



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



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

RAPPORT D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE

UNIVERSITÉ DE DSCHANG (UDs)

Charles MOUMOUNI,
président

Geneviève BARRO
Solomani COULIBALY
Elias HABIB

JOINT-QA AFRICA

Publié le 30 juin 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](#)



CONSEIL AFRICAIN
ET MALGACHE POUR
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

obreal

Table des matières

Table des matières	3
Liste des acronymes utilisés	4
Évaluation institutionnelle pilote de l'EES, en synthèse	5
Composition du comité	5
Messages-clés du comité des expert·es	6
Présentation de l'établissement.....	8
Domaine 1 : Gouvernance et qualité	10
Référence 1.1. : Vision, missions et objectifs stratégiques.....	10
Référence 1.2. : Gestion, fonctionnement et exercice de l'autonomie.....	13
Référence 1.3. : Gestion des ressources humaines, financières et logistiques	16
Référence 1.4. : Systèmes d'information et politique de communication	20
Domaine 2 : Politique de formation.....	22
Référence 2.1. : L'offre de formation et son pilotage.....	22
Référence 2.2. : L'évaluation et la révision des programmes	24
Référence 2.3. : Le contrôle des connaissances et apprentissages des étudiant·es.....	26
Référence 2.4. : La formation doctorale.....	28
Référence 2.5. : Les étudiant·es : de l'accueil à l'employabilité.....	29
Domaine 3 : Politique de recherche.....	31
Référence 3.1. : L'organisation et la structuration de la recherche	31
Référence 3.2. : La valorisation de la recherche	34
Domaine 4 : Vie à l'université	36
Référence 4.1. : Les conditions de vie favorisant l'épanouissement personnel et psychosocial de tous les acteur·rices.....	36
Domaine 5 : Éthique et responsabilité sociétale	39
Référence 5.1. : Éthique et déontologie.....	39
Référence 5.2. : Responsabilité sociétale.....	41
CONCLUSION	43
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert·es	44
ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'UDs des 18, 19 et 20 février 2026	45

Liste des acronymes utilisés

AEQES	Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur
AGR	Activités génératrices de revenus
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CATI ²	Centre d'appui à la technologie, à l'innovation et à l'incubation
CCIU	Comité consultatif des institutions universitaires
CFS	Contrôleur financier spécialisé
CIAQ	Cellule interne d'assurance qualité
DAAF	Direction des affaires administratives et financières
DAEI	Dossier d'autoévaluation institutionnelle
DCOU	Direction du centre des œuvres universitaires
EEE	Évaluations des enseignements par les étudiant·es
FASA	Faculté d'agronomie et des sciences agricoles
FIAR	Fonds institutionnel d'appui à la recherche
FONDUDs	Fondation partenariale de l'Université de Dschang
GIE-UDs	Groupe international entrepreneurial
IPES	Institutions privées d'enseignement supérieur
IUT-VF	Institut universitaire technologique de Fotso Victor Bandjoun
JQA Africa	<i>Joint Quality Assurance Africa</i>
LMD	Licence Master Doctorat
SDI	Schéma directeur informatique
SIG	Système intégré de gestion de l'information
SIC	Service de l'information et de la communication
SND30	Stratégie nationale de développement 2030
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UDs	Université de Dschang
UFR	Unité de formation et de recherche
VR-CIE	Vice-recteur chargé du contrôle interne et de l'évaluation

Évaluation institutionnelle pilote de l'Université de Dschang, en synthèse

Contexte de l'évaluation

Le projet Erasmus+ Joint Quality Assurance (QA) Africa¹ (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 institutionnelle pilote de l'Université de Dschang (UDs) 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'UDs les 18, 19 et 20 février 2026. Cette mission s'est déroulée en présence d'un représentant du CAMES, d'un représentant de l'AEQES et d'un observateur du pays concerné.

Le comité des expert-es a élaboré le présent rapport sur la base du dossier d'autoévaluation institutionnelle rédigé par l'UDs 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'Université².

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'Université s'exerce sur l'intégralité de ces domaines et références.

L'objectif de ce rapport est de fournir à l'UDs 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 le public au sens large de la manière dont l'Université met en œuvre ses missions.

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

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 1

Messages-clés du comité des expert·es

Principales forces

- Une gouvernance institutionnelle efficace et mobilisatrice, fondée sur une « dynamique collective », un leadership participatif et soutenue par une déconcentration administrative.
- Une organisation académique rigoureuse, illustrée par le respect du calendrier académique.
- Une culture institutionnelle centrée sur l'engagement et le sentiment d'appartenance, favorisant la cohésion de la communauté universitaire.
- Une offre de formation reconnue et attractive, soutenue par une réputation académique solide, une ouverture internationale et une bonne insertion des diplômé·es.
- Un engagement fort dans l'entrepreneuriat et l'employabilité, notamment à travers le Centre d'Appui à la Technologie, à l'Incubation et à l'Innovation (CATI²).
- Une structuration progressive de la recherche, appuyée par des dispositifs comme le Fonds institutionnel d'appui à la recherche (FIAR).
- Une attention particulière portée au bien-être et à l'inclusion des étudiant·es et des personnels.

Principales faiblesses

- Un cadre institutionnel et réglementaire insuffisamment stabilisé, marqué par l'absence de textes structurants (statuts, règlement intérieur, décrets d'application de la loi de 2023).
- Manque d'analyse prospective des enjeux stratégiques liés à l'environnement institutionnel et aux relations externes, notamment la gestion des 88 IPES sous tutelle.
- Un déficit de formalisation des politiques institutionnelles, notamment en matière d'assurance qualité, de formation, de recherche, de systèmes d'information et de responsabilité sociétale.
- Une gouvernance encore perfectible en matière de participation (notamment pour les étudiant·es).
- Des contraintes matérielles et infrastructurelles persistantes, affectant les conditions d'étude, de recherche et de vie sur les campus (équipements, connectivité, énergie, eau, sécurité et maintenance des infrastructures).
- Une structuration encore limitée de l'offre de formation et de la recherche.

Principales recommandations

- 1 Renforcer la stabilité du cadre institutionnel en adoptant les statuts et le règlement intérieur de l'Université, en clarifiant les rôles des instances et en accompagnant la mise en œuvre de la loi d'orientation de 2023, afin de sécuriser juridiquement les pratiques.
- 2 Mettre en place une stratégie institutionnelle de gestion de la tutelle des IPES, incluant une analyse régulière et à long terme de ses impacts (financiers, académiques et organisationnels).
- 3 Élaborer et opérationnaliser les politiques institutionnelles (assurance qualité, formation, recherche et innovation, systèmes d'information, responsabilité sociétale, communication organisationnelle et institutionnelle), assorties d'objectifs clairs, d'indicateurs de performance et de mécanismes de suivi.
- 4 Développer un système d'information intégré et une politique de gestion des données, en veillant notamment à la sécurité du patrimoine informationnel de l'Université.

- 5 Poursuivre l'amélioration des infrastructures et des conditions de vie et d'étude (équipements, connectivité, eau, énergie), en mobilisant les ressources propres (AGR, FONDUDs) et en mettant en place des outils de gestion tels que la cartographie des risques et les plans de maintenance.
- 6 Renforcer le pilotage de l'offre de formation en développant une approche plus professionnalisante et harmonisée.
- 7 Formaliser une stratégie de recherche et d'innovation, en renforçant les capacités d'encadrement, les moyens matériels et les mécanismes de valorisation.
- 8 Structurer la gouvernance de l'éthique (code, comité d'éthique, médiation) et développer une politique de responsabilité sociétale intégrée aux missions de l'Université.

Présentation de l'établissement

Cette présentation introductive vise à donner une vision générale du profil de l'Université de Dschang, mais également à apporter des éléments de description préliminaire de sa gouvernance, afin de faciliter la compréhension des constats et analyses relatifs à chaque domaine/référence.

- 1 L'Université de Dschang (UDs) est un établissement public scientifique et culturel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a été créée dans le cadre de la réforme universitaire camerounaise de 1993, par le décret n° 93/026 du 11 janvier 1993, et est placée sous la tutelle académique du ministère chargé de l'Enseignement supérieur. Son organisation administrative et académique est régie par le décret n° 93/029 du 11 janvier 1993, ainsi que par la loi n° 2023/007 du 25 juillet 2023 portant orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun, abrogeant la loi n° 005 du 16 avril 2001 qui définissait le cadre juridique et les orientations fondamentales de l'enseignement supérieur dans le pays.
- 2 Ses missions principales relèvent de l'enseignement, de la recherche fondamentale et appliquée, ainsi que de l'appui au développement.
- 3 L'UDs s'inscrit dans une trajectoire institutionnelle marquée par l'héritage de l'ancien centre universitaire de Dschang, à vocation principalement agro-sylvo-pastorale, et par une ambition affirmée de contribution au développement durable. Cette orientation est formalisée dans son plan stratégique de développement, qui fixe comme vision de faire de l'UDs « une université d'excellence au service du développement durable, parmi les meilleures d'Afrique à l'horizon 2027 ».
- 4 L'UDs est composée de huit « établissements », qui sont en fait des facultés et instituts : la Faculté des lettres et sciences humaines, la Faculté des sciences économiques et de gestion, la Faculté des sciences juridiques et politiques, la Faculté des sciences, la Faculté d'agronomie et des sciences agricoles, la Faculté de médecine et de sciences pharmaceutiques, l'Institut universitaire de technologie Fotso Victor et l'Institut des beaux-arts. Le site principal est situé à Dschang, dans la région de l'Ouest, tandis que certains établissements ou antennes sont implantés dans d'autres localités, notamment à Foumban, Bandjoun, Yaoundé, Bafia, Bambui et Maroua.
- 5 Au cours de l'année universitaire 2023-2024, l'UDs comptait 37 886 étudiant·es, réparti·es entre les cycles classiques, les cycles professionnels et les institutions privées d'enseignement supérieur placées sous sa tutelle académique. L'Université comptait également 700 enseignant·es permanent·es, réparti·es entre assistant·es, chargé·es de cours, maîtres de conférences et professeur·es titulaires, ainsi que 659 membres du personnel non enseignant.
- 6 L'offre de formation de l'UDs s'organise selon le système Licence Master Doctorat (LMD) et se déploie dans les différents établissements, l'École doctorale, ainsi qu'au sein du Centre d'appui à la technologie, à l'innovation et à l'incubation (CATI²). L'Université exerce également une tutelle académique sur plusieurs institutions privées d'enseignement supérieur, camerounaises ou étrangères, en veillant aux conditions d'organisation des enseignements, de la recherche et de l'évaluation des étudiant·es dans ces institutions.
- 7 La gouvernance de l'Université repose sur les organes prévus par le cadre réglementaire national applicable aux universités d'État camerounaises. Elle comprend notamment un Conseil d'administration, un Conseil de l'université, un Recteur, trois Vice-Recteurs, une

administration centrale, une agence comptable, un contrôle financier spécialisé, des structures spécialisées et des établissements. Le Conseil d'administration définit et oriente la politique générale de l'institution et en évalue la gestion. Le Conseil de l'université constitue, quant à lui, l'instance compétente dans les domaines académique et scientifique.

- 8 L'UDs est placée sous l'autorité d'un Recteur, nommé par décret du Président de la République, qui dirige l'Université sur les plans administratif et académique. Il est secondé par trois Vice-Recteurs respectivement chargés de l'enseignement, de la professionnalisation et du développement des technologies de l'information et de la communication ; de la coopération et des relations avec le monde des entreprises ; du contrôle interne et de l'évaluation. L'administration centrale comprend notamment le Secrétariat général, la Direction des affaires académiques et de la coopération, la Direction des infrastructures, de la planification et du développement, le Centre des œuvres universitaires et la Direction des affaires administratives et financières.
- 9 À côté de ces organes formellement prévus par les textes, l'UDs s'est dotée d'un Conseil rectoral, créé par décision du Recteur le 26 octobre 2015 à la suite d'une résolution du Conseil d'administration. Cette instance propre à l'établissement assure, sous la présidence du Recteur, l'impulsion, la coordination, le suivi et l'évaluation des activités administratives, académiques et sociales. Elle réunit notamment le Recteur, les Vice-Recteurs, le Secrétaire général, le Conseiller technique, les directeurs des services centraux, les chefs d'établissement et les responsables de certaines structures spécialisées. Le Conseil rectoral se réunit deux fois par mois et peut être convoqué chaque fois que les circonstances l'exigent.
- 10 Le fonctionnement institutionnel de l'UDs s'inscrit ainsi dans un double cadre : d'une part, celui d'une autonomie juridique et financière reconnue à l'Université ; d'autre part, celui d'un encadrement réglementaire national important, commun aux onze universités d'État camerounaises. Cette configuration constitue un élément central de compréhension des constats du comité, notamment en matière de pilotage stratégique, de gestion des ressources humaines, de gestion financière, et de marges de manœuvre effectives de l'institution.
- 11 C'est dans ce contexte que l'autoévaluation de l'Université s'est appuyée sur le référentiel d'évaluation du projet Joint QA qui couvre cinq domaines : la gouvernance et la politique qualité, la politique de formation, la politique de recherche, la vie à l'université, ainsi que l'éthique et la responsabilité sociétale.
- 12 La visite du comité d'évaluation externe s'est déroulée sur le campus principal de l'Université à Dschang, du 18 au 20 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 différents interlocuteurs rencontrés. Les échanges conduits avec les équipes de direction, les responsables administratifs et académiques, les enseignant-es, les personnels administratifs et techniques, les étudiant-es et les partenaires de l'Université ont permis d'approfondir les éléments issus du rapport d'autoévaluation et de mieux apprécier le fonctionnement institutionnel de l'UDs. Le comité remercie tout particulièrement le Recteur pour son implication personnelle dans la mobilisation des parties prenantes internes et externes de l'Université aux fins de l'évaluation institutionnelle.
- 13 Le présent rapport s'appuie sur l'analyse du rapport 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 institutionnel de l'UDs, ses forces, ses faiblesses 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 L'Université de Dschang a développé et rendu publics une vision et un énoncé de mission clairs qui reflètent son engagement en faveur de l'amélioration continue de la qualité. Outre ses missions générales de dispenser des enseignements fondamentaux, technologiques, professionnels et de recherche, le Décret du 19 janvier 1993 créant l'Université lui assigne des missions spécifiques en raison de son ancrage agricole et territorial. Cette articulation entre missions institutionnelles et contexte réglementaire constitue un élément structurant de son identité.
- 2 L'Université s'est dotée d'un plan stratégique couvrant la période 2018-2027, dont les grandes orientations s'inscrivent dans la Stratégie nationale de développement 2030 (SND 30) du Cameroun, la Politique sectorielle de l'enseignement supérieur et la Stratégie sectorielle du développement rural. Le comité estime que ce plan traduit une ambition d'excellence définie par l'Université comme la capacité à contribuer au développement économique et social à travers la professionnalisation des enseignements et le renforcement de la recherche. Lors des entretiens menés en visite, cette ambition a régulièrement été revendiquée par les autorités académiques comme un marqueur identitaire fort et devant irriguer l'ensemble des activités de l'institution.
- 3 L'Université de Dschang dispose ainsi d'une vision stratégique claire et partagée dans un contexte local, régional et national. Son plan stratégique de développement a été élaboré suivant une procédure rigoureuse et validé par le Conseil d'administration. Il est opérationnalisé en objectifs réalisables et accompagné d'un mécanisme de mise en œuvre et d'un dispositif de suivi (rapports d'activité et de performance annuels).
- 4 Pour réaliser sa vision ambitieuse, une Déclaration de politique qualité pour une amélioration continue a été adoptée et une Cellule institutionnelle d'assurance qualité (CIAQ) a été mise en place avec un budget dédié. Créée en 2017, cette instance a été renforcée en 2025 dans le cadre du projet Joint-QA, par la création de points focaux dans les huit établissements de l'Université. Ce dispositif témoigne d'un engagement clair en faveur de la qualité. Toutefois, la politique qualité est peu détaillée et semble manquer d'appropriation par les parties prenantes. Par exemple, la trajectoire d'élaboration de la politique qualité n'est pas clairement retracée par les responsables eux-mêmes, ce qui traduit une appropriation encore limitée.

- 5 L'Université de Dschang bénéficie d'un réseau de partenariats nationaux et internationaux actifs. Sa Division de la coopération, incluant un service de la coopération nationale et interafricaine et un service de la coopération extra africaine, lui permet de tirer le meilleur parti de son bilinguisme et de son multiculturalisme, qu'elle présente comme caractéristiques distinctives valorisables. L'ouverture de l'Université sur son environnement constitue indéniablement un point fort et contribue à sa visibilité et à son attractivité, notamment auprès d'étudiant·es étranger·ères. Le comité estime que la valorisation de ces partenariats est perfectible, notamment en matière de communication institutionnelle et de suivi des résultats.
- 6 Si la vision, les missions et les objectifs stratégiques de l'Université de Dschang sont clairement définis, ils sont toutefois limités par quelques contraintes et points d'amélioration. En effet, l'Université éprouve des difficultés liées à l'inadaptation de certaines dispositions du décret de 1993 qui l'a créée et à l'absence de décrets d'application de la Loi d'orientation de l'enseignement supérieur de 2023. Il s'agit notamment de son organigramme qui n'inclut pas une direction des systèmes d'information, du constat de chevauchements de responsabilités entre structures ou encore de difficultés à formaliser certains services essentiels, notamment en matière de systèmes d'information. Le comité constate toutefois que des dispositifs internes de gouvernance (comme le Conseil rectoral) ont été développés pour pallier ces insuffisances, ce qui témoigne d'une capacité d'adaptation institutionnelle.
- 7 Par ailleurs, la politique qualité de l'Université se limite à une déclaration d'une page et demi, publiée en 2017, énonçant sommairement des objectifs généraux et spécifiques, ainsi que des axes d'action qualité. Cette politique qualité n'est pas opérationnalisée avec des critères et indicateurs de performance mesurables. La notion d'excellence est affirmée comme marqueur identitaire de l'Université, mais n'est pas définie de façon opérationnelle en matière de formation, de recherche et de services à la société. Le plan stratégique de développement arrive à échéance en 2027, sans qu'un bilan d'étape détaillé ait été présenté. Le comité estime que l'absence de bilan d'étape formalisé limite la capacité de l'institution à apprécier de manière critique sa progression. Des enquêtes de satisfaction sur la gouvernance de façon générale n'ont pas été réalisées. En outre, la participation des parties prenantes à la gouvernance, bien que formellement organisée, apparaît inégalement effective, en particulier pour les étudiant·es, dont la participation reste limitée en raison d'une culture de réserve et d'une crainte persistante de prise de parole critique, héritée notamment de contextes institutionnels antérieurs. Ces éléments, combinés à une appropriation inégale des dispositifs participatifs, réduisent l'impact des mécanismes de consultation mis en place (les boîtes à suggestions par exemple).
- 8 Enfin, la forte implication de l'Université dans la tutelle académique de 88 institutions privées d'enseignement supérieur (IPES) constitue à la fois une opportunité et un enjeu stratégique. Si elle renforce son rôle structurant dans le système national, elle mobilise également des ressources importantes. La tutelle de l'Université est strictement encadrée par un arrêté ministériel, un accord cadre institutionnel et des conventions spécifiques avec les IPES. Le comité constate toutefois que les implications à moyen et long terme de cette responsabilité, notamment sur les capacités internes de pilotage, les effectifs étudiants, la professionnalisation concurrente des offres de formation, le double emploi du personnel enseignant, les enjeux de qualité programmatique et institutionnelle et, plus généralement, le positionnement de l'Université, ne font pas encore l'objet d'une analyse stratégique approfondie.

RECOMMANDATIONS

- 1 Consolider la lisibilité et la cohérence du cadre organisationnel de l'Université en anticipant, dans la mesure de ses marges de manœuvre, les évolutions liées à la Loi d'orientation de l'enseignement supérieur de 2023, notamment en clarifiant l'organigramme fonctionnel, en intégrant les fonctions stratégiques manquantes (telles que les systèmes d'information) et en rationalisant le rôle des instances existantes.
- 2 Adopter une nouvelle politique d'assurance qualité détaillée, accompagnée d'un plan d'action avec ses critères et indicateurs mesurables, y compris sur la notion d'excellence présentée comme marqueur identitaire de l'Université, afin de renforcer son appropriation par l'ensemble des parties prenantes et d'inscrire la démarche qualité dans une logique d'amélioration continue.
- 3 Réaliser un bilan intermédiaire du plan stratégique de développement 2018-2027, incluant notamment des indicateurs de performance et des enquêtes de satisfaction auprès des parties prenantes afin d'ajuster les orientations stratégiques.
- 4 Analyser de manière stratégique et prospective l'impact de la tutelle académique exercée sur les IPES, notamment en termes de mobilisation des ressources et de positionnement de l'Université, afin de s'assurer que cette tutelle contribue au développement de l'Université et ne soit pas un facteur de dispersion de ses priorités.
- 5 Renforcer l'appropriation de la démarche qualité par les parties prenantes, en particulier les étudiant-es, en développant des dispositifs favorisant une expression libre et sécurisée des retours, ainsi qu'en améliorant la communication et la valorisation des résultats issus des consultations.

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 Le management institutionnel de l'Université de Dschang repose sur le principe de « dynamique collective », incarné par le Conseil rectoral et s'inscrivant dans une gouvernance inclusive de tous les membres de la communauté universitaire. Cette philosophie permet au top management de faire travailler ensemble toute la communauté universitaire en vue de créer un sentiment d'appartenance et une fierté partagée.
- 2 Le comité des expert·es a pu voir à l'œuvre cette dynamique collective en prenant part à la réunion du Conseil rectoral que l'Université a créé en faisant usage de sa marge d'autonomie. Cette instance joue un rôle central dans le pilotage opérationnel, la circulation de l'information et la résolution rapide des problèmes. En réunissant tous les mois autour d'une table toutes les composantes de la communauté universitaire, ce conseil constitue un levier d'efficacité organisationnelle.
- 3 L'Université de Dschang dispose d'une organisation administrative et de pilotage clairement définie. Elle a un conseil d'administration fonctionnel où siègent obligatoirement un·e représentant·e élu·e du personnel non-enseignant et un·e représentant·e élu·e des étudiant·es. La présence de ce dernier est aussi obligatoire aux assemblées générales des établissements. Ces éléments traduisent une volonté d'ouverture et d'inclusion dans la gouvernance.
- 4 Sur le plan fonctionnel, l'Université se caractérise par une déconcentration administrative, qui se matérialise par une responsabilisation des cadres jusqu'au rang de sous-directeur et par des délégations de pouvoirs et de signature tant en matière administrative que financière. Le rapport général d'activités de l'Université intègre les rapports de toutes ses structures. Ce mode de fonctionnement favorise la réactivité dans la gestion quotidienne.
- 5 En somme, l'Université de Dschang promeut une gouvernance et une gestion participative, saine et éthique, dont l'organisation est adaptée à l'accomplissement de ses missions. Toutefois, l'analyse des entretiens met en évidence que cette gouvernance participative présente des limites. La participation effective des différentes parties prenantes apparaît inégalement développée. En particulier, les étudiant·es, bien que représenté·es dans les instances de l'Université (Conseil d'administration, Conseil d'Université et assemblées générales d'établissements), disposent d'un pouvoir d'influence limité sur les principaux espaces de pilotage stratégique, notamment le Conseil rectoral où siègent exclusivement les responsables d'établissements et des services centraux. Par ailleurs, leur expression reste faible dans les dispositifs de consultation, en raison notamment d'une culture de réserve et d'un manque de confiance dans l'impact de leur participation.

- 6 En matière d'assurance qualité, l'Université a mis en place depuis 2017 une CIAQ, dotée d'un budget spécifique, et la création de points focaux dynamiques dans tous les établissements, permettent d'affirmer que l'Université a des pratiques d'assurance qualité robustes soutenant la réalisation de sa mission et de son mandat légal. La capacité de l'UDs à mener une auto-évaluation participative et critique, basée sur des preuves, témoigne d'une culture d'assurance qualité bien ancrée et d'une volonté d'amélioration continue dans la transparence. Toutefois, le fonctionnement des dispositifs reste insuffisamment formalisé et structuré. Le comité constate notamment l'absence d'un programme d'activités clairement défini, ainsi qu'une forte dépendance aux décisions du Conseil rectoral pour la mise en œuvre des actions, ce qui limite l'autonomie et le rôle de pilotage stratégique de la cellule.
- 7 Par ailleurs, l'Université ne dispose pas de statuts et de règlement intérieur. La création du Conseil rectoral, bien qu'ayant été autorisée par le Conseil d'administration, aurait pu trouver un meilleur ancrage juridique et institutionnel si l'Université s'était dotée de statuts et de règlement intérieur. Même si l'institution jouit d'une autonomie limitée, elle peut, en toute conformité avec son cadre légal et réglementaire, élaborer de tels documents qui clarifient le rôle et les interactions des différentes instances et pallient l'absence de structure comme le service informatique, qui n'a pas été prévu par le décret de 1993.
- 8 Le pilotage stratégique et opérationnel des activités gagnerait à être renforcé par le développement d'indicateurs et d'outils de suivi et d'analyse des activités liées aux missions de l'Université. Le comité estime que l'absence d'indicateurs consolidés et de procédures documentées limite la capacité de l'Université à analyser ses performances, à objectiver ses décisions et à inscrire pleinement son action dans une logique d'amélioration continue. Plus largement, l'UDs améliorerait sa démarche qualité en formalisant, en opérationnalisant et en documentant ses procédures internes de gouvernance.

Bonne pratique³ :

Le Conseil rectoral créé par l'Université en faisant usage de sa marge d'autonomie. Cette instance joue un rôle central dans le pilotage opérationnel, la circulation de l'information et la résolution rapide des problèmes. En réunissant tous les mois autour d'une table toutes les composantes de la communauté universitaire, ce conseil constitue un levier de coordination permanente et d'efficacité organisationnelle. Il s'agit d'une innovation dans un cadre contraint réglementaire, qui permet de résoudre la lourdeur et la fragmentation de l'Université.

³ Dans le cadre des rapports d'évaluation institutionnelle JQA Africa, une bonne pratique est une approche considérée par le comité comme innovante, approche expérimentée et évaluée dans l'établissement.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter les statuts et le règlement intérieur de l'Université pour donner un ancrage normatif aux instances et aux pratiques qu'elle a mises en place en usant de sa marge d'autonomie.
- 2 Prévoir un mécanisme permettant la participation des étudiant·es au Conseil rectoral et le renforcement de la participation des étudiant·es aux instances de gouvernance de l'Université.
- 3 Améliorer la démarche qualité en formalisant, en opérationnalisant et en documentant systématiquement les procédures internes de gouvernance.
- 4 Accompagner le pilotage des activités d'indicateurs et d'outils de suivi et d'analyse.

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 Dans l'ensemble, l'Université de Dschang a des pratiques de gestion des ressources humaines inclusives et attractives, qui favorisent 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. Les mécanismes de recrutement respectent les normes en vigueur dans toutes les universités publiques du Cameroun. La publicité des postes et les procédures de sélection sont transparentes. La gestion des carrières est assurée, à l'interne, par le Service du suivi des personnels enseignants et le Service du personnel administratif. Les promotions des 700 enseignant-es de l'Université sont encadrées par le Comité consultatif des institutions universitaires (CCIU), une instance nationale présidée par le ministre de l'Enseignement supérieur. L'Université tient chaque année une assemblée générale du personnel, qui constitue un cadre de concertation directe et franche avec le Conseil rectoral. Ces éléments témoignent d'un cadre de gestion structuré et relativement stabilisé.
- 2 Bien que des procédures transparentes de recrutement et de promotion existent, la stratégie de gestion prévisionnelle des effectifs, des compétences et des postes clés apparaît limitée. Les entretiens menés en visite montrent que la gestion des ressources humaines repose essentiellement sur des ajustements annuels (recensement des départs, identification des besoins), sans vision prospective consolidée. Il n'existe pas un document interne de politique de management des ressources humaines, y compris sur les enjeux comme le bilinguisme dans les affaires administratives et académiques et le recrutement des personnes ressources pouvant intervenir comme consultants. Une telle politique peut énoncer les modalités de réalisation d'enquête de satisfaction du personnel, malgré l'existence d'une philosophie de gestion basée sur une dynamique collective apparemment efficace.

- 3 Malgré ses contraintes financières et son autonomie limitée, l'Université de Dschang dispose de mécanismes de planification budgétaire alignés sur sa mission et ses objectifs. Ces dispositifs reposent sur un trio administratif qui fonctionne en bonne intelligence : la Direction des affaires administratives et financières (DAAF), l'Agence comptable (pour les recouvrements et les paiements) et le Contrôle financier (pour les visas et la régularité des engagements). Ces deux dernières structures relèvent du ministère des Finances, mais cherchent constamment à œuvrer comme partie intégrante de la communauté universitaire. Mais, le comité constate que la fluidité des relations de ces structures administratives et financières avec l'Université et leur concours à la réalisation du plan stratégique de l'institution dépendent fortement de l'engagement personnel des responsables qui les animent.
- 4 Étant donné la nature bureaucratique des règles externes, l'absence d'un manuel interne de procédures administratives, financières et comptables est un point d'attention important. Même si les procédures financières et comptables sont mises en œuvre conformément à la réglementation en vigueur en matière de comptabilité publique, l'Université aurait avantage à disposer d'un document interne qui, d'une part, clarifie ses relations avec les représentants de cette comptabilité publique et, d'autre part, assure une compréhension partagée et des procédures harmonisées de toutes ses parties prenantes internes et externes.
- 5 En outre, l'absence de rapports d'audit interne ne permet pas de mettre en évidence les forces et les faiblesses des procédures financières et comptables en vigueur. Outre le contrôle de gestion opéré *a priori* et quotidiennement par le Vice-recteur chargé du contrôle interne et de l'évaluation (VR-CIE), la Cellule spéciale de contrôle et le Contrôleur financier spécialisé (CFS), l'audit interne s'imposerait *a posteriori* comme un mécanisme complémentaire pour évaluer l'efficacité de ce système de contrôle, attester de l'existence ou non d'une gestion financière prudente en vue de proposer des améliorations, le cas échéant.
- 6 Pour améliorer son autonomie financière et s'assurer qu'elle dispose de ressources adéquates et alignées avec sa mission, ses objectifs et son mandat, l'Université de Dschang a engagé une stratégie de diversification de ses ressources. Cette dynamique se traduit par la mise en place de structures telles que la Fondation partenariale de l'Université de Dschang (FONDUDs) qui collecte et gère des fonds destinés au développement ; le Groupe international entrepreneurial (GIE-UDs), une société anonyme qui valorise les actifs productifs et développe le commerce du savoir ; et le Centre d'appui à la technologie, à l'incubation et à l'innovation de (CATI²). La FONDUDs s'affirme comme un partenaire de premier plan de l'Université en matière de développement des infrastructures universitaires et d'amélioration des conditions de vie des étudiant·es et des enseignant·es, comme en témoigne sa contribution à la construction du complexe de l'école doctorale et au financement des logements de fonction des enseignant·es. Ces dispositifs constituent des leviers pertinents de mobilisation de ressources et d'ouverture vers l'environnement socio-économique.

- 7 Si ces initiatives sont à souligner positivement, leur exploitation est toutefois jugée insuffisante. Le comité constate que l'Université dispose d'un patrimoine foncier et agricole étendu qui pourrait soutenir davantage d'activités génératrices de revenus (AGR) et de projets pédagogiques et de recherche. En dehors de sa ferme école ou d'expérimentation, elle peut tirer plus profit de ses atouts agricoles et de sa situation géographique et territoriale. L'Université est présente sur plusieurs sites (Dschang, Bandjoun, Foumban, Yaoundé, Bafia, Bambui, Maroua) et dispose de vastes domaines fonciers et agricoles constituant une réserve logistique majeure, susceptible d'accueillir de nouvelles infrastructures. L'exploitation de ces ressources reste limitée et pourrait être renforcée dans une perspective stratégique intégrée.
- 8 Dans cette optique, la gestion de son patrimoine domanial est d'une importance capitale. Le comité des expert-es a constaté le leadership et le sens de l'initiative dont font preuve les autorités rectorales depuis 2015 pour sécuriser les domaines de l'Université, notamment son campus principal. Dans un esprit d'humanisme et de concorde sociale, l'Université a signé, le 28 juin 2024, avec les tiers occupant illégalement son domaine, un protocole d'accord qui leur donne un délai de deux (2) ans pour libérer les lieux. Ce délai arrive à échéance et nécessite une évaluation de ce dossier de règlement à l'amiable.
- 9 Plus largement, l'établissement annuel d'un rapport détaillé de la gestion du patrimoine de l'Université, avec des indicateurs de gestion prévisionnelle des opérations de sauvegarde, de maintenance et de réhabilitation paraît crucial. Bien que des procédures existent, l'encadrement de la logistique n'est pas jugé totalement satisfaisant. La planification reste partielle, notamment pour la maintenance des équipements, le renouvellement des infrastructures ou la sécurisation du patrimoine immobilier ; d'où la nécessité de renforcer les organes de pilotage du patrimoine (notamment la Direction des infrastructures, de la planification et du développement) et les outils internes de gestion des ressources domaniales, logistiques et d'investissement.
- 10 Enfin, les entretiens ont mis en évidence des insuffisances dans les équipements scientifiques et pédagogiques, en particulier dans certains laboratoires et infrastructures d'enseignement. Malgré une utilisation jugée rationnelle des ressources disponibles, les contraintes matérielles affectent les conditions de formation et de recherche (notamment avec la croissance des effectifs étudiants qui étaient près de 38 000 en 2024. Il y a lieu d'entrevoir le renforcement des équipements de recherche et d'enseignement pour garantir la qualité académique et soutenir la compétitivité scientifique de l'Université.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer une politique formalisée de management des ressources humaines intégrant une approche prospective (gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences), ainsi que les spécificités institutionnelles telles que le bilinguisme et le recours à des intervenant-es externes, en cohérence avec la philosophie de la dynamique collective.
- 2 Élaborer et diffuser un manuel de procédures administratives, financières et comptables, permettant de clarifier les rôles et responsabilités des différents acteur-rices, d'harmoniser les pratiques internes, et de formaliser les interactions avec les représentant-es de la comptabilité publique (Agent comptable et Contrôleur financier spécialisé).
- 3 Réaliser des rapports d'audit interne pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne et proposer des améliorations, le cas échéant.

- 4 Poursuivre les démarches de résolution alternative et pacifique des différends liés à l'occupation illégale du domaine universitaire, en les inscrivant dans une stratégie globale de sécurisation et de valorisation du patrimoine.
- 5 Définir une stratégie globale de développement des ressources propres, en optimisant les activités génératrices de revenus et en valorisant le potentiel des vastes domaines fonciers et agricoles de l'Université.
- 6 Renforcer le pilotage stratégique du patrimoine immobilier et foncier, en développant des outils de gestion intégrés (inventaires actualisés, indicateurs de suivi, plans de maintenance et de valorisation) et en mettant en place des mécanismes de suivi réguliers et formalisés.
- 7 Renforcer progressivement les équipements pédagogiques et scientifiques, en cohérence avec l'évolution des effectifs étudiant-es et des besoins de la recherche.

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 Le Décret de 1993 créant l'Université de Dschang n'a pas prévu une direction des systèmes d'information. Malgré l'absence d'une structure informatique dans son organigramme officiel, l'institution a créé dans sa marge d'autonomie un Service de l'information et de la communication (SIC) rattaché au Secrétariat général, et une Cellule informatique directement rattachée au Cabinet du Recteur. Ces initiatives traduisent une capacité d'adaptation et une volonté de répondre aux besoins croissants en matière de gestion de l'information.
- 2 Le comité des expert·es constate une prise de conscience de l'importance stratégique de l'information pour le pilotage des missions de l'Université. En revanche, cette prise de conscience ne s'accompagne pas d'un cadre formalisé. Le comité note l'absence d'une politique des systèmes d'information, y compris la sécurité informatique. L'Université ne dispose pas d'un schéma directeur informatique (SDI) clair, ni d'un système intégré de gestion de l'information (SGI). Les entretiens confirment que les outils existants fonctionnent de manière fragmentée, avec des plateformes distinctes pour la gestion académique, financière et administrative, sans intégration globale.
- 3 Les capacités de collecte, de stockage et d'utilisation systématiques de données apparaissent limitées au regard des besoins en pilotage stratégique. L'accès à des données consolidées, notamment sur les parcours étudiants, les taux de réussite, les abandons, ou l'insertion professionnelle reste insuffisamment structuré. Cette situation limite la capacité de l'Université à piloter ses activités sur la base d'indicateurs fiables et à soutenir pleinement sa démarche d'assurance qualité.
- 4 En matière de sécurité de l'information, le comité constate l'absence de politique formalisée et de dispositifs d'audit réguliers, bien que certaines pratiques techniques soient mises en œuvre par les équipes informatiques. Ces dernières reposent principalement sur des connaissances internes et des ajustements techniques plutôt que sur un cadre institutionnel documenté. Cette situation constitue un risque à moyen terme pour la protection des données et la fiabilité des systèmes. L'absence d'enquête sur la qualité du service informatique et d'audit régulier de la sécurité du patrimoine informationnel est un défi que l'Université est appelée à relever.

- 5 Malgré ces limites informatiques, l'institution publie régulièrement des informations sur ses activités, y compris ses programmes, de manière claire, précise et objective. Elle dispose d'un site Web fonctionnel et mis à jour, avec des portails dédiés aux structures et aux inscriptions des étudiant·es nationaux·ales et internationaux·ales. Les informations liées à la vie et à l'animation de l'institution y sont régulièrement publiées. L'Université utilise activement les réseaux sociaux (X, Facebook, WhatsApp, Instagram) pour sa communication institutionnelle. Sa présence remarquable sur le Web est corroborée par le classement Webometrics de juillet 2024 qui la classe au 65^e rang en Afrique subsaharienne et au 1^{er} rang en Afrique centrale ; en janvier 2025, elle a été classée meilleure université d'Afrique francophone au sud du Sahara.
- 6 L'UDs met aussi à la disposition du public une documentation institutionnelle variée (flyers, brochures, dépliants, livret de l'étudiant, etc.) pour valoriser ses activités. Elle a créé une radio campus pour renforcer la communication interne et la diffusion des informations aux étudiant·es et au grand public. L'Université mène régulièrement des enquêtes auprès des *alumni* et des employeur·euses dans le cadre du suivi de ses diplômé·es. Ces initiatives témoignent d'un effort d'ouverture vers l'extérieur et d'une volonté de valorisation de ses activités.
- 7 Toutefois, ces outils et mécanismes de communication ne s'inscrivent pas dans une politique et une stratégie de communication organisationnelle et institutionnelle. Leur efficacité n'est pas mesurée, alors qu'au moins quelques problèmes de circulation de l'information et de communication interne ont été constatés en particulier pour les étudiant·es. En effet, certaines informations importantes (bourses, opportunités, dispositifs d'appui) ne sont pas toujours diffusées de manière efficace ou accessible.
- 8 Ainsi, le système d'information et de communication de l'Université apparaît comme fonctionnel et dynamique dans ses composantes, mais insuffisamment structuré dans son ensemble. L'absence de vision stratégique intégrée limite son rôle en tant qu'outil de pilotage, de gouvernance et de soutien à la qualité.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique globale des systèmes d'information, adossée à un schéma directeur, définissant les orientations stratégiques en matière de gouvernance des données, de sécurité numérique et de gestion des infrastructures informatiques.
- 2 Envisager dans le nouveau décret sur l'Université, à adopter suite à la Loi d'orientation de 2023, la création d'une Direction des systèmes d'information qui figurera dans l'organigramme officiel de l'Université.
- 3 Développer un système d'information intégré, permettant la collecte, le traitement et l'exploitation des données académiques et administratives (parcours étudiants, résultats, insertion, etc.), afin de soutenir le pilotage stratégique et la démarche d'assurance qualité.
- 4 Adopter une politique et une stratégie de communication organisationnelle et institutionnelle, définissant les objectifs, les publics cibles, les canaux de diffusion et des indicateurs de performance mesurables, afin d'améliorer la cohérence et l'efficacité de la communication.
- 5 Renforcer la circulation de l'information au sein de l'Université, notamment à destination des étudiant·es, en diversifiant les canaux de communication et en assurant une diffusion systématique, accessible et évaluée des informations stratégiques.

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'Université de Dschang dispose d'une offre de formation diversifiée et pertinente au regard de ses missions institutionnelles et de son environnement socio-économique. L'offre couvre des formations académiques et professionnalisantes, dans des facultés et instituts répartis dans différentes régions du pays. Fonctionnant suivant le système LMD, cette offre couvre un large éventail de disciplines et se décline à travers des programmes adaptés aux spécificités des différentes entités d'enseignement et de recherche de l'Université. Le catalogue des formations constitue à cet égard un outil important de lisibilité de l'offre.
- 2 L'offre de formation de l'UDs connaît une évolution vers davantage de professionnalisation, en réponse aux orientations nationales et aux attentes du marché du travail. Cette dynamique se traduit notamment par la mise en place de filières professionnelles et de nouveaux parcours de master dans des domaines ciblés. Néanmoins, les entretiens révèlent une mise en œuvre hétérogène de cette orientation : certaines formations intègrent efficacement des dimensions pratiques (stages, travaux de terrain, interventions de professionnels), tandis que d'autres restent dominées par des approches théoriques.
- 3 Le pilotage de l'offre de formation repose sur un ensemble de structures académiques, tant au niveau central que décentralisé, notamment les départements et les facultés, qui assurent l'organisation et le fonctionnement des unités d'enseignement, l'élaboration et l'exécution des programmes, la coordination, le suivi et l'évaluation des activités académiques. Le respect rigoureux du calendrier académique, unanimement reconnu par toutes les parties prenantes rencontrées, témoigne d'une maturité organisationnelle forte de l'institution. Cependant, le pilotage n'est pas fondé sur une politique institutionnelle formalisée de gestion de l'offre de formation, ce qui limite sa portée stratégique.
- 4 L'institution propose des modes de formation variés, notamment la formation ouverte et à distance et des dispositifs bimodaux. L'UDs dispose d'un centre d'enseignement à distance, avec un site Web dédié. Les modalités de la formation à distance, ainsi que les commodités technologiques, humaines et matérielles pour la mise en œuvre du programme de formation en ligne sont bien explicitées. Ces éléments témoignent d'une volonté d'adaptation aux nouveaux modes d'apprentissage et aux contraintes des apprenants (concilier études, vie professionnelle et personnelle). Toutefois, le déploiement du numérique éducatif reste inégal selon les établissements de l'Université, en raison notamment de contraintes techniques et d'infrastructure, ce qui limite l'impact de ces dispositifs.

- 5 L'institution favorise la collaboration avec le monde socio-professionnel pour s'assurer de la pertinence de ses formations et favoriser l'insertion professionnelle de ses diplômé·es. Si des initiatives existent (stages, intervention de professionnels, partenariats ponctuels), elles apparaissent peu structurées au niveau institutionnel. Le comité constate en particulier l'absence, dans la majorité des établissements, d'un service de gestion des stages professionnels et d'accompagnement à l'insertion professionnelle des étudiant·es.
- 6 L'UDs assure des formations diplômantes et/ou certifiantes pour des publics des milieux socioprofessionnels. Elle offre des formations continues et assure la validation des acquis d'expérience. Ces formations sont également mises en œuvre dans le cadre de la tutelle exercée sur les institutions d'enseignement privé camerounaises ou étrangères. Toutefois, leur intégration dans une stratégie globale de formation demeure limitée et gagnerait à être renforcée.
- 7 Enfin, le pilotage global de l'offre de formation apparaît contraint par l'absence d'outils intégrés de suivi et d'analyse. Comme relevé dans d'autres domaines, l'insuffisance de données consolidées sur les parcours étudiant·es, les taux de réussite ou l'insertion professionnelle, limite la capacité de l'institution à ajuster son offre de manière stratégique et sur le fondement des éléments objectivés.

Bonne pratique :

L'UDs se distingue par une maîtrise particulièrement rigoureuse de son calendrier académique, reconnu par l'ensemble des parties prenantes comme un élément structurant de son fonctionnement. Dans le cadre de la mise en œuvre du système LMD, le respect des échéances (début des cours, évaluations, délibérations, publication des résultats) constitue un principe organisationnel central, assurant la régularité et la prévisibilité du parcours académique des étudiant·es.

RECOMMANDATIONS

- 1 Adopter une politique de formation à l'échelle de l'Université, définissant l'approche d'enseignement et incluant les stages, les partenariats avec le monde professionnel, l'implication des professionnels dans les programmes d'enseignement, la formation à distance, etc.
- 2 Renforcer le pilotage de l'offre de formation en s'appuyant sur des données consolidées, notamment en développant des indicateurs relatifs aux parcours étudiants, à la réussite, à l'abandon et à l'insertion professionnelle.
- 3 Développer une stratégie de développement du numérique éducatif, pour renforcer l'usage des outils numérique dans tous les établissements.
- 4 Institutionnaliser les dispositifs d'accompagnement à la professionnalisation, notamment en développant une organisation coordonnée du suivi des stages, en renforçant les partenariats avec les milieux professionnels et en favorisant l'implication systématique de ces dernier·ères dans les programmes de formation.

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 Les services compétents de l'UDs évaluent les formations et planifient leur révision en cas de besoin. La révision des formations se fait de manière concertée, en intégrant toutes les parties prenantes. Un suivi des enseignements est fait pour s'assurer de l'effectivité de l'exécution des programmes.
- 2 Les programmes de formation adoptent une approche centrée sur l'étudiant, notamment à travers l'usage de syllabus, la définition d'objectifs pédagogiques et la mise en place de dispositifs d'évaluation des enseignements par les étudiant-es (EEE). Ces dispositifs constituent une base pertinente pour l'amélioration des pratiques pédagogiques. Toutefois, leur mise en œuvre reste inégale, notamment en raison d'un faible taux de participation des étudiant-es et d'une appropriation encore partielle des résultats.
- 3 En outre, le comité des expert-es note une absence de procédure formalisée de vérification de la conformité et de la cohérence des contenus des programmes avec la révision périodique des programmes. Cette situation limite la traçabilité des décisions et la cohérence globale de l'offre de formation.
- 4 Par ailleurs, l'analyse des entretiens met en évidence que l'approche pédagogique reste majoritairement centrée sur les cours, avec une transition encore partielle vers une véritable approche programme ou une logique par compétences, qui sont des indicateurs de la qualité de l'enseignement. Le comité a entendu beaucoup de témoignages d'approches pédagogiques innovantes orientées vers la professionnalisation. Mais, il n'a pas constaté l'existence d'une politique institutionnelle qui garantit la cohérence parfaite entre les objectifs d'apprentissage (ce que l'étudiant doit savoir, comprendre et être capable de réaliser à la fin du cours), les activités d'enseignement (cours, travaux pratiques, lectures, etc.) et les évaluations des étudiant-es. Il n'est pas non plus exigé formellement que l'ensemble des cours d'un même programme concourent de façon complémentaire à l'acquisition de compétences définies, pour renforcer la justification de chaque activité pédagogique. Si des efforts sont observés pour articuler objectifs, contenus et modalités d'évaluation, cette cohérence pédagogique dépend fortement d'initiatives locales et de l'implication des équipes, ce qui engendre des disparités entre filières.
- 5 L'implication des milieux professionnels dans la conception et la révision des programmes est reconnue comme nécessaire et effective dans certaines filières, en particulier celles à forte orientation professionnelle. Toutefois, cette implication demeure inégalement développée et rarement formalisée, ce qui limite la capacité de l'Université à garantir de manière homogène l'adéquation de ses formations aux besoins du marché du travail.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser la procédure de vérification de la cohérence des contenus des programmes et de révision périodique des programmes, en précisant les étapes et le rôle des acteur·rices.
- 2 Adopter une politique institutionnelle qui définit de manière transversale les critères de cohérence pédagogique (alignement entre objectifs, contenus et évaluations) et les modalités d'implication des parties prenantes internes et externes, en renforçant par le fait même la transition vers une approche programme et par compétences.
- 3 Mettre en place un dispositif formalisé d'évaluation des programmes, incluant la production régulière de rapports d'évaluation fondé sur des données (résultats académiques, retours des étudiant·es, insertion professionnelle).
- 4 Harmoniser les pratiques d'élaboration et de révisions des programmes entre les établissements, notamment en élaborant des référentiels communs.

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 Le contrôle des connaissances et des apprentissages des étudiant·es constitue un des points forts de l'UDs à travers les acquis suivants à consolider. L'institution a des procédures de validation des apprentissages (y compris les stages) tout au long des parcours de formation. L'UDs dispose en effet de textes réglementaires organisant le régime des examens, avec la délivrance des attestations de réussite et des relevés de notes, intégrant la mise en œuvre du système de crédits et de statistiques relatives à la progression des apprenants.
- 2 L'UDs formalise la publication systématique des programmes d'enseignement, avec une confection des épreuves intégrant les critères de notation clairs. Il existe des procès-verbaux de délibération des jurys des examens et des procès-verbaux d'approbation des résultats, de même que de la réception, de l'étude et de la publication des réclamations des étudiant·es après évaluation. Ces éléments témoignent d'une formalisation avancée et d'une volonté de transparence dans le traitement des résultats.
- 3 Les évaluations sont objectives, équitables, fiables et communiquées. L'UDs dispose d'équipes de surveillance bien organisées, avec des babillards de publications des résultats ainsi que des corrigés des épreuves. La publication des résultats est faite dans des délais prévus par le calendrier académique.
- 4 Cependant, l'Université semble toujours dépendre d'un modèle papier et présentiel, avec une publication des notes sur les babillards. Elle ne dispose pas d'outil numérique de gestion, de suivi ou d'archivage des évaluations.
- 5 Dans l'ensemble, le comité constate que l'évaluation est principalement envisagée comme un processus administratif de certification des apprentissages (examens, délibérations, procès-verbaux), mais non comme un outil pédagogique au service du développement des compétences et de l'amélioration des apprentissages. Cette situation limite la capacité de l'institution à analyser les performances des étudiant·es de manière globale, à identifier les difficultés d'apprentissage et à ajuster les pratiques pédagogiques en conséquence.

RECOMMANDATIONS

- 1 Consolider les dispositifs existants relatifs au contrôle des connaissances et apprentissages des étudiant·es (en matière d'organisation, de transparence et de fiabilité), tout en assurant leur harmonisation par l'ensemble des acteur·rices.
- 2 Créer un outil numérique de gestion, de suivi ou d'archivage des évaluations.
- 3 Concevoir l'évaluation comme un outil pédagogique au service de l'apprentissage.

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 L'UDs dispose d'une école doctorale avec des formations s'inscrivant dans une logique de recherche-développement-innovation et contribuant à la réalisation de la Stratégie nationale de développement du Cameroun.
- 2 L'École doctorale de l'Université de Dschang structure ses Unités de formation et de recherche (UFR) sous l'appellation de « Dschang Schools ». Ce modèle de *Graduate Schools* favorise une synergie forte entre la formation et la recherche, offrant un encadrement pluridisciplinaire adossé aux laboratoires de l'institution.
- 3 La recherche s'organise autour de centres de recherche et de plusieurs unités, couvrant un large spectre disciplinaire : sciences exactes, sciences sociales, agronomie, etc.
- 4 Toutefois, le comité constate que la capacité d'encadrement reste contrainte par un nombre limité d'enseignant·es habilité·es, ce qui peut entraîner une charge importante pour certains encadreurs et impacter la qualité du suivi des doctorant·es.
- 5 Le comité des expert·es note l'existence de laboratoires et d'unités de recherche associés à la formation doctorale, mais une insuffisance de budgets et d'équipements de laboratoires, de même qu'une insuffisance des lignes budgétaires destinées au soutien des doctorant·es. Ces contraintes amènent certains doctorant·es à mobiliser des ressources propres ou à rechercher des appuis extérieurs pour mener à bien leurs travaux de recherche.
- 6 L'UDs ne dispose pas d'un système centralisé de gestion des thèses permettant de répertorier les thèses soutenues et en cours. Cette absence limite la visibilité scientifique de l'institution et la valorisation des productions doctorale.

RECOMMANDATIONS

- 1 Poursuivre l'effort de doter l'UDs de laboratoires répondant aux standards reconnus.
- 2 Renforcer le soutien financier aux doctorant·es.
- 3 Améliorer les conditions d'encadrement des doctorant·es, en veillant à un meilleur équilibre des charges entre encadreurs et en renforçant les capacités d'encadrement.
- 4 Mettre en place un système centralisé de gestion et de valorisation des thèses, permettant l'archivage, le référencement et la diffusion des travaux.

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·celles 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'institution développe une stratégie d'accompagnement personnalisé de ses étudiant·es tout au long de leur parcours. L'UDs dispose de services de scolarité adéquats et de dispositifs d'intégration (journées d'accueil, carnet de l'étudiant, brochures d'information) pour une bonne insertion de l'étudiant dans l'institution. L'accueil, l'orientation et l'accompagnement des étudiant·es constituent des activités primordiales à l'UDs. Ces activités débutent bien avant la rentrée académique, par la mise en place d'un dispositif d'accueil et d'orientation des nouveaux·elles étudiant·es supervisé par le Rectorat et animé par les établissements de l'Université, à travers les bureaux d'accueil, d'information et d'orientation des services de la scolarité. Les sportif·ves et les membres des groupes culturels font l'objet d'un accompagnement psychologique, logistique, matériel et financier. Des mesures de soutien et d'aide matériel et psychologique existent en faveur de certains publics spécifiques, notamment, les étudiant·es en situation de handicap, et les étudiant·es en situation de précarité ou les sportif·ves de haut niveau. Ces éléments témoignent d'une attention portée à l'inclusion et au bien-être des étudiant·es, contribuant ainsi à un environnement d'étude favorable.
- 2 L'UDs favorise la participation des étudiant·es à la gestion institutionnelle, afin de les doter des compétences valorisées par le monde professionnel (leadership, responsabilisation). Il y a une désignation régulière des représentant·es des étudiant·es à travers des élections libres, transparentes et inclusives. Toutefois, comme relevé précédemment, cette participation reste inégalement effective, notamment en raison d'une implication plus limitée des étudiant·es dans certains espaces de décision.
- 3 L'institution propose aux étudiant·es des services de soutien pédagogique visant à faciliter leur réussite. L'UDs dispose d'une bibliothèque centrale et de bibliothèques facultaires, mais elle manque de dispositifs de soutien pédagogique en faveur des étudiant·es en difficulté, ce qui peut affecter leur réussite, surtout dans les premières années d'étude.

- 4 L'UDs développe des dispositifs de suivi de l'insertion professionnelle des étudiant·es, ainsi qu'une stratégie visant à accroître leur employabilité. L'institution développe une stratégie entrepreneuriale des étudiant·es pertinente et efficace, par la mise à disposition d'un incubateur d'entreprise avec des résultats palpables. En effet, l'incubateur CATI²-UDs a sensibilisé des milliers de jeunes à l'entrepreneuriat et accompagné 145 start-ups.

D'ancien·nes étudiant·es sont porteurs du drapeau de l'UDs, comme celui qui travaille à la NASA ou celui qui est un réalisateur films primés. L'Université est reconnue sur le plan régional et international pour la qualité de sa formation, ce qui lui attire de nombreux étudiant·es étranger·ères.

- 5 Cependant, l'UDs ne dispose pas d'un service de placement des étudiant·es diplômé·es, ce qui est crucial pour faciliter l'accès de ces derniers au marché de l'emploi. Un tel service pourrait augmenter le taux d'employabilité, en orientant utilement les diplômé·es vers les débouchés associés à leurs diplômes.

Bonne pratique :

L'existence d'un incubateur d'entreprise (CATI²-UDs) constitue un dispositif structurant pour le développement de l'esprit entrepreneurial chez les étudiant·es. Ce centre joue un rôle actif dans la sensibilisation, la formation et l'accompagnement à la création d'entreprises, avec des résultats tangibles, notamment la création de plus d'une centaine de start-ups. En favorisant l'auto-emploi et la valorisation des compétences acquises dans les formations, CATI²-UDs contribue efficacement à l'employabilité des étudiant·es tout en renforçant l'ancrage socio-économique de l'Université.

RECOMMANDATIONS

- 1 Formaliser les dispositifs de soutien pédagogique, notamment des mécanismes de tutorat et de remédiation pour les étudiant·es présentant des lacunes au niveau des études, en particulier dans les premières années de formation.
- 2 Formaliser une enquête de satisfaction auprès des employeur·euses pour une meilleure insertion professionnelle des étudiant·es.
- 3 Formaliser un service de placement des étudiant·es diplômé·es. Ce système pourrait intégrer les *alumni* et les associations d'*alumni* pour un meilleur rendement.

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 Sur la base des entretiens menés et de la visite de quelques infrastructures, le comité des expert-es est en mesure d'affirmer que l'Université de Dschang 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, tout en faisant face à des contraintes de ressources importantes.
- 2 Les entretiens ont permis de corroborer une maturité institutionnelle certaine à travers plusieurs dispositifs relevés à la lecture du rapport d'autoévaluation fourni par l'UDs. Le comité des expert-es note une bonne structuration et un financement interne de la recherche par la création du Fonds institutionnel d'appui à la recherche (FIAR). L'existence du FIAR est un atout majeur, qui permet de passer d'une recherche individuelle à une recherche multidisciplinaire et par appels d'offres compétitifs. Malgré l'absence d'une politique de recherche formelle dédiée à l'UDs, les activités de recherche menées sont clairement alignées sur la Stratégie nationale de développement (SND 30).
- 3 L'UDs a généralisé l'usage de logiciels anti-plagiat (seuil de 20 % de similitude) et dispose de comités d'éthique, notamment en sciences de la santé et de la vie. Ces dispositifs visent à garantir l'intégrité scientifique et témoignent d'une volonté d'inscrire les activités de recherche dans le respect des standards académiques et éthiques internationaux.
- 4 Le rayonnement et l'attractivité de l'UDs par des étudiant-es étranger-ères (tchadiens, par exemple), des régions anglophones du pays et surtout un classement en première position des universités d'Afrique centrale par le QS *World University Rankings* en 2026, témoignent d'une réputation de qualité et de rigueur académique.
- 5 Malgré ces atouts indéniables, des zones grises entravent la performance scientifique. Le comité constate l'absence de politique de recherche et d'innovation formalisée et documentée à l'échelle de l'Université, qui limite la lisibilité des orientations scientifiques, la priorisation des axes de recherche et le pilotage global des activités. Si les pratiques sont globalement alignées avec les objectifs nationaux, elles ne sont pas suffisamment traduites dans un document stratégique propre à l'Université.

- 6 Les conditions matérielles de réalisation de la recherche apparaissent aussi comme un facteur limitant important. La visite des infrastructures et les entretiens font état d'une obsolescence du plateau technique, d'un manque de matériel (surtout de consommables) dans les laboratoires et de ressources matérielles, ainsi que des difficultés d'accès à certains équipements. Ces contraintes affectent directement la conduite des projets de recherche et la qualité des travaux réalisés.
- 7 L'encadrement des activités de recherche, notamment au niveau doctoral, est également sous tension. La fin du dispositif des co-encadrements et la surcharge de travail qui pèse sur les professeur·es limitent leur disponibilité pour un suivi approfondi des doctorant·es. Cette situation peut impacter la qualité du suivi scientifique et la dynamique de production de recherche.
- 8 Le comité des expert·es identifie également des limites dans la communication institutionnelle relative à la recherche. Malgré l'existence d'opportunités offertes par l'Université (bourses, financements, CATI²), leur diffusion auprès des étudiant·es et des jeunes chercheurs apparaît insuffisante, ce qui limite leur appropriation et leur impact. Cette situation, déjà relevée dans le présent rapport, constitue un frein transversal au développement de la recherche.
- 9 Par ailleurs, la recherche fondamentale semble connaître une baisse d'attractivité au profit de formations ou parcours plus professionnalisants, en lien avec les orientations nationales et la concurrence des IPES.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer et adopter une politique de recherche et d'innovation à l'échelle de l'Université, en s'alignant sur les exigences de la SND 30. Cette politique expliciterait les axes prioritaires, les objectifs scientifiques et les modalités de pilotage, afin de renforcer la lisibilité et la cohérence globale des activités de recherche.
- 2 Élaborer et adopter un plan de modernisation des laboratoires, en s'appuyant sur le FIAR et les activités génératrices de revenu (AGR) pour créer, par exemple, un fonds d'équipement mutualisé entre les facultés pour l'achat de gros matériel scientifique, afin d'éviter que les étudiant·es ne supportent les coûts de la recherche.
- 3 Réviser la politique d'encadrement, en restaurant et en structurant efficacement le co-encadrement (notamment international ou avec des professionnels) pour alléger la charge des directeurs de thèse et enrichir les travaux.
- 4 Digitaliser l'information en systématisant l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC), comme par exemple les emails institutionnels, groupes, réseaux sociaux, pour la diffusion des offres de bourses et des informations sensibles. Il pourrait être utile de créer, par exemple, un portail unique « *Recherche et Doctorat* » regroupant toutes les opportunités.
- 5 Accélérer la création du « *Répertoire numérique des thèses* » (version électronique) pour augmenter la visibilité des chercheurs de Dschang à l'international.
- 6 Soutenir la recherche fondamentale par la mise en place des bourses spécifiques pour les filières fondamentales (mathématiques, physique, chimie théorique, philosophie) afin de maintenir un vivier de chercheurs de haut niveau.

- 7 Renforcer le partenariat université-entreprises par la formalisation et l'opérationnalisation des contrats de convention avec le secteur privé local pour l'accueil en stage des étudiant·es et des doctorant·es, ainsi que le cofinancement de thèses.

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'UDs développe des initiatives en matière de valorisation de la recherche, parmi lesquelles l'organisation annuelle de la Semaine de la valorisation scientifique et culturelle. Cet événement constitue une bonne pratique institutionnelle car il met en lumière les résultats de la recherche et favorise les échanges autour des enjeux de transfert et d'impact sociétal des productions scientifiques. Le thème « Exploitation des résultats de la recherche et création des richesses pour un développement durable » de l'édition 2023 traduit une orientation claire vers la valorisation socio-économique des connaissances.
- 2 L'UDs s'appuie aussi sur des dispositifs de diffusion scientifique, à travers la *Dschang University Press* et les revues scientifiques qui existent au niveau de certaines facultés. Ces outils sont des vecteurs de vulgarisation de la recherche et contribuent à la visibilité de la production scientifique à l'échelle régionale et sous-régionale.
- 3 Le comité des expert-es constate aussi une professionnalisation de la recherche par la création de masters professionnels et de structures d'incubation comme le CATI², la Chaire Pierre Castel pour valoriser les résultats de recherche et encourager l'entrepreneuriat, de même que la valorisation des produits issus de la recherche à l'Institut universitaire technologique de Fotso Victor Bandjoun (IUT-FV), à la Faculté d'agronomie et des sciences agricoles (FASA) et à la Faculté des sciences. Ces initiatives méritent d'être davantage soutenues.
- 4 Les prix obtenus par les chercheurs de l'UDs (meilleur chercheur des 11 universités publiques) attestent de la qualité des programmes de recherche et de la valorisation des résultats de la recherche.
- 5 L'exigence d'un *Policy brief* accompagnant les thèses lors de leur dépôt oriente les doctorant-es vers une production scientifique socialement pertinente. Cependant, le comité constate l'absence de dispositifs de suivi, de diffusion et d'exploitation de ces productions, ce qui limite leur impact potentiel sur les politiques publiques et les pratiques professionnelles.
- 6 Enfin, la valorisation des résultats de la recherche apparaît limitée. Bien que des initiatives existent, notamment en matière de diffusion via des *Policy briefs* ou de brevets, la transformation effective des résultats de recherche en solutions industrielles transférables reste encore au stade de l'incubation ou de l'espoir. Les partenariats avec le monde socio-économique, bien que présents, pourraient être renforcés pour améliorer l'impact et la valorisation de la recherche.

RECOMMANDATIONS

- 1 Pérenniser les initiatives de valorisation de la recherche, notamment la Semaine de la valorisation scientifique et culturelle dont il convient de faire un véritable outil de diffusion et de promotion des résultats de la recherche auprès des acteur·rices socio-économiques.
- 2 Renforcer les structures d'incubation comme le CATI² et la Chaire Pierre Castel, en les intégrant dans une stratégie institutionnelle de valorisation.
- 3 Soutenir la valorisation des produits issus de la recherche et encourager l'entrepreneuriat à l'IUT-FV, à la FASA et à la Faculté des sciences.
- 4 Structurer le suivi, la diffusion et l'exploitation des *Policy briefs* des thèses soutenues à l'Université de Dschang.
- 5 Élaborer une stratégie institutionnelle de valorisation de la recherche, définissant les priorités, les partenariats et les indicateurs de performance, afin de structurer et amplifier l'impact socio-économique des activités de recherche.

Domaine 4 : Vie à l'université

Référence 4.1. : Les conditions de vie favorisant l'épanouissement personnel et psychosocial de tous les acteur·rices

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 toutes et tous.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 L'Université de Dschang développe un ensemble de dispositifs destinés à améliorer les conditions de vie et le bien-être de sa communauté. La Direction du centre des œuvres universitaires (DCOU) coordonne les activités culturelles et sportives et assure notamment la gestion de la restauration subventionnée, permettant aux étudiant·es d'accéder à des repas et à l'hébergement à coût réduit. La FONDUDs s'affirme comme un partenaire de premier plan de l'UDs en matière de développement des infrastructures universitaires et d'amélioration des conditions de vie des étudiant·es.
- 2 Les Jeux universitaires, le Festival universitaire des arts et de la culture, la Marche sportive mensuelle des personnels ou encore la Journée de l'investissement humain constituent autant d'actions qui contribuent à animer la vie universitaire, à renforcer la cohésion de la communauté de l'Université et à développer le sentiment d'appartenance à l'Université de Dschang.
- 3 Les résidences universitaires proposées à des tarifs modérés constituent une solution d'hébergement accessible à proximité des lieux d'enseignement favorisant la réussite des parcours d'études. Cependant, leur taux d'occupation apparaît relativement faible au regard du nombre d'étudiant·es. Il ressort des entretiens menés en visite que de nombreuses familles manifestent des réticences à l'égard de la résidence en cité universitaire et privilégient des solutions de logement hors du campus. Cette perception contraste avec les avantages que peut offrir ce type d'hébergement en termes de proximité et de coût et souligne l'intérêt de mieux comprendre les facteurs qui influencent la représentation des logements universitaires.
- 4 Les services sociaux représentent un autre pilier important de la vie universitaire. L'Université de Dschang dispose d'un centre médico-social fonctionnel et accessible à la communauté universitaire et dispose d'une assurance maladie de groupe couvrant l'ensemble des étudiant·es et les personnels. Des mesures d'accompagnement existent également pour les étudiant·es en situation de handicap ou de vulnérabilité, notamment sous la forme d'exonérations de certains frais. Ici encore, ces dispositifs inclusifs contribuent à l'amélioration du bien-être de la communauté universitaire, le tout dans un souci d'équité.

- 5 L'organisation d'une marche sportive, réunissant depuis plusieurs années tous les personnels de l'UDs pour une séance une fois par mois, est une occasion de divertissement et de renforcement de la santé physique et mentale. Le comité des expert-es a pu observer l'organisation d'une telle marche lors de sa visite.
- 6 L'organisation d'une Journée de l'investissement humain donne aussi l'occasion aux membres de la communauté universitaire de se regrouper afin de renforcer l'hygiène et la salubrité sur les campus, aux côtés du service d'entretien. Cette pratique participe à la création d'un environnement universitaire convivial et mobilisateur.
- 7 Malgré ces éléments positifs, certaines contraintes matérielles persistent et peuvent affecter les conditions d'étude et de travail des étudiant-es et des personnels, notamment en matière d'accès à l'eau, à l'électricité, à la connectivité Internet ou à certains équipements techniques. Bien que ces difficultés s'inscrivent en partie dans un contexte d'infrastructures urbaines parfois défaillantes, qui dépasse donc le seul cadre de l'Université, elles ont néanmoins un impact sur l'expérience quotidienne des membres de la communauté universitaire, tant en termes de réussite étudiante que de qualité de vie au travail.
- 8 La question de la sécurité du campus constitue également un point de vigilance, notamment au regard de l'étendue du site universitaire et de l'état de certaines infrastructures, et met en évidence la nécessité de renforcer les actions de maintenance et de prévention. Si l'Université de Dschang dispose d'un Comité d'hygiène et de sécurité au travail actif, elle ne dispose pas d'une politique formalisée de gestion et d'évaluation des risques, ce qui limite la mise en place d'un suivi régulier de la sécurité et de la sûreté des infrastructures et du campus. Quelques problèmes de sécurité (incendie, humidité à la bibliothèque et au Centre médico-social) sont constatés par le comité des expert-es.

Bonnes pratiques :

L'Université de Dschang a instauré des pratiques collectives originales visant à renforcer le bien-être physique et psychosocial ainsi que la cohésion de sa communauté. La marche sportive mensuelle, réunissant régulièrement les personnels, constitue un moment de convivialité, de détente, de resserrement des liens humains et de promotion de la santé.

Par ailleurs, l'organisation de la Journée de l'investissement humain mobilise l'ensemble des acteur·rices autour d'activités d'entretien et d'amélioration du cadre de vie universitaire. Au-delà de leur dimension pratique, ces initiatives participent au développement du sentiment d'appartenance, de responsabilité collective et de citoyenneté au sein de l'institution.

Ces pratiques témoignent d'une culture institutionnelle orientée vers la participation, la solidarité et l'engagement des membres de la communauté universitaire, et illustrent la dynamique collective de l'Université de Dschang.

RECOMMANDATIONS

- 1 Améliorer les infrastructures et les équipements universitaires (plateaux techniques, connexion Internet, réseaux d'eau et d'électricité, etc.) en optimisant les activités génératrices de revenus, notamment par l'intermédiaire de la Fondation de l'Université.
- 2 Structurer une politique institutionnelle de gestion et d'évaluation des risques et des infrastructures, en s'appuyant notamment sur l'élaboration d'une cartographie des risques permettant d'identifier les vulnérabilités et d'organiser un suivi régulier des actions de prévention et de maintenance.
- 3 Analyser et renforcer l'attractivité des résidences universitaires, en conduisant une enquête auprès des étudiant·es et, le cas échéant, de leurs familles, afin d'analyser la perception des logements universitaires, identifier les facteurs expliquant leur faible taux d'occupation et mettre en œuvre en conséquence des actions ciblées d'amélioration et de communication.
- 4 Renforcer le suivi des conditions de vie des étudiant·es et des personnels, en intégrant des indicateurs réguliers (satisfaction, accès aux services, conditions matérielles) afin d'éclairer les décisions d'amélioration et de soutenir la réussite académique et le bien-être.

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 tous ses étudiant·es et personnels, indépendamment de leur origine, de leur identité ou de leurs caractéristiques personnelles.

CONSTATS ET ANALYSES

- 1 Le comité des expert·es constate l'existence de plusieurs initiatives qui lui permettent d'affirmer que l'Université de Dschang 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. La mise en place d'une cellule locale de lutte contre la corruption et de promotion de l'éthique constitue une initiative significative. Cette cellule mène des campagnes d'information régulières et diffuse des messages de sensibilisation dans les salles de cours et les séminaires, qui contribuent à la diffusion des valeurs d'intégrité auprès des étudiant·es et du personnel.
- 2 L'intégration des principes éthiques dans les activités académiques apparaît également à travers les exigences pédagogiques et scientifiques. Un test anti-plagiat est exigé préalablement à la validation et à l'autorisation de soutenance des thèses de doctorat. Les dérives éthiques et déontologiques constatées sont prises en charge par un conseil de discipline qui les traite selon des procédures respectueuses des droits de la personne mise en cause. L'Université dispose aussi d'un mécanisme d'encadrement en éthique de la recherche, à travers une coordination, une supervision et un suivi-évaluation des problèmes bioéthiques relatifs à la recherche et à l'appui au développement.
- 3 Il est à noter que l'Université privilégie le règlement à l'amiable des litiges qui surviennent en son sein, qu'ils soient de nature éthique ou juridique. C'est la voie que priorisent la Cellule locale de lutte contre la corruption et la promotion de l'éthique dans l'enseignement supérieur de l'Université de Dschang, de même que le Service du contentieux de l'Université dans le cadre de ses missions règlementaires.
- 4 Malgré l'engagement fort de l'Université et ces bonnes pratiques, le comité constate l'absence d'un code d'éthique et de déontologie, qui peut s'expliquer notamment par l'absence d'un règlement intérieur. L'Université ne dispose pas non plus d'un comité d'éthique de la recherche. L'existence d'un conseil de discipline ne s'inscrit pas dans une politique claire de médiation, de recours ou de traitement institutionnel des litiges liés à l'éthique, comme celle qui prévoirait l'élaboration d'une charte de l'égalité des chances.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer un code d'éthique et de déontologie institutionnel, intégré au règlement intérieur de l'Université, afin de formaliser les principes, les droits et les devoirs applicables à l'ensemble des membres de la communauté universitaire.
- 2 Mettre en place un Comité d'éthique de la recherche à l'échelle de l'Université pour harmoniser le processus d'approbation des projets de recherche.
- 3 Adopter une politique claire de médiation, de recours ou de traitement institutionnel des litiges liés à l'éthique, en prévoyant l'élaboration d'une charte de l'égalité des chances.

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'Université de Dschang manifeste un engagement actif en matière de responsabilité sociétale à travers l'organisation régulière d'événements à caractère citoyen et social (fête de la jeunesse, fête de l'unité nationale, journée internationale des droits des femmes, journée des travailleurs, etc.). Elle anime des débats et mènent des activités de sensibilisation sur les grandes questions de société (égalité, unité nationale, droits fondamentaux). Ces initiatives contribuent à la formation de citoyens responsables et à l'ancrage de l'Université dans son environnement socio-politique.
- 2 L'UDs témoigne d'un engagement fort en faveur de la protection de l'environnement et la promotion du développement durable. Elle dispose d'une Commission de sauvegarde de l'environnement ayant pour mission d'identifier les actions prioritaires à mener pour préserver les ressources naturelles et la propriété sur les campus. Elle intègre dans ses appels d'offres des clauses environnementales ; entretient de nombreux espaces verts, dont un jardin botanique et une forêt de raphia ; promeut les énergies renouvelables et le recyclage des matériaux locaux ; et compte sur un service d'entretien très actif et sensible aux questions de développement durable. Les actions telles que les journées d'investissement humain renforcent également cette dynamique collective en faveur de la propreté et de la préservation des espaces.
- 3 Si l'Université met en avant des initiatives en faveur de l'environnement et de la citoyenneté, elle ne dispose pas pour autant d'une politique et d'une stratégie globales documentées de responsabilité sociétale. Par ailleurs, elle ne dispose pas d'outils permettant d'évaluer l'impact environnemental de ses activités, ni l'efficacité de ses activités citoyennes et environnementales (participation, résultats concrets, continuité), ce qui limite sa capacité à mesurer leur efficacité, à les valoriser et à les améliorer.

RECOMMANDATIONS

- 1 Élaborer une politique institutionnelle de responsabilité sociétale, accompagnée d'une stratégie opérationnelle afin de structurer les différentes initiatives dans une vision cohérente à long terme.
- 2 Évaluer l'impact environnemental des activités de l'Université, notamment à travers des indicateurs de suivi (consommation des ressources, gestion des déchets, préservation des espace) afin d'orienter les actions et renforcer leur efficacité.
- 3 Évaluer l'efficacité des activités citoyennes et environnementales de l'Université.
- 4 Faire davantage la promotion des actions de l'Université en matière de responsabilité sociétale, en diffusant les résultats et les bonnes pratiques auprès des parties prenantes internes et externes.
- 5 Intégrer de manière transversale la responsabilité sociétale dans les activités de formation, et de recherche, afin d'en faire un levier de l'engagement citoyen de l'Université.

CONCLUSION

- 1 L'évaluation institutionnelle de l'Université de Dschang selon le référentiel du projet Joint QA met en évidence une institution dynamique, organisée et engagée dans une démarche d'amélioration continue. Elle relève notamment un mode de gouvernance original et fonctionnel, fondé sur une dynamique collective, incarnée par le Conseil rectoral et permettant au top management de faire travailler ensemble toute la communauté universitaire dans une approche de gouvernance inclusive. La dynamique collective est soutenue par une déconcentration administrative matérialisée par des délégations de pouvoirs et de signature tant en matière administrative que financière. Ce modèle favorise la coordination, la réactivité et la mobilisation des acteur·rices autour des enjeux institutionnels.
- 2 L'Université se caractérise également par la mise en œuvre de nombreuses initiatives et dispositifs attestant d'une culture qualité en consolidation. Parmi ces éléments figurent notamment le rôle structurant de la CIAQ, la mobilisation de ressources à travers la FONDUDs, le soutien à l'entrepreneuriat étudiant via le CATI², le financement de la recherche par le FIAR, ainsi que différents dispositifs liés à l'intégrité académique, à la vie étudiante et à la cohésion institutionnelle. Ces pratiques témoignent d'une capacité d'innovation et d'adaptation dans un environnement contraint et contribuent à renforcer l'attractivité et la reconnaissance de l'Université, tant au niveau national qu'international.
- 3 Quelques points d'amélioration méritent cependant l'attention prioritaire des autorités de l'Université de Dschang. Il s'agit, notamment, de l'élaboration d'une nouvelle politique qualité en matière d'enseignement, de recherche et de service à la collectivité, avec des indicateurs de performance mesurables ; d'une prompte prise en charge des problèmes logistiques et d'infrastructures (plateaux techniques, réseau Internet, énergie, eau, etc.) ; et de l'élaboration de statuts et de règlement intérieur pour structurer et encadrer les pratiques qui manquent d'ancrage institutionnel formel.
- 4 Dans ce contexte, l'enjeu pour l'Université de Dschang réside désormais dans sa capacité à passer la prochaine étape de son développement en consolidant ses acquis et en renforçant la cohérence et le pilotage de ses actions. Il s'agit notamment d'inscrire ses nombreuses initiatives dans des cadres stratégiques formalisés, appuyés par des mécanismes d'évaluation, et de mobiliser ses ressources et partenariats au service de priorités clairement définies.
- 5 En somme, l'Université de Dschang dispose d'atouts considérables qui lui permettent d'envisager une montée en puissance dans son positionnement d'université de référence à l'échelle régionale et internationale.

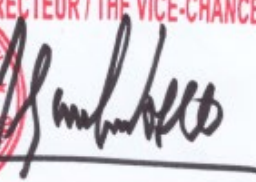
Droit de réponse de l'établissement sur le rapport d'évaluation institutionnelle rédigé par les expert·es

 Université de Dschang	Évaluation institutionnelle pilote JQA Africa		
Droit de réponse de l'établissement évalué			
<i>Le Comité d'expert.e.s ayant donné une suite satisfaisante au droit de réponse antérieurement exercé par l'Université de Dschang, celle-ci ne souhaite plus réagir. Elle prend acte du rapport d'évaluation externe dans laquelle elle se reconnaît véritablement.</i>			
☒ L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond			
Domaine, référence	Rubrique ¹	Point ²	Observation de fond

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



LE RECTEUR / THE VICE-CHANCELLOR



Prof. Roger TSAFACK NANFOSSO

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations »).

² Mentionner le numéro précédant le paragraphe.

ANNEXE - Programme de visite de l'évaluation institutionnelle de l'UDs des 18, 19 et 20 février 2026

JOUR 1 / 18 février 2026		
Horaire		
8h30-10h	Réunion de prise en main du comité	
	Entretiens (E)	
10h-11h	E1	Participation au Conseil rectoral en présence du Recteur, des Vice-recteurs, des doyens des 8 établissements, et des personnels administratifs et financiers
11h-11h15		Debriefing
11h15-12h15	E2	Membres CIAQ
12h15-12h30		Debriefing
12h30-13h30		Pause déjeuner
13h30-14h30	E3	Enseignant-es
14h30-14h45		Debriefing
14h45-15h45	E4	Étudiant-es
15h45-16h		Debriefing
16h-16h45	E5	Ancien·nes étudiant-es
16h45-17h30		Débriefing de la journée, préparation de la deuxième journée

JOUR 2 / 19 février 2026		
Horaire		
8h30-8h55	Consultation de documents	
	Entretiens (E)	
8h55-9h55	E6	Enseignant-es /doctorant-es
9h55-10h10		Debriefing
10h10-11h10	E7	Étudiant-es
11h10-11h25		Debriefing
11h25-12h15	E8	Services centraux
12h15-13h30		Pause déjeuner
13h30-14h30	E9	Coordinateurs de l'autoévaluation
14h30-14h45		Debriefing
14h45-15h45	E10	Milieus professionnels
15h45-16h		Debriefing /consultation de documents
16h-19h30	E11	Visite des infrastructures

JOUR 3 / 20 février 2026		
Horaire		
8h30-9h	Consultation de documents	
	Entretiens (E)	
9h-10h	E12	Directions de facultés
10h-10h15		Debriefing
10h15-11h15	E13	Personnel administratif, technique et de soutien
11h15-11h30		Debriefing
11h30-12h	E14	Recteur
12h10-15h45		Pause déjeuner / Préparation de la restitution orale
15h45-16h30	Restitution orale	
16h	Fin de la visite	