sont mis en place pour leur suivi. Les normes sur l'intégrité des travaux académiques sont imprimées sur la deuxième page des cahiers d'examen. Des structures efficaces de médiation favorisent un climat harmonieux et la prévention des conflits, de même qu'une gestion transparente des différends. L'École dispose d'un règlement intérieur et d'un comité de discipline inclusif auquel participent les représentant·s étudiant·es et même parfois les parents.
5	5.1	2	Par ailleurs, l'ESSEC fait des efforts pour garantir l'égalité des chances, notamment à travers l'accès équitable et non discriminatoire aux ressources académiques. Mais, des efforts restent à faire dans l'accompagnement des étudiant·es en situation de vulnérabilité et des personnes en situation de handicap. L'absence d'une charte d'égalité des chances ne leur permet pas de connaître l'étendue de leurs revendications d'accessibilité.

Ce droit de réponse a été validé par les autorités académiques et par la coordination qualité institutionnelle de l'établissement.

ANNEXE - programme de visite de l'évaluation facultaire de l'ESSEC des 23, 24 et 25 février 2026

Le lundi 23 février 2026

Horaire	Entretien	Participant·es
8h30-10h00	Réunion de travail	
10h00-11h00	(1) Rencontre avec les plus hautes autorités académiques (UDO, ESSEC)	5 participant·es
11h00-11h15	Débriefing	
11h15-12h00	(2) Rencontre avec le management général et le management intermédiaire de l'ESSEC (dont direction de l'ESSEC, directions de département, de domaine, responsable de la formation continue)	10 participant·es
12h00-13h00	Débriefing	
13h00-14h00	Déjeuner de travail	
14h00-15h00	(3) Rencontre avec des membres du personnel enseignant et de recherche (licences, masters, formation continue)	10 participant·es
15h00-15h15	Débriefing	
15h15-16h15	(4) Rencontre avec des étudiant·es	8 participant·es
16h15-16h30	Débriefing	
16h30-17h30	(5) Rencontre avec des ancien·nes étudiant·es	5 participant·es
17h30-18h30	Débriefing	

Le mardi 24 février 2026

Horaire	Entretien	Participant·es
8h30-9h00	Débriefing, consultation de documents	
9h00-10h00	(6) Rencontre avec des membres du personnel enseignant (y inclus mission recherche)	10 participant·es
10h00-10h10	Débriefing	
10h10-11h10	(7) Rencontre avec des étudiant·es (y inclus mission recherche)	3 participant·es
11h10-11h25	Débriefing	
11h25-13h15	(8) Visite des infrastructures	
13h15-14h00	Déjeuner de travail	
14h00-15h00	(9) Rencontre avec les responsables et membres des services de support, des services centraux	8 participant·es
15h00-15h15	Débriefing	
15h15-15h45	(10) Rencontre avec les coordonnateur·trices de l'autoévaluation	5 participant·es
15h45-15h00	Débriefing	
15h00-15h30	(11) Rencontre supplémentaire avec les responsables et membres des services de support, des services centraux	3 participant·es
15h30-16h00	Débriefing	
16h00-16h45	(12) Rencontre avec des représentants de milieux professionnels, partenaires de l'ESSEC	7 participant·es
16h45-17h00	Débriefing	
17h00-18h00	(13) Rencontre avec les représentants des IPES	4 participant·es
18h00-18h30	Débriefing	

Le mercredi 25 février 2026

Horaire	Entretien	Participant·es
8h30-9h00	Débriefing, consultation de documents	
9h00-9h30	(14) Rencontre avec des étudiant·es délégué·es impliqué·es dans les organes consultatifs, décisionnels de l'École, dans le conseil étudiant	9 participant·es
9h30-9h45	Débriefing	
9h45-10h45	(15) Rencontre avec les personnes en charge de la coordination et du pilotage de la qualité au niveau institutionnel et de l'ESSEC (y inclus liens avec le ministère)	7 participant·es
10h45-11h00	Débriefing	
11h00-11h30	Consultation de documents	
11h30-15h30	Déjeuner de travail et préparation de la restitution	
15h30-15h45	(16) Rencontre protocolaire avec le recteur, le secrétaire général, le directeur de l'ESSEC, un représentant du ministère	4 participants
15h45-16h10	Restitution orale	