



**RAPPORT D'EVALUATION EXTERNE DU
PROGRAMME DE LICENCE EN MANAGEMENT
DES STRUCTURES DE SANTE
DE LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION (FASEG) DE L'UNIVERSITE CHEIKH ANTA
DIOP DE DAKAR (UCAD)**

L'équipe d'évaluation :

- Pr. Birahim Guèye : Président
- Pr. Kamador Touré : Membre
- Dr. Amadou Ba : Membre

Signature :

Pour l'Equipe, le Président

Avril 2018

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 3 |
| 1. Présentation de l'établissement et du Programme | 3 |
| 2. Avis sur le rapport d'auto-évaluation | 5 |
| 3. Description de la visite sur le terrain | 5 |
| 4. Appréciation de l'EPES au regard des standards de qualité du référentiel d'évaluation de programme de l'ANAQ-Sup | 8 |
| 5. Points forts du programme..... | 14 |
| 6. Points faibles du programme | 15 |
| 7. Appréciations générales du programme..... | 15 |
| 8. Recommandations à l'Institution | 15 |
| 9. Proposition de décision : Accréditation | 16 |

Introduction

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) a présenté à l'Autorité Nationale d'Assurance Qualité (ANAQ-SUP) le rapport d'auto-évaluation de la Licence en Management des Structures de Santé en vue d'obtenir une accréditation du programme.

La commission composée des professeurs Birahim GUEYE (Président) et Kamador TOURE (membre) et du docteur Amadou Ba (membre) a été chargée par l'ANAQ -Sup d'évaluer la Licence en management des structures de santé de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar organisée par ladite faculté à Dakar (Sénégal).

Le vendredi 03 février 2017, l'équipe a effectué une visite à la FASEG, en vue de vérifier si le programme en question satisfait aux standards de qualité définis par l'ANAQ-SUP.

1. Présentation de l'établissement et du Programme

1.1 Mission

La mission principale de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, à travers ses départements et instituts, est de former et de produire des diplômés dans les divers domaines de l'économie, de la gestion, de l'économétrie, du commerce international, des mathématiques appliquées, de l'audit social, du contrôle de gestion, des finances etc.

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion dispose d'une infrastructure composée d'un ensemble de bâtiments abritant ses différents départements.

Chaque département abrite plusieurs Laboratoires selon les spécialités enseignées et les domaines de recherche investis.

1.2 Présentation de l'UCAD

Créée le 24 Février 1957, l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar est officiellement inaugurée le 09 Décembre 1959. Elle compte 06 facultés, 05 écoles, centres et instituts de formations et 10 instituts d'universités.

L'UCAD est dirigée par un Recteur, nommé par décret. Chaque faculté est administrée par un Doyen, élu par l'Assemblée de Faculté et secondé dans ses responsabilités par un Assesseur élu par la même assemblée.

Chaque département est dirigé par un Chef de Département élu par le corps professoral composé des enseignants titulaires dudit département.

Chaque Institut est gouverné par un Directeur d'Institut élus par les enseignants dudit institut. De plus, pour piloter institutionnellement les réformes, réaliser les grands projets et rendre l'Administration plus efficace, l'organisation du Rectorat a été réaménagée.

Le Rectorat, en plus de l'Office du Baccalauréat, de l'Agence Comptable et du Secrétariat Général, compte une dizaine de directions.

1.3 Présentation de la FASEG

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, un établissement d'enseignement et de recherche, compte trois (3) départements : Economie, Gestion et Mathématiques de la décision, sans compter les institutions rattachées en l'occurrence : l'IFACE et le CREFDES.

L'autorité de la Faculté est assurée par un Doyen assisté d'un assesseur. Le Chef des Services administratifs coordonne toutes les tâches administratives.

1.4 Description du programme

Le programme dénommé Licence Professionnelle en Management des Structures de Santé relève du domaine « économie et gestion » et de la mention « gestion ». Son orientation professionnelle devrait permettre aux étudiants inscrits d'être opérationnel à la fin de leur formation. Pour obtenir le diplôme, les étudiants devront valider les 180 crédits conformément aux dispositions de la loi LMD. L'effectif moyen de la Licence en Management des Structures de Santé est de vingt (20) étudiants.

1.5 Objectifs de la formation

La licence en management des structures de Santé a pour objectif de préparer les étudiants à des fonctions de cadres moyens spécialisés en gestion d'établissements sanitaires et sociaux, et en management de projet pour les secteurs privés ou publics de la santé.

Il répond à un besoin important de formation de cadres moyens de gestion dans le contexte de la réforme hospitalière.

Les titulaires de la Licence en Management des Structures de Santé devraient être capables de :

- Assurer l'administration d'une structure de santé ;
- Maitriser les méthodes et outils de management des ressources humaines de santé ;
- Maitriser les outils de gestion financière et comptable ;
- Connaître l'environnement de la santé publique au Sénégal ;

- Maitriser les outils de communication ;
- Savoir concevoir et piloter un projet.

La formation offre ainsi aux diplômés des débouchés dans les structures de santé dans les différents métiers de la gestion. Un projet de Master est à l'étude pour permettre aux étudiants qui le souhaitent de pouvoir poursuivre leurs études à la FASEG.

2. Avis sur le rapport d'auto-évaluation

Le rapport d'auto-évaluation est un document de 47 pages avec des annexes et respecte globalement le canevas défini par le guide d'auto-évaluation fourni par l'ANAQ-SUP. Les objectifs de la formation, les compétences attendues et les cibles visées ressortent clairement dans le rapport d'auto-évaluation.

S'agissant des réponses apportées aux différents champs et standards du référentiel de programme, le rapport renvoie généralement à une liste d'annexes. Le document est didactique et est facile à lire. Des aides à la lecture comme des synthèses des résultats et des tableaux présentant les forces et les faiblesses ainsi que les perspectives d'amélioration élaborées à la fin de l'évaluation de chaque champ.

Globalement le rapport est bien rédigé et témoigne de la volonté de l'équipe d'apporter des réponses concrètes aux différentes questions. Toutefois, certaines insuffisances sont relevées notamment en ce qui concerne la faiblesse du nombre d'étudiants suivant la formation. Un nombre important d'éléments de preuve énoncés et ne figurant pas dans le dossier des annexes fourni, est également une des faiblesses à relever.

3. Description de la visite sur le terrain

L'équipe d'évaluateurs externes de l'ANAQ-SUP, a démarré la visite le vendredi 03 février 2017 à 09H00. L'équipe a été reçue par le responsable de la formation, le docteur Amadou Fall, en présence des principaux responsables impliqués dans le programme.

Après des échanges d'une quinzaine de minutes entre la direction, le comité de gestion du programme et les experts chargés de l'évaluation portant sur le déroulement de la mission, l'agenda fourni par l'ANAQ -Sup a été réaménagé et ensuite validé.

- Visite des locaux

Les experts ont effectué la visite des locaux :

- les services administratifs
- des salles pédagogiques

- les amphithéâtres
- les salles de cours.

Tableau I : Locaux /bibliothèques/centres de documentation

| | |
|-------------------------------|---|
| Points forts | Moderne, confortable, accès en ligne de bases de données directement à partir de l'Ucad ; Wifi disponible dans toute la faculté |
| Points faibles | |
| Idées et solutions innovantes | Néant |
| Possibilités de développement | Oui |
| Remarques et recommandations | Rien A Signaler |

Tableau II: Amphis/salles de cours

| | |
|-------------------------------|---|
| Points forts | Les salles de classe sont adaptées par rapport au nombre d'étudiants. Une salle est réservée/consacrée uniquement au programme avec toutes les commodités requises pour des activités pédagogiques : table, chaises, wifi, vidéo projecteur, tableau large, climatisation D'autres salles sont aussi disponibles dans le campus pédagogique de la FASEG au besoin. |
| Points faibles | Néant |
| Idées et solutions innovantes | Néant |
| Possibilités de développement | Oui |
| Remarques et recommandations | Rien A Signaler |

Tableau III : Les laboratoires/ équipements

| | |
|-------------------------------|---|
| Points forts | Etant donné la nature de la formation, les stages sont effectués en milieu professionnel et encadrés par des professionnels. La salle informatique est bien équipée. |
| Points faibles | |
| Idées et solutions innovantes | Néant |
| Possibilités de développement | |
| Remarques et recommandations | Veiller à la maintenance technique des ordinateurs |

Tableau IV : La scolarité

| | |
|-------------------------------|--|
| Points forts | L'appartenance à la faculté des sciences économiques et de gestion de l'UCAD facilite la gestion de la scolarité qui est commune. Les mêmes outils de gestion sont utilisés. |
| Points faibles | |
| Idées et solutions innovantes | Néant |
| Possibilités de développement | |
| Remarques et recommandations | Rien A Signaler |

Tableau V : Le bloc administratif

| | |
|-------------------------------|--|
| Points forts | Les bureaux sont spacieux, les locaux sont propres et bien ordonnés. |
| Points faibles | |
| Idées et solutions innovantes | Néant |
| Possibilités de développement | |
| Remarques et recommandations | Rien A Signaler |

Tableau VI : Le dispositif d'hygiène, d'environnement et de sécurité

| | |
|-------------------------------|--|
| Points forts | Les conditions d'hygiène et de sécurité sont respectées. |
| Points faibles | |
| Idées et solutions innovantes | Néant |
| Possibilités de développement | OUI |
| Remarques et recommandations | RAS |

Tableau VII: Les espaces étudiants

| | |
|-------------------------------|------------------|
| Points forts | espace suffisant |
| Points faibles | |
| Idées et solutions innovantes | Néant |
| Possibilités de développement | Oui |
| Remarques et recommandations | Rien A Signaler. |

Les discussions avec le PER, le PATS et les étudiants ont été très enrichissantes. Les personnes rencontrées ont fait preuve de disponibilité et d'ouverture d'esprit relativement à l'ensemble des sujets abordés. Une séance de restitution a été organisée en fin de journée.

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

La visite s'est déroulée avec une bonne collaboration de toute l'équipe.

Des éléments de preuves, des réponses et des clarifications ont été apportées aux différentes interrogations des experts.

L'atmosphère de travail a été très détendue, ce qui a facilité les échanges très enrichissants qui ont eu lieu.

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

Le programme Licence en Management des Structures de Santé est conforme au système LMD et est en adéquation avec les standards définis par l'ANAQ-SUP. La synthèse de la grille d'analyse est présentée ci-dessous :

CHAMP D'EVALUATION 1 : Objectifs et mise en œuvre du programme d'études

Standard 1.01 : *Le programme d'études est régulièrement dispensé*

Le programme d'études est régulièrement proposé aux étudiants depuis l'année universitaire 2009-2010.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

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

Les objectifs de formation du programme d'études sont clairement définis.

Il s'agit de renforcer les capacités managériales des professionnels de santé en les rendant plus aptes à :

- Comprendre les enjeux du management des structures de santé ainsi que leur environnement économique, social et réglementaire ;
- Mettre en œuvre un projet au sein des structures de santé en s'adossant sur les outils de la comptabilité et du contrôle de gestion pour répartir et gérer les ressources ;
- Comprendre l'organisation du travail, le management des équipes et savoir se servir des techniques de communication
- Comprendre la logistique de manière générale et la logistique hospitalière de

manière particulière.

Ces objectifs cadrent avec le plan stratégique de l'Institution.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 1.03 : *Le programme d'études s'efforce de maintenir des relations suivies avec le monde professionnel et socio-économique, dans le but de contribuer, selon ses moyens, à la réponse aux besoins du milieu et d'offrir des formations adaptées au milieu de travail.*

Le programme recrute des professionnels et leur offre un renforcement de capacités et des outils pour acquérir plus de compétences dans l'exercice de leurs fonctions dans le domaine du management des structures de santé.

Plusieurs conventions de partenariats sont signées avec les Etablissements Publics de Santé (EPS). Le Ministère de la Santé et de l'Action Sociale inscrit le programme « dans le tissu des organisations socioprofessionnelles de son domaine d'intervention ».

La plupart des apprenants sont inscrits par leurs employeurs dans le cadre de leur plan de carrière et de renforcement de capacités.

Cette forte acceptation du programme par les milieux professionnels est le résultat de la prise en compte en amont des besoins du milieu socioprofessionnel.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

CHAMP D'ÉVALUATION 2 : Organisation interne et gestion de la qualité.

Standard 2.01 : *Les responsabilités, compétences et processus décisionnels sont clairement établis et bien expliqués.*

La FASEG où se déroule la formation est une partie intégrante de l'UCAD et fonctionne en parfaite synergie avec l'administration de l'Université.

Toutes les composantes de la formation sont concernées et cela est ressorti des entretiens que nous avons eus.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 2.02 : *Le Personnel d'Enseignement et/ou de Recherche (PER) a pris une part active aux processus décisionnels menant à la mise en œuvre du programme.*

Les membres du PER, avec qui nous avons discuté, sont au cœur de tous les processus décisionnels. Cependant, ils sont peu nombreux pour une généralisation de ce constat.

Les organes de décision et les niveaux de décision sont bien identifiés.

L'organisation de réunions de coordination entre PER et administration dans des cadres formels est bien documentée.

D'autre part, les apprenants (souvent professionnels donc ayant une certaine expérience de la pratique) participent à l'amélioration du programme en signalant des dysfonctionnements qui peuvent exister dans le fonctionnement global de l'organisation.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 2.03 : *Le programme d'études fait l'objet de mesures d'assurance qualité.*

L'institution utilise les résultats afin d'adapter périodiquement l'offre d'études.

La Cellule Interne d'Assurance Qualité (CIAQ) de l'UCAD appuie les responsables de la formation en matière de qualité. Le dispositif institutionnel en vigueur à l'UCAD s'impose notamment la charte des examens et le protocole d'évaluation des enseignements. Des dispositifs de suivi et d'amélioration devraient être élaborés.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

CHAMP D'ÉVALUATION 3 : Curriculum et méthodes didactiques

Standard 3.01 : *Le programme d'études dispose de maquette structurée et de plans de cours correspondant à une mise en œuvre coordonnée du LMD dans les établissements d'enseignement supérieur du Sénégal.*

La maquette du programme a été élaborée en concertation avec les acteurs académiques et professionnels. Elle est conforme aux normes LMD. Elle est bien structurée et respecte la progression de l'étudiant et l'équilibre entre les UE qui ont des plans de cours ou syllabus.

Les contenus des cours sont bien ajustés et adaptés aux compétences demandées au produit formé et exprimées par les utilisateurs.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 3.02 : *Le programme d'études couvre les aspects principaux de la discipline. Il permet l'acquisition de méthodes de travail scientifiques, garantit l'intégration de connaissances scientifiques et se préoccupe de préparer l'étudiant au marché du travail. Les méthodes d'enseignement et d'évaluation sont définies en fonction des objectifs de formation.*

Le programme d'études comprend plusieurs thèmes permettant d'acquérir des compétences dans le domaine du management des établissements sanitaires et sociaux.

Le programme d'enseignement bien qu'orienté vers les fonctions traditionnelles des utilisateurs, est mis à jour en fonction de nouvelles connaissances scientifiques, de l'environnement changeant du milieu socioprofessionnel (travail en équipe, leadership et communication) mais aussi des valeurs éthiques et du respect de la déontologie.

Les méthodes de travail (petit groupe de discussion ; projets pratiques) sont adaptées à la spécificité de la formation.

Les immersions en milieu professionnel sont la règle car les enseignements se font après le travail professionnel et le weekend.

Les évaluations sont organisées régulièrement sous forme de devoir sur table, de projets pratiques et à la fin de chaque semestre sur les contenus des UE de la période.

Ces méthodes d'évaluation combinées permettent pratiquement d'atteindre les objectifs de la formation.

Les étudiants reçoivent leurs notes après chaque évaluation et un relevé de notes annuel leur est remis ainsi qu'une attestation de réussite.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 3.03: *Les conditions d'obtention des attestations et des diplômes académiques sont réglementées et publiées.*

Les conditions d'obtention des attestations de crédits et des diplômes académiques pour la licence en management des structures de santé sont fixées par la loi et les décrets organisant le système LMD dans les établissements d'enseignement supérieur au Sénégal et complétés par les arrêtés rectoraux organisant leur délivrance à l'UCAD. Elles sont publiées sur le site de l'Ucad.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 3.04 : *Le programme maintient un taux de réussite satisfaisant. Au besoin, il n'hésite pas à prendre les mesures nécessaires pour faciliter la progression des étudiants*

Le taux de réussite est en général de 100%. Le profil des étudiants et leur fort ancrage dans les milieux professionnels les prédisposent à la réussite.

La progression des étudiants est bien suivie.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

CHAMP D'ÉVALUATION 4 : Personnel d'Enseignement et/ou de Recherche (PER)

Standard 4.01 : *L'enseignement est dispensé par un corps enseignant compétent du point de vue didactique et qualifié scientifiquement.*

L'enseignement est dispensé par un Personnel Enseignant Permanent affecté à la FASEG. Il est appuyé par des professionnels de la santé dotés d'une expérience avérée et ayant les niveaux de qualification scientifique exigés par l'UCAD.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 4.02 : *La répartition du volume horaire consacré aux activités d'enseignement, de recherche, d'expertise et d'administration des enseignants est définie.*

Des arrêtés signés par le Recteur de l'UCAD définissent les conditions d'exercice des activités d'enseignement.

Concernant les vacataires, le contrat spécifie le volume horaire de l'enseignant et l'obligation d'évaluer les auditeurs. Les intervenants professionnels ne sont pas impliqués dans la recherche, ni dans l'administration.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

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

Le personnel enseignant et/ou de recherche est composé d'enseignants chercheurs de l'UCAD et de professionnels appartenant à d'autres secteurs, du fait de la nature du programme et de sa dimension professionnalisante. Les enseignants chercheurs dépendant de l'UCAD bénéficient de la mobilité à travers des voyages d'études et de la participation à des rencontres scientifiques.

Cependant, les professionnels de santé ne sont pas concernés par la mobilité.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

CHAMP D'ÉVALUATION 5 : Étudiant(e)s

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

La formation est ouverte aux professionnels de la santé souhaitant poursuivre leurs études dans des domaines du management des établissements de santé.

La sélection se fait par étude de dossier puis par entretien.

Les conditions d'admission sont publiées à travers des affiches et des insertions publicitaires.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

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

La population estudiantine féminine a été toujours majoritaire dans le recrutement des étudiants sauf en 2009-2010.

Pour l'ensemble de l'effectif, elle représente 57,8%.

Il n'y a aucune différence dans le traitement des étudiants.

L'égalité des chances est parfaite.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

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

Le profil des étudiants n'a pas nécessité un programme de mobilité spécifique.

Appréciation globale sur le standard : Non pertinent

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

L'encadrement (stages, production de rapports de stage ou d'activités professionnelles) se fait par des encadreurs universitaires et par des personnes extérieures à l'UCAD identifiées par la commission pédagogique.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

Standard 5.05 : *Le programme se préoccupe de l'insertion des étudiant(e)s dans le milieu du travail.*

La question de l'insertion professionnelle des étudiants est jusqu'à présent une préoccupation mineure pour les responsables de la formation. Comme déjà énoncé, les étudiants proviennent quasiment tous des structures de santé où ils sont déjà recrutés. La formation les aide à gravir des échelons dans leur hiérarchie respective.

Cependant, une réflexion stratégique est engagée quant à la possibilité de recruter des étudiants issus de la formation initiale de la FASEG et des autres établissements de l'Ucad. Une telle donne devrait amener les responsables à se pencher sur les stratégies d'insertion professionnelle. La forte implication des professionnels de santé et de l'administration des établissements de santé pourrait constituer un atout non négligeable.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

CHAMP D'EVALUATION 6 : Dotation en équipements et en locaux

Standard 6.01 : *Le programme d'études dispose de ressources suffisantes pour réaliser ses objectifs. Elles sont disponibles à long terme.*

Le programme de formation dispose des équipements et locaux indispensables au déroulement des enseignants.

Cependant des ressources financières additionnelles sont nécessaires pour maintenir les acquis et développer l'activité face au nombre croissant d'étudiants.

Appréciation globale sur le standard : Atteint

5. Points forts du programme

Le programme de Licence en management des structures de santé s'inscrit dans le cadre du système LMD.

C'est une offre de formation à orientation professionnelle.

Cette vision est en adéquation avec les orientations de l'Etat du Sénégal et constitue une réelle plus-value pour l'UCAD.

Le programme d'études répond aux besoins du milieu socioprofessionnel et bénéficie de sa participation par l'encadrement des apprenants durant les stages.

En effet, les besoins croissants du marché en renforcement de capacités surtout dans la gestion de projets constituent une niche qui bien exploitée, permettra de développer d'avantage la formation.

Le programme bénéficie du système de management de l'UCAD particulièrement de la cellule d'assurance qualité.

Le taux de réussite est très satisfaisant.

Les diplômes sont délivrés par l'UCAD ; ce qui facilite leur valorisation auprès des employeurs.

Les locaux sont fonctionnels et l'équipement est pour le moment adéquat pour le déroulement du programme.

La situation géographique de la FASEG et les horaires de cours facilitent la présence régulière des apprenants occupés dans la journée par leur travail.

Le corps enseignant a toutes les compétences nécessaires sur le plan scientifique et sur le plan pédagogique.

6. Points faibles du programme

Les points faibles constatés sont liés à la nature de la formation donnée essentiellement par des professionnels. Cela pourrait à terme réduire les capacités fondamentales des étudiants inscrits et est paradoxale vu le profil des étudiants provenant exclusivement des milieux professionnels. Cela limite par ailleurs les capacités de recrutement.

Le passage au système LMD de structures de formation comme l'Ecole Nationale de Développement Sanitaire et Social (ENDSS) accroît la concurrence et devrait amener les responsables à élargir leur bassin notamment en intégrant des étudiants en formation initiale.

7. Appréciations générales du programme

Le programme de La Licence en management des structures de santé de la faculté des sciences économique et de gestion satisfait globalement aux standards du référentiel de l'ANAQ -Sup.

Tous les champs d'évaluation sont atteints.

Il s'agira de renforcer les acquis en améliorant certains points liés à l'encadrement des étudiants.

Le programme est original et les produits formés répondent aux besoins des milieux professionnels.

8. Recommandations à l'Institution

Vu l'absence de dispositif de mobilité des étudiants, le programme pourrait envisager de l'inscrire dans son projet de développement.

Cela permettrait aux étudiants d'être confrontés à des milieux professionnels différents. Il est également recommandé de réfléchir aux possibilités d'élargir le bassin de recrutement des étudiants pour assurer la pérennité de la formation.

La communication vers les milieux extérieurs à la santé devrait être renforcée pour renforcer la notoriété du programme.

Aussi, le programme pourra être renforcé par au moins deux autres modules à savoir :

- le droit de la santé ;
- les marchés publics.

9. Proposition de décision : Accréditation