

## DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

### Bachelor in Business and Administration (BBA)

Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion  
(FDEG)

Université de Djibouti

République de Djibouti

**Juillet 2022**

## SOMMAIRE

Rapport d'évaluation

pages 3 à 18

Décision d'accréditation

pages 16 à 19

## RAPPORT D'ÉVALUATION

### Bachelor in Business and Administration (BBA)

Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion  
(FDEG)

Université de Djibouti

République de Djibouti

**Janvier 2022**

Dans le cadre du projet « Professionnalisation et numérisation de l'enseignement supérieur à Djibouti », financé par l'Agence Française de Développement (AFD), et mené par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), le Hcéres a évalué quatre formations dont le *Bachelor in Business and Administration* (BBA). Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des formations à l'étranger, adopté par le Conseil du Hcéres le 4 octobre 2016. Il est disponible sur le site internet du Hcéres [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr).

**Pour le Hcéres<sup>1</sup> :**

Thierry Coulhon, Président

**Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :**

Muriel Jougleux, présidente du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

# SOMMAIRE

I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION .....	6
Responsable de la formation .....	6
Résultats des accréditations antérieures et système qualité mis en place .....	6
Moyens humains et matériels mis à disposition de la formation .....	6
Effectifs étudiants et leur typologie sur les 4 dernières années .....	6
II. DESCRIPTION DE LA VISITE .....	6
Composition du comité d'experts .....	6
III. PRÉSENTATION DE LA FORMATION .....	8
IV. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION .....	8
Finalité de la formation .....	8
Positionnement de la formation .....	9
Organisation pédagogique de la formation .....	9
Pilotage de la formation .....	10
V. CONCLUSION .....	12
Points forts .....	12
Points faibles .....	12
Recommandations pour l'établissement .....	12
VI. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT .....	14

## I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION

Université/établissement : Université de Djibouti

Composante, faculté ou département concerné : Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion (FDEG)

Nom de la formation : Bachelor in Business and Administration (BBA)

Filière spécialisée ou spécialité : Spécialité Finances des Entreprises

Année de création et contexte : 2013 et nouvelle maquette en 2017

Lieu(x) où la formation est dispensée : Campus de Balbala depuis 2016

### RESPONSABLE DE LA FORMATION

Nom, prénom : Dr Moustapha Omar Mahmoud

Corps et grade : Doyen, enseignant-chercheur

Discipline principale enseignée : Comptabilité générale et financière ; Gestion financière

### RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES ET SYSTÈME QUALITÉ MIS EN PLACE

Une évaluation institutionnelle de l'établissement a été effectuée en 2018-2019 par le Hcéres. Cette évaluation de la formation BBA s'inscrit dans la continuité de la démarche qualité entreprise par l'Université de Djibouti et, plus précisément, dans le cadre du programme « Professionnalisation et numérisation de l'enseignement supérieur à Djibouti », soutenu par l'AFD (Agence française de développement) et mis en œuvre par l'AUF (Agence universitaire pour la francophonie).

### MOYENS HUMAINS ET MATÉRIELS MIS À DISPOSITION DE LA FORMATION

- 28 enseignants permanents, en légère baisse depuis 4 ans
- Un directeur des études et un assistant pédagogique spécifique au BBA
- Trois vidéoprojecteurs
- Deux laboratoires de langues
- Une bibliothèque collective pour toutes les filières de la faculté
- Une salle informatique
- Plusieurs salles de cours mutualisées avec d'autres formations de la FDEG et 4 mini amphithéâtres
- Deux salles dédiées au corps enseignants.

### EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET LEUR TYPOLOGIE SUR LES 4 DERNIÈRES ANNÉES

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
L1	54	48	51	80
L2	28	47	48	47
L3	26	21	37	38
Total	108	116	136	165

Tous les étudiants relèvent de la formation initiale.

## II. DESCRIPTION DE LA VISITE SUR SITE

### COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

Présidente :

- Muriel Jougleux, Professeure, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université Gustave Eiffel

Experts :

- Monique Camilleri, Maître de conférences, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université de Poitiers
- Pascal Doumalin, Maître de conférences, Habilité à diriger des recherches, UFR Sciences Fondamentales et Appliquées (SFA), Université de Poitiers
- Romuald Grouille, Doctorant au laboratoire Vallorem de l'Université de Tours
- Sabine Sépari, Maître de conférences, Habilitée à diriger des recherches, ENS Paris Saclay
- Jérôme Vellayoudom, Délégué à l'intelligence économique et à l'attractivité du territoire à la mairie de Saint-Denis de La Réunion.

Le Hcéres était représenté par Evelyne Lande, conseillère scientifique, et Michelle Houppé, responsable de projet.

## DÉROULÉ DE LA VISITE

Date de la visite : jeudi 9 décembre 2021

Résumé du déroulement : six séries d'entretiens se sont déroulées sur le site de Balbala, lieu de formation de la licence BBA.

- 8h30 : rencontre institutionnelle
  - Président : Dr Djama Mohamed
  - Secrétaire générale : Dr Madina Maher
  - Doyen de la FDEG : Dr Moustapha Omar
- 9h15 : responsables de la licence
  - Doyen de la FDEG : Dr Moustapha Omar
  - Directeur des études : M Ahmed-Bachir Mahamoud
- 10h30 : enseignants permanents et vacataires
  - Rawia Hammami : enseignante en sciences du management
  - Kadra Ismael : enseignante en finance
  - Saida Ibrahim : enseignante en économie
  - Douglas : enseignant en anglais des affaires
  - Ayan Aden : enseignant en management
  - Mohamed Batoun : enseignant en droit privé
  - Florence Akwera : vacataire en gestion de projets
  - Abdillahi Hassan : vacataire en gestion
- 11h30 : étudiants
  - Abdirazak Ali Abdi : étudiant de 1<sup>ère</sup> année
  - Kadra Idriss Ali : étudiant de 2<sup>ème</sup> année
  - Raho Yacin Douale : étudiant de 2<sup>ème</sup> année
  - Hafsa Said Ahmed - étudiant de 3<sup>ème</sup> année
  - Maram Mourci Houssein : étudiant de 3<sup>ème</sup> année
  - Safa Mohamed Ibrahim : étudiant de 3<sup>ème</sup> année
  - Rays abdi-rachid Wais : étudiant de 3<sup>ème</sup> année
- 14h : alumni et employeurs
  - Asma Youssef : alumnus - groupe Bolloré
  - Mane Awaleh Guedi : alumnus et employeur - Sheraton Hotel
  - Mohamed Issa : alumnus - Massida Transport
  - Mohamed Youssef : alumnus - Djibouti Télécom
  - Abdoukader : employeur - directeur d'agence CAC BANK
  - Amin Rachid : alumnus - CAC BANK
  - AbdiAzziz : employeur et alumnus - responsable du service Swift de Salaam Bank
  - Fouad : employeur - directeur Financier, Exim Bank
  - Mouna Mohamed : alumnus - Exim Bank
  - D'autres responsables se sont présentés spontanément montrant l'attractivité de la formation.
- 15h : assurance qualité et pilotage
  - Chantal Lelong : experte pédagogique du centre d'appui pédagogique de l'UD était excusée, ayant été entendue lors de visites précédentes.
  - Kadra Saleban : enseignante en droit Privé, pilotage qualité du diplôme
  - Rawia Hammami : enseignant en sciences de management, pilotage qualité du diplôme.

Suite aux entretiens, une visite des locaux a pu être effectuée, concernant notamment les salles de cours, les salles dévolues aux enseignants, une salle informatique récemment équipée, et deux laboratoires de langues, attestant de moyens en adéquation avec la dimension d'excellence portée par le diplôme.

### III. PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'Université publique de Djibouti regroupe sept composantes (cinq facultés et deux instituts) et une école doctorale pluridisciplinaire. Elle demande l'accréditation du *Bachelor in Business and Administration* (BBA) proposé au sein de la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion (FDEG) sur le campus de Balbala.

Le BBA est délivré par la FDEG qui porte trois autres licences : la licence Economie-Gestion (EG), la licence Droit et Gestion des Entreprises (DGE) et la licence Droit. Chaque licence a son existence propre et vise un public différent avec des objectifs distincts, le BBA se distinguant par sa sélectivité, via l'organisation d'un concours d'entrée, et son bilinguisme (français-anglais).

L'objectif du *Bachelor in Business and Administration* est d'offrir une formation spécialisée et orientée vers le management et la finance d'entreprise. Elle vise à former de futurs cadres administratifs et financiers capables de diriger des institutions et d'opérer dans les organisations publiques et privées.

La formation se déroule sur 3 années et comporte 2 premières années généralistes proposant des cours fondamentaux en droit, économie, gestion, management et finances puis une 3<sup>ème</sup> année plus axée sur le développement personnel et professionnel de l'étudiant, son sens analytique, sa capacité de prise de décision et une mise en situation avec un stage professionnel de 2 mois.

Localement, deux instituts d'enseignement supérieur privés, l'Académie Arabe et l'Institut Supérieur de Comptabilité et Administration des Entreprises (ISCAE), offrent des formations proches. Néanmoins, le BBA offre une formation publique, gratuite, de bonne qualité et alliant pratique, théorie et recherche.

#### Présentation de la démarche d'autoévaluation de la formation :

Dans le cadre du programme « Professionnalisation et numérisation de l'enseignement supérieur à Djibouti », le BBA est soumis à une évaluation externe par le Hcéres avec une demande d'accréditation. Trois objectifs sont recherchés :

- Accroître la qualité de la formation (assurance sur le système qualité)
- Être plus compétitif par rapport aux formations similaires des établissements privés
- Renforcer l'attractivité régionale et favoriser les recrutements par les entreprises.

### IV. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

#### DOMAINE 1. FINALITE DE LA FORMATION

Le BBA est organisé de manière à proposer un enseignement public d'excellence. Son objectif est de former les futurs cadres et administratifs capables de diriger et de manager des institutions et d'opérer dans les banques, dans le domaine privé aussi bien que public. Ces finalités correspondent à la position géographique stratégique qu'occupe Djibouti, véritable hub logistique attirant des multinationales requérant des compétences en gestion et des profils polyglottes, notamment en anglais. Une des finalités de ce diplôme est ainsi de créer un profil polyvalent : financier – administrateur – manager – juriste – fiscaliste avec une bonne culture générale et une parfaite maîtrise de deux langues, le français et l'anglais, en adéquation avec les besoins du bassin d'emploi régional et international sur ces profils. Le but est de garantir une promotion finale de 30 étudiants annuellement et d'assurer leur insertion professionnelle ; 10 étudiants par promotion poursuivent leurs études en master puis en doctorat, dont 5 via un système de bourses de l'Etat Djiboutien.

Les objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir sont clairement présentés tout comme leurs méthodes d'évaluation. Pour chaque Unité d'Apprentissage (UA) et matières, un syllabus précise les objectifs d'apprentissage, les compétences escomptées via le module ainsi que les compétences minimales pour maîtriser le module. Ce même syllabus est présenté aux étudiants à chaque début de semestre.

Le BBA est très connu et proche du monde socio-professionnel avec l'intervention de responsables d'entreprises en tant que vacataires dans la formation. Ces liens mériteraient cependant d'être plus formalisés et les employeurs regrettent que l'Université de Djibouti ait arrêté les journées portes ouvertes pour la présentation des métiers et souhaiteraient que cette initiative soit reconduite.

**Pour conclure sur la finalité du BBA, nous pouvons souligner que les connaissances et les compétences à acquérir sont clairement définies à l'attention des étudiants ainsi que les débouchés et les poursuites d'études possibles. Ces compétences sont également en adéquation avec le profil attendu par les entreprises.**

## DOMAINE 2. POSITIONNEMENT DE LA FORMATION

L'Université de Djibouti développe deux autres filières en gestion au sein de la Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion (FDEG) : la licence *Economie-Gestion* et la licence *Droit et Gestion d'Entreprises*. Ces deux licences sont uniquement francophones et non sélectives.

S'agissant de l'offre privée, deux instituts supérieurs proposent des formations similaires : l'Académie Arabe offre une formation analogue mais qui est uniquement arabophone et l'Institut Supérieur de Comptabilité et Administration des Entreprises (ISCAE) propose une formation francophone très coûteuse.

Le BBA n'est donc pas soumis à une forte concurrence sur le territoire djiboutien en raison de sa sélectivité, de son bilinguisme et de son faible coût par rapport aux formations privées.

Au niveau international, le BBA ne bénéficie pas, à ce jour, d'un partenariat avec une ou des universités étrangères bien que les étudiants arrivent à intégrer facilement des masters à l'étranger, contrairement aux étudiants des autres filières. Une convention avec l'école de commerce de Rennes avait bien été initiée en 2012 permettant la mise en place de la première maquette du BBA en 2013, remise à jour en 2017. Ce partenariat avec l'école de commerce de Rennes a pris fin en 2017, lors d'un changement de gouvernance de l'école.

L'articulation entre la formation et la recherche se fait par l'administration d'un cours de méthodologie et la soutenance d'un mémoire de recherche à l'issue de leur stage. Le plan de tous les mémoires des étudiants est identique avec une première partie consacrée à une synthèse des connaissances théoriques et une seconde partie centrée sur une étude empirique. Bien qu'en 2017, un fort renouvellement du corps enseignant se soit produit par le recrutement de docteurs et d'enseignants étrangers, le nombre de docteurs reste faible (actuellement 2 docteurs dans l'équipe) limitant la production scientifique et l'adossement à la recherche. Cependant, plusieurs enseignants préparent actuellement un doctorat.

La formation a d'excellentes relations avec le monde économique et les entreprises bien que des accords de partenariat ne soient pas véritablement formalisés. Plusieurs responsables d'entreprise interviennent en tant que vacataires ce qui donne une réelle dynamique à la formation ouverte sur les réalités économiques du territoire.

**Pour conclure sur le positionnement de la formation, le BBA est une formation exigeante, sélective et bilingue adaptée aux objectifs ambitieux fixés tant pour l'insertion professionnelle que pour la poursuite d'études des étudiants. Il inclut une articulation avec la recherche qui pourra être renforcée à l'avenir et bénéficie également d'excellentes relations avec le monde socio-économique qui demandent à être formalisées. Un effort reste à faire pour renforcer l'internationalisation de la formation, notamment en développant des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieurs étrangers.**

## DOMAINE 3. ORGANISATION PEDAGOGIQUE DE LA FORMATION

Le BBA est organisé en 3 années et propose 1 910 heures d'enseignement pour 180 ECTS. Les cours se font en français et en anglais avec une montée en puissance de l'anglais tout au long du cursus. La première année inclut des cours de remise à niveau d'anglais si besoin et la formation vise le niveau B2 au terme du cursus. Une plateforme d'apprentissage autonome de l'anglais est mise à disposition des étudiants ce qui est très novateur.

Cette filière peut être qualifiée « d'excellence » du fait de sa sélectivité avec un concours d'entrée réservé aux étudiants reçus au baccalauréat séries ES (économie et social), S (sciences) et STG (sciences et techniques de gestion) uniquement obtenu au premier tour. Environ 300 candidats se présentent chaque année pour une cinquantaine de places. Le concours de sélection est cependant limité pour l'instant à une épreuve d'anglais. L'intégration d'une épreuve de mathématiques dans le concours est en préparation. La sélection perdure pendant toute la première année en raison des exigences de la formation et l'absence d'une session de rattrapage. Cette première année de formation ne propose pas un parcours adapté de remise à niveau selon les bacs. Pour les étudiants rencontrés, ce processus de sélection est un défi motivant.

Les enseignements se répartissent en deux périodes. Durant les deux premières années de formation, il s'agit d'acquérir les connaissances fondamentales de l'économie et de la gestion, de la finance, du droit, du

management, du commerce international... Aucune expérience professionnelle comme un stage ouvrier n'est au programme pendant ces deux premières années.

Pour la troisième année, l'objectif est que l'étudiant puisse développer son propre sens analytique pour pouvoir analyser des situations, apporter un diagnostic managérial complet et proposer des solutions. Dans ce cadre sont proposés des cours d'entrepreneuriat et de gestion de projet ainsi que la découverte du monde professionnel par un stage de 2 mois au semestre 6. Ce stage donne lieu à la production d'un mémoire en anglais s'inscrivant dans une optique de formation à et par la recherche des étudiants, bien que les abonnements à des bases de données scientifiques ainsi que l'accès aux ressources documentaires au sein de l'UD demeurent limités en l'état.

Les étudiants doivent réaliser des travaux personnels de réflexion, des études en groupe et sont considérés comme acteurs de leur formation. Ils bénéficient d'une attention particulière des enseignants pour les aider à définir un plan pédagogique de progression en identifiant les lacunes éventuelles sur certaines matières et les moyens pour y remédier. La présence aux cours est obligatoire. Les absences sont contrôlées et, en cas d'absence non justifiée, l'étudiant est convoqué avec ses parents.

La formation bénéficie de pratiques pédagogiques innovantes (jeu d'entreprises, simulations, projet tutoré, création de projets, cas pratiques, jeux de rôles, travail en groupe, etc.). Ces pratiques pédagogiques sont portées par une équipe pédagogique multiculturelle, dynamique et fortement impliquée. C'est également un élément distinctif du BBA dans l'écosystème de formations de Djibouti. Ces pratiques pédagogiques prennent également en compte les usages du numérique même si l'accès à internet est une difficulté sur l'ensemble du territoire djiboutien. Deux salles informatiques équipées sont accessibles aux étudiants du BAA et une troisième est en projet, soulignant la volonté d'ancrer les pratiques pédagogiques dans les usages numériques.

La validation des connaissances se fait de manière semestrielle par le biais d'examens en contrôle continu et en contrôle final. Le nombre d'épreuves en contrôle continu pour chaque matière est plus élevé que dans les autres filières (jusqu'à 5 pour certaines matières). La validation des UA et l'acquisition des crédits (30 par semestre) est classique. Le redoublement n'est pas autorisé. Les syllabus des cours, les plannings et des annales sont mis à disposition des étudiants. Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et connues des étudiants. Pour chaque unité d'apprentissage, le syllabus précise les objectifs d'apprentissage et les compétences à acquérir.

Les étudiants du BBA ont 2 laboratoires de langue pour l'apprentissage de l'anglais à leur disposition. Ils utilisent aussi une salle informatique. Pour autant, il ne semble pas y avoir de certification des compétences linguistiques des étudiants.

**Pour conclure sur l'organisation pédagogique du BBA, la formation intègre des modules d'enseignement structurés et progressifs avec des pratiques pédagogiques innovantes comme la pratique de la pédagogie inversée. De même, le projet entrepreneurial, la simulation d'entretiens d'embauche, la gestion de nombreux projets avec une mise en situation professionnelle des étudiants, le stage de 8 semaines permettent aux étudiants d'appréhender le monde des entreprises et les préparent à une insertion professionnelle rapide.**

#### DOMAINE 4. PILOTAGE DE LA FORMATION

Le pilotage général de la licence au sein de la FDEG se fait à trois niveaux : le doyen est responsable des décisions stratégiques, le directeur des études est en charge de la gestion du diplôme, et l'assistant pédagogique gère les plannings de la formation et constitue le premier interlocuteur des étudiants. A cela s'ajoutent une secrétaire, un agent de maintenance et, depuis 2021, un informaticien. Un professeur principal très investi encadre aussi les étudiants. Trois réunions par semestre sont organisées avec les enseignants.

Le corps enseignant comprend 28 professeurs, en baisse constante depuis 2017 malgré une augmentation des effectifs étudiants sur la même période. Pour compenser la baisse du nombre des enseignants, l'Université fait appel à des vacataires en nombre croissant.

Le conseil scientifique de la formation, qui comprend l'ensemble des professeurs intervenants dans la filière, évalue annuellement les programmes scientifiques et le suivi de la performance des programmes. Néanmoins, il existe une véritable demande des responsables d'entreprise pour participer plus directement à la vie du BBA, par exemple par la participation à un conseil de perfectionnement. Ce dernier est en gestation mais non encore effectif. Les employeurs pourraient être ainsi partie prenante et exprimer leurs besoins pour adapter le contenu de la maquette et des enseignements avec plus de réactivité.

Une évaluation des enseignements par les étudiants a été mise en place mais les retours ne sont pas formalisés. L'avis des étudiants lors des auditions a été très positif sur les enseignements et sur la gestion du diplôme.

Le réseau *Alumni* n'est pas formalisé alors que cela pourrait être une aide précieuse pour les étudiants lors de leur recherche de stage. Notons toutefois qu'un projet de création de ce réseau *Alumni* a été récemment initié dans le but de suivre l'évolution des anciens étudiants et leur insertion professionnelle. Sur les 38 étudiants diplômés en 2017-2018, 16 ont répondu à une enquête menée par le BBA sur leur insertion professionnelle (soit un taux de réponse perfectible de 42%) : 9 ont reçu une offre de travail suite à leur stage, soulignant l'importance du stage ; 7 étudiants ont poursuivi leur cursus en master et les autres étudiants sont en emploi dans d'autres structures que leur lieu de stage. Les étudiants n'ont à ce jour aucun problème pour se placer, le plus souvent dans le secteur de la banque et de l'assurance et, plus récemment, dans le secteur du commerce. Les étudiants actuellement en formation souhaitent aussi explorer la voie de l'entrepreneuriat. A ce jour, l'Université de Djibouti n'est pas en mesure de produire des données statistiques sur l'insertion et le devenir des diplômés.

**Pour conclure sur le pilotage de la formation, la formation bénéficie d'un pilotage très actif et réactif fondé sur des éléments probants (assurance qualité) avec une équipe pédagogique très dynamique. L'intervention de professionnels permet d'ancrer la formation dans son écosystème mais il importe que la proportion des vacataires ne vienne pas au détriment des enseignants titulaires qui jouent un rôle fondamental dans l'accompagnement des étudiants. Le pilotage pourrait être renforcé avec un suivi du devenir des étudiants formalisé et systématique ainsi qu'avec la mise en place d'un conseil de perfectionnement associant les représentants des milieux socio-professionnels.**

## V. CONCLUSION

La formation BBA est originale, innovante et spécifique. Elle se distingue bien des autres formations offertes par la FDEG ou par des structures privées concurrentes. C'est une filière encore très jeune mais qui peut être qualifiée de filière d'excellence avec de formidables atouts, en particulier du fait de son bilinguisme, de sa sélectivité, de la qualité de l'encadrement pédagogique des étudiants et la forte implication de la direction du BBA et de l'équipe pédagogique. Elle répond aux besoins des banques, des entreprises privées et organismes du secteur public par rapport à la position géostratégique de Djibouti et son rôle assumé de centre logistique de la corne de l'Afrique.

Cette filière devra cependant continuer à cultiver son côté innovant en étant toujours proactive par rapport aux besoins du marché du travail et en développant des accords, des partenariats et, de façon générale, une ouverture sur l'international à l'origine de sa création.

Un adossement plus systématique à la recherche par le recrutement de docteurs dans son équipe pédagogique est essentiel au regard des objectifs que se donnent l'équipe enseignante et l'UD.

Il est important d'installer rapidement un conseil de perfectionnement et le réseau *Alumni* devra se structurer car les informations recueillies sont essentielles pour continuer à faire progresser la filière dans une optique professionnelle.

### POINTS FORTS

- Une formation sélective, exigeante, reconnue au plan académique sur le marché
- Une formation bilingue français/anglais bénéficiant d'une plateforme linguistique
- Un bon taux d'encadrement et d'accompagnement par l'équipe pédagogique
- Une équipe pédagogique multiculturelle et engagée
- Une pédagogie innovante, active et variée
- Un pilotage réactif fondé sur des éléments probants (assurance qualité)
- Une formation permettant une insertion professionnelle immédiate ou une poursuite d'études
- Une initiation à la recherche à l'occasion du mémoire de stage.

### POINTS FAIBLES

- Un seul stage sur l'ensemble du cursus
- Une absence de conseil de perfectionnement formalisé associant les partenaires socio-économiques ce qui a pour conséquence une maquette insuffisamment actualisée en fonction des besoins émergents du marché du travail (e-commerce, marketing numérique, entrepreneuriat...)
- Trop peu de docteurs en sciences de gestion au sein de l'équipe pédagogique pour envisager sereinement la création d'un master
- Un concours de sélection limité à une épreuve d'anglais et une première année ne proposant pas un parcours adapté de remise à niveau en fonction des bacs
- Une absence d'accords de coopération ou de partenariats (diplômants ou non) conclus avec des établissements étrangers et adaptés à la finalité de la formation permettant aux étudiants d'intégrer plus facilement des masters étrangers
- Une absence de certification des compétences linguistiques des étudiants.

### RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT

Il serait important de renforcer l'expérience des étudiants en entreprise en développant un stage supplémentaire sur le cursus. Cela pourrait être un stage ouvrier en première année, le recours à l'alternance ou l'apprentissage sur une année d'étude.

Le marché du travail semble évoluer rapidement. La démarche proactive d'adaptation régulière de la maquette doit être privilégiée afin de l'actualiser en fonction des besoins émergents du marché du travail (e-commerce, marketing numérique, digitalisation, entrepreneuriat, business plan, géopolitique, management interculturel, etc.). Dans ce cadre, il apparaît primordial de créer rapidement un conseil de perfectionnement associant les partenaires socio-économiques à ces évolutions, d'autant qu'ils sont très demandeurs. Les employeurs pourraient être ainsi partie prenante et exprimer leurs besoins pour adapter le contenu de la

maquette et des enseignements avec plus de réactivité. De même, il est urgent de formaliser le réseau *Alumni* qui pourrait être une aide précieuse pour renforcer la maquette sur les pratiques en entreprise et accompagner les étudiants lors de leur recherche de stage, a fortiori dans l'optique de développer ce dernier (durée et répartition sur les années du BBA). Enfin, une journée portes ouvertes pour la présentation des métiers par les professionnels devrait être reconduite ce qui constitue une attente des professionnels.

Le recrutement de docteurs et d'enseignants-chercheurs stables pour cette filière encore très jeune qui a besoin d'ancrage devrait être encouragé. Cela permettrait aussi d'asseoir une dimension recherche et de développer des partenariats internationaux.

Concernant les abandons en première année et afin de les limiter, le concours d'entrée dans la filière devrait être approfondi et revu afin de mieux préparer les candidats au niveau et à la réalité du diplôme. L'équipe pédagogique propose qu'une épreuve de logique mathématique et une épreuve de français soient ajoutées au concours d'entrée dans un avenir proche, un apport pertinent en vue de limiter les abandons du fait de difficultés en termes de niveau rencontrées lors du cursus. Une autre alternative, ou une procédure complémentaire, serait de proposer en première année un parcours adapté de remise à niveau en fonction des baccalauréats détenus par les étudiants.

Il serait important de conclure des accords de coopération ou de partenariat avec des établissements ou des universités étrangères. Cela pourrait favoriser une mobilité des étudiants, des enseignants et des personnels administratifs, en sus de favoriser une dynamique de recherche.

Pour cette filière bilingue, il pourrait être pertinent de mettre en place des certifications linguistiques reconnues pour permettre aux étudiants qui le souhaitent de poursuivre leurs études à l'étranger et d'accéder plus facilement aux formations qui leur correspondent.

## VI. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

REPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche

UNIVERSITEDEDJIBOUTI



جمهورية جيبوتي  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيبوتي

Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion

كلية الحقوق والاقتصاد والادارة

Djibouti, vendredi 25 mars 2022

A

**Madame MariaBonnafous-Boucher**  
Directrice du département

Objet : Courrier de réponse au rapport du HCERES

Madame la Directrice,

Nous tenons d'abord à souligner que le résultat et les rapports sur les travaux de la mission d'évaluation effectués à la FDEG ont été accueillis très favorablement par l'ensemble de l'équipe. Aussi, nous vous remercions pour cette évaluation claire et concise mais aussi pour votre déplacement et votre engagement à examiner et évaluer notre dossier.

Nous profitons de l'occasion pour vous affirmer que votre intervention nous a confortés dans notre vision stratégique en vue du renforcement de l'attractivité de la filière BBA. Globalement, nous sommes très satisfaits des conclusions des points qui ont été évalués.

En voici quelques points confortant notre satisfaction :

- ✓ Les compétences et les connaissances sont en adéquation avec les profils attendus par les entreprises ;
- ✓ La filière BBA est une formation exigeante, sélective et adaptée aux objectifs fixés pour l'insertion professionnelle immédiate ;
- ✓ BBA est la seule formation bilingue (français et anglais) disponible dans le pays ;
- ✓ BBA est aussi une formation qui a réussi à nouer de bonnes relations avec le monde socio-économique ;
- ✓ BBA est une formation qui intègre de modules d'enseignement structurés et progressifs, elle applique des pratiques pédagogiques innovantes comme la pédagogie inversée ;
- ✓ Cette filière met l'accent sur l'intégration professionnelle, on y applique durant les années de formation une mise en situation réelle professionnelle.

Comme mentionné dans le rapport du comité d'experts, cette formation est dirigée par une équipe pédagogique très impliquée, dynamique. Cette équipe comprend, en plus des enseignants permanents, des professionnels qui participent à l'ancrage de cette formation dans son écosystème.

Ce rapport formule un certain nombre des recommandations que nous accueillons favorablement. Étant donné que nous disposons des ressources nécessaires pour appliquer ces recommandations, nous en tiendrons compte afin de les mettre en œuvre dans les meilleurs délais.

In fine, nous envisageons prochainement de :

- ✓ Renforcer les programmes de formations pour enseignants et autres intervenants (organisations de séminaires de formation, accompagnement à la recherche, etc.).
- ✓ Mettre l'accent sur le suivi du devenir des étudiants
- ✓ Instituer un réseau d'Alumni et le mettre en lien avec les étudiants en formation
- ✓ Renforcer le Conseil Consultatif en charge du suivi et de la qualité du programme de formation, et en impliquant davantage les acteurs du milieu socio-professionnel.

Nous vous affirmons à nouveau notre volonté et notre engagement à tout mettre en œuvre afin de renforcer nos acquis et continuer nos actions pour assurer une meilleure qualité de cette formation.

Une réponse favorable à notre demande d'accréditation nous permettrait de positionner la filière BBA comme une formation d'excellence à l'échelle nationale. Sur le plan régional, ce label renforcera l'attractivité de cette formation bilingue et contribuera au développement de partenariat avec d'autres institutions de renommée internationale.

Veillez agréer, Madame la Directrice, nos salutations les plus distinguées.

Le Doyen

Dr. Moustapha Omar Mahamoud  
*MOUSTAPHA OMAR*

## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

### **Bachelor in Business and Administration (BBA)**

Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion  
(FDEG),

Université de Djibouti

République de Djibouti

**Juillet 2022**

## PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les formations supérieures doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en quatre domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

Le comité d'experts émet un simple avis relatif à l'accréditation de la formation : la Commission d'accréditation prend la décision en s'appuyant sur le rapport définitif de l'évaluation de la formation. Cette décision d'accréditation est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation n'est pas une décision créatrice de droit, que ce soit sur le territoire français ou à l'international. La décision relative à l'accréditation de la formation correspond à l'attribution d'un label et n'emporte pas reconnaissance en France du diplôme concerné par la formation accréditée. Le processus d'accréditation du Hcéres n'a donc pas d'effet sur le processus de reconnaissance par la France du diplôme ainsi labellisé.

# ANALYSE DES CRITÈRES D'ACCREDITATION

## DOMAINE 1 : FINALITÉ DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation affiche de façon claire et lisible les connaissances et compétences à acquérir. Les étudiants et parties prenantes connaissent les débouchés de la formation en matière de métiers et de poursuite d'études.

### Appréciation du critère

Les connaissances et les compétences à acquérir sont clairement définies à l'attention des étudiants ainsi que les débouchés et les poursuites d'études possibles. Ces compétences sont également en adéquation avec le profil attendu par les entreprises.

## DOMAINE 2 : POSITIONNEMENT DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation a défini un positionnement global adapté à ses finalités incluant une articulation claire avec la recherche, des partenariats académiques et/ou avec le monde socio-économique et culturel, des partenariats nationaux et/ou internationaux.

### Appréciation du critère

Le BBA est une formation exigeante, sélective et bilingue adaptée aux objectifs ambitieux fixés tant pour l'insertion professionnelle que pour la poursuite d'études des étudiants. Il inclut une articulation avec la recherche qui pourra être renforcée à l'avenir et bénéficie également d'excellentes relations avec le monde socio-économique qui demandent toutefois à être formalisées. Un effort reste à faire pour renforcer l'internationalisation de la formation, notamment en développant des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieurs étrangers.

## DOMAINE 3 : ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation intègre des modules d'enseignement structurés, progressifs, adaptés aux différents publics. Elle permet d'acquérir des connaissances et compétences additionnelles, elle est cohérente avec le contexte socio-économique. La formation intègre des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle tels que projets et stages, TICE et innovations pédagogiques. La formation est ouverte à l'international.

### Appréciation du critère

Le BBA intègre des modules d'enseignement structurés et progressifs avec des pratiques pédagogiques innovantes comme la pratique de la pédagogie inversée. De même, le projet entrepreneurial, la simulation d'entretiens d'embauche, la gestion de nombreux projets avec une mise en situation professionnelle des étudiants, le stage de 8 semaines permettent aux étudiants d'appréhender le monde des entreprises et les préparent à une insertion professionnelle rapide. Néanmoins, il est noté une faible mise à jour de la maquette pédagogique et de la plaquette ainsi qu'une absence de certification en langue étrangère.

## DOMAINE 4 : PILOTAGE DE LA FORMATION

### Critère d'accréditation

La formation a un dispositif de pilotage clair et opérationnel, incluant la participation des partenaires et des étudiants.

Elle est mise en œuvre par une équipe pédagogique organisée disposant de données précises et à jour.

Les modalités de contrôle des connaissances sont explicites et connues des étudiants.

Les enseignements et les unités de mise en situation professionnelle sont transcrits en compétences.

Des mesures anti-fraude ont été mises en place.

### Appréciation du critère

Le BBA bénéficie d'un pilotage actif et réactif fondé sur des éléments probants (assurance qualité) avec une équipe pédagogique dynamique. L'intervention de professionnels permet d'ancrer la formation dans son écosystème. Cependant, il importe que la proportion des vacataires ne se fasse pas au détriment des enseignants titulaires qui jouent un rôle fondamental dans l'accompagnement des étudiants. Le pilotage verrait à être renforcé avec un suivi du devenir des étudiants formalisé et systématique ainsi qu'avec la mise en place d'un conseil de perfectionnement associant les représentants des milieux socio-professionnels.

## DECISION FINALE

Au vu de l'appréciation des critères d'accréditation ci-dessus, la commission d'accréditation prend la décision suivante :

### « Décision d'accréditation pour 5 ans ».

**La commission d'accréditation attire néanmoins l'attention sur les points ci-dessous :**

- Concernant le positionnement de la formation (domaine 2) : il serait nécessaire de mieux internationaliser la formation au travers d'accords de coopération et de partenariats avec des établissements et des universités étrangères. Par ailleurs, il conviendrait de mieux articuler formation et recherche ;
- Concernant l'organisation pédagogique de la formation (domaine 3) : il est noté une faible mise à jour de la maquette pédagogique et de la plaquette, ainsi qu'une absence de certification en langue étrangère ;
- Concernant le pilotage de la formation (domaine 4) : il importe que la proportion des vacataires ne se fasse pas au détriment des enseignants titulaires qui jouent un rôle fondamental dans l'accompagnement des étudiants. Le pilotage mériterait d'être renforcé avec un suivi du devenir des étudiants formalisé et systématique, ainsi qu'avec la mise en place d'un conseil de perfectionnement associant les représentants des milieux socio-professionnels.

SIGNATURE

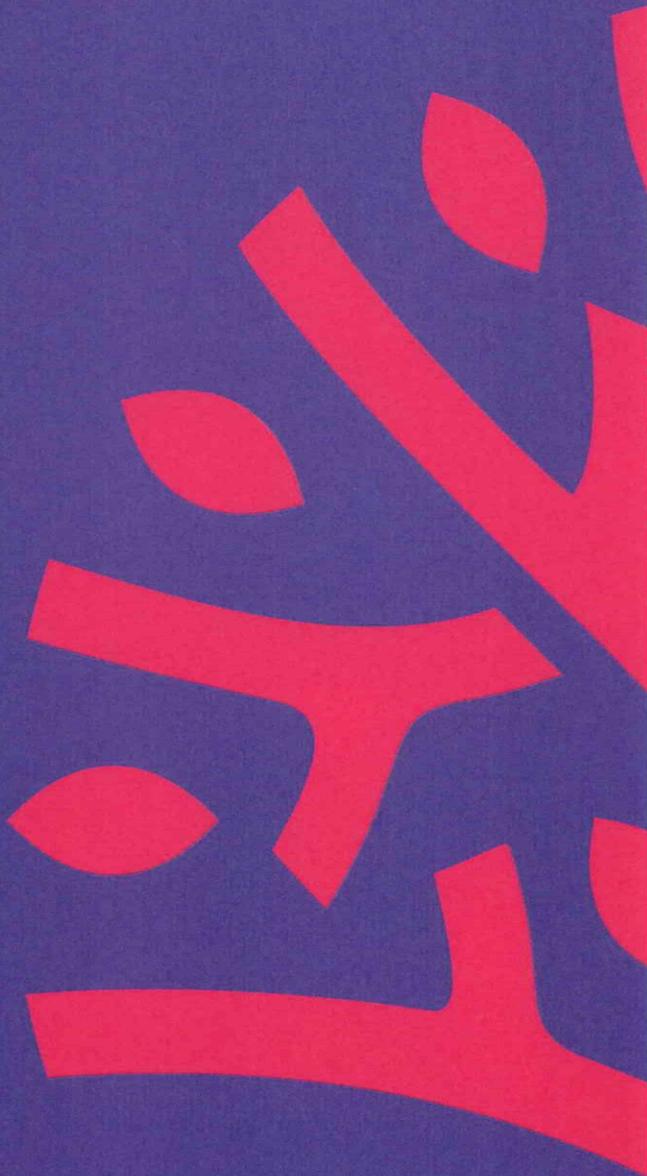
Pour le Hcéres,  
Thierry Coulhon, Président



DATE : Paris, 27 JUIL. 2022



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
01 33 01 55 55 60 10



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)