

**UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR**



# **PLAN STRATEGIQUE**

## ***2011-2016***



## TABLE DES MATIERES

Le mot du Recteur .....	
Introduction .....	3
Vision, valeurs et missions.....	7
Analyse historique .....	9
Analyse diagnostique .....	18
Analyse prospective .....	39
Synthèse des analyses diagnostique et prospective.....	44
Options stratégiques.....	46
Mise en œuvre du plan .....	52
Sigles et abréviations .....	54
Annexe : Liste des programmes de formation .....	55

## INTRODUCTION

Le Sénégal a l'ambition de faire partie du lot des pays émergents à l'horizon 2015-2020. Grâce à une politique cohérente et volontariste de développement des ressources humaines, il vise la promotion de son potentiel humain par le développement des savoirs, en particulier dans les domaines des sciences et de la technologie. Il s'agit, pour les Pouvoirs publics, de mettre en place « *des stratégies pour permettre aux établissements d'enseignement supérieur du Sénégal de se réaliser pleinement en faisant face à un nombre croissant de défis, allant notamment de la quête permanente d'excellence en matière de formation et de recherche dans un contexte d'expansion, à la création de partenariats durables avec le secteur économique aux fins d'innovation, en passant par les problèmes de financement et la concurrence des universités du Nord* » (ME, 2004, pp :5-6).

Pour traduire les orientations des Pouvoirs publics dans la pratique, il est apparu indispensable aux yeux des autorités universitaires d'établir un plan stratégique pertinent qui doit guider les objectifs, démarches, procédures et modes d'action de l'université Cheikh Anta DIOP de Dakar pour lui permettre de se hisser au niveau des meilleurs établissements d'enseignement supérieur du continent.

Jusqu'au début des années 80, l'université sénégalaise qui se réduisait à celle de Dakar, vivait sur son passé et son option prioritaire se résumait à former essentiellement de la main-d'œuvre pour la fonction publique. En effet, après l'indépendance en 1960, la fonction principale de l'université a été, de fournir des cadres et des techniciens à l'Administration publique pour assurer la relève de l'assistance technique française. La faculté des lettres et sciences humaines, celle de droit et celle des sciences et techniques ont permis la relève de cette assistance technique dans l'enseignement secondaire et supérieur au moment où les autres établissements participaient à la relève dans la fonction publique et dans certains secteurs parapublics.

Au fil des ans, malgré l'évolution de l'environnement global et local, les Facultés et Ecoles de l'UCAD ont gardé, pour l'essentiel, les mêmes missions et, corrélativement, les mêmes filières de formation alors que la dynamique sociétale induisait de nouvelles problématiques. Et, en quelques années, la question de la pertinence de nos établissements d'enseignement supérieur s'est posée avec notamment les constats et orientations dégagés par les Etats Généraux de l'Education et de la Formation (EGEF), la Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur (CNES), le Programme d'Appui à l'Enseignement Supérieur (PAES), etc. Les évaluations des uns et des autres ont montré que les performances de l'université sont restées, somme toute, modestes eu égard aux problèmes et besoins exprimés par la société Sénégalaise.

Certes, de façon régulière, et chaque fois que des inefficiences ont pu être identifiées, des réflexions visant à prospecter des voies de réforme ont été engagées. Dans les années 80, et de façon plus accentuée lors des discussions de la Commission Nationale de la Réforme de l'Éducation et de la Formation (CNREF), la question d'une réforme fondamentale de l'Université était régulièrement discutée. Plus tard, cette question a été largement débattue lors de la Concertation nationale sur l'enseignement supérieur en 1993-1994.

A la suite de ces différentes assises, on a fait des projets de réformes qui ont tous proclamé comme intention l'introduction de changements impliquant de franches ruptures avec les situations établies et la réalisation de l'objectif d'une amélioration substantielle des performances de l'Université. Mais à chaque fois, cet objectif est demeuré relativement hors d'atteinte.

De ce fait, les maux qui gangrènent l'UCAD demeurent. L'Université Cheikh Anta DIOP continue à trainer des contraintes et pesanteurs qui minorent ses performances. On retiendra essentiellement :

- Des méthodes d'enseignement et des modalités d'évaluation qui ne favorisent pas la réussite des étudiants.
- Des taux d'échec élevés (près de 85 % d'échecs dans certains cycles). malgré les moyens déployés sous tous les rapports.
- Des lacunes en matière d'employabilité. L'inadéquation des formations dispensées avec les demandes exprimées par les employeurs, pose des questions de pertinence. Elle forme des étudiants qui ont, certes, des connaissances, mais très peu de compétences. Ils possèdent un « savoir-dire » mais n'ont que peu de « savoir-faire ».
- Une faiblesse endémique en matière de politique et projets de recherche.

Mesurée à l'aune de l'insertion des diplômés dans le marché, à celle du nombre et de la qualité des résultats de sa recherche et à celle de la mobilité internationale des étudiants, des enseignants et des personnels administratifs, techniques et de service, la pertinence, la qualité et la compétitivité de l'UCAD sont jugées faibles.

Sur plusieurs points, l'unanimité des critiques semble sans faille.

A ces problèmes récurrents, s'ajoutent depuis une vingtaine d'années, d'autres difficultés dont les plus pressantes sont :

- la massification des effectifs, singulièrement dans les seconds cycles ;
- la gouvernance au niveau central et dans les établissements ;
- l'instabilité chronique avec les conflits entre l'UCAD et ses différents acteurs (enseignants, étudiants et PATS) ;

- les taux d'encadrement ;
- les pesanteurs dans gestion des carrières des différents acteurs ;
- des problèmes d'image de l'institution ;
- des taux de déperdition avec la fuite des cerveaux ;
- des problèmes de concurrence.

Consciente de la nécessité, d'une part, de tenir compte de l'impact de l'enseignement supérieur dans les programmes économique et sociale du pays et, d'autre part, de l'obligation, à l'instar de ses homologues, de s'adapter aux plans managérial, administratif et pédagogique, l'UCAD s'est inscrite dans une dynamique résolue de réformes et de changement depuis la rentrée 2004-2005.

En vérité, l'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar n'a pas attendu les différentes déclarations de la Sorbonne (1998), de Bologne (1999), de Prague (2001) et de Berlin (2003) ou les différentes réformes ébauchées en Afrique pour proposer une réforme de ses modalités d'enseignement, de recherche et de fonctionnement.

En effet, signataire de plusieurs déclarations, conventions ou plans d'action depuis 1981 (par exemple, les Etats Généraux de l'Education et de la Formation, la Convention d'Arusha, la Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur, la Commission Internationale sur l'Education pour le 21<sup>ème</sup> siècle, la Conférence Mondiale sur l'Enseignement Supérieur, le Forum de Dakar, le Programme Décennal de l'Education et de la Formation), notre pays et singulièrement l'UCAD, ont commencé une série de réflexions sur la réforme de l'Université bien avant l'apparition du concept « LMD ». L'UCAD a, à cet égard, adopté des recommandations et résolutions qui annonçaient ce que l'on appelle aujourd'hui la réforme « Licence-Master-Doctorat ». Malheureusement, pour l'essentiel, la plupart de ces orientations n'ont pas été suivies d'application concrète.

L'UCAD a donc résolument opté, très tôt, comme le recommande du reste la Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur (2000), d'user de sa fonction d'anticipation, en s'inscrivant dans la dynamique mondiale de l'enseignement supérieur.

Aussi il est évident aux yeux des ses responsables, que la réforme LMD à l'UCAD est une des réponses adaptées aux multiples défis de notre enseignement supérieur. Elle exprime ainsi sa volonté de se positionner mieux de dans un monde dont les caractéristiques modales sont la globalisation, la numérisation, l'économie de la connaissance, l'évolution rapide des sciences et des techniques, l'intégration régionale, et dans une Afrique engagée dans la lutte contre le sous-développement, les grandes endémies et pour l'intégration continentale.

La méthodologie utilisée dans le processus d'élaboration du présent Plan stratégique s'est basée sur une approche participative qui a permis d'associer toutes les composantes de l'UCAD et la société à la réflexion. Ce plan a été adopté par l'Assemblée d'Université en sa séance du 11 Juin 2011.

Le document comprend six parties :

- Vision, valeurs et missions ;
- Analyse historique ;
- Analyse diagnostique ;
- Analyse prospective ;
- Options stratégiques ;
- Mise en œuvre.

Dans la partie relative à la vision, aux valeurs et aux missions, sont présentés les éléments constituant la philosophie de l'UCAD.

L'analyse historique couvre la période allant de la création de l'UCAD à nos jours. Elle situe l'évolution institutionnelle de l'UCAD.

L'analyse diagnostique a permis d'identifier les forces et les faiblesses de l'UCAD en rapport avec les indicateurs jugés pertinents.

L'analyse prospective s'est appuyée sur les facteurs externes mais également internes susceptibles d'influer sur le développement institutionnel de l'UCAD et sur ses performances.

La partie relative aux options stratégiques indique les axes stratégiques d'intervention (objectifs généraux), les objectifs spécifiques à atteindre, les mesures (actions) à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques fixés, les résultats attendus ainsi que les indicateurs de ces résultats.

La dernière partie du document est consacrée à la stratégie de mise en œuvre du plan.

## VISION, VALEURS ET MISSIONS

### I. VISION

La vision de l'UCAD est celle d'être une université performante au service du développement économique, social et culturel du Sénégal et de l'Afrique tout en restant enracinée dans les systèmes de valeurs qui fondent la Nation sénégalaise. Elle proclame son ouverture à la solidarité et à la complémentarité avec le reste du monde.

Cette vision fait de la maîtrise de la science et de la technique le soubassement essentiel du combat pour le développement du Sénégal et de l'Afrique.

### II. VALEURS

La devise, formulée en latin de l'Université Cheikh Anta Diop est « ***Lux Mea Lex*** ». Elle signifie « **La Lumière est ma loi** ». Cette devise décline ses valeurs essentielles qui s'articulent autour d'un certain nombre de principes qui recouvrent entre autres :

- L'excellence
- La qualité
- L'équité
- La transparence
- La solidarité
- L'ouverture au Monde

### III. MISSIONS

Pour mettre en exergue ses valeurs sous forme d'objectifs, de programmes et de finalités, l'UCAD se fixe des missions fondamentales parmi lesquelles on retiendra les principales qui sont :

- Former les personnels de haut niveau, scientifiquement et techniquement qualifiés, adaptés au contexte africain et du monde contemporain, conscients de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs peuples et capables de les servir avec dévouement ;
- Développer la Recherche dans toutes les disciplines de la Science, de la Technique et de la Culture ;
- Mobiliser l'ensemble des ressources intellectuelles au service du développement économique et culturel du Sénégal et de l'Afrique, et participer à la résolution des problèmes nationaux et continentaux.

Elle est ainsi es chargée de :

- Faire acquérir aux étudiants les connaissances et méthodes d'investigation les plus avancées dans toutes les disciplines de la science, la technique et de la culture et de les faire participer au développement des connaissances et à la création de nouvelles méthodes d'investigation, en les adaptant aux réalités et aux exigences nationales, et plus généralement africaines ;
- Mener des actions de formation permanente et de recyclage ;
- Travailler avec les praticiens en vue de valoriser les savoirs traditionnels, de favoriser la circulation des connaissances et des informations, de soutenir et coordonner les initiatives propres à contribuer au progrès scientifique ou à accroître la productivité du travail ;
- Elaborer, critiquer et diffuser les nouvelles connaissances, se constituer comme lieu d'interaction et de coopération entre le monde du travail et les centres de décisions économiques, techniques, administratifs et scientifiques ;
- Etudier et élaborer les voies d'une stratégie de développement endogène et autocentré, en participant notamment à la conception, à l'application et à l'évaluation des plans nationaux, sous régionaux et régionaux de développement ;
- Instituer des modèles d'enseignement, de recherche et de formation qui lient la théorie à la pratique dans le cadre de rapports équilibrés entre la réflexion et l'action ;
- Promouvoir la formation d'une identité culturelle et une conscience nationales et africaines en favorisant chez ses diplômés la prise de conscience des problèmes liés à l'histoire et au développement des sociétés africaines et de la solidarité des nations et des économies du continent.



## ANALYSE HISTORIQUE

### I. DE LA FONDATION DE L'UCAD A LA CONCERTATION NATIONALE SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

L'Université de Dakar est l'une des plus anciennes d'Afrique de l'Ouest. Créée le 24 Février 1957, elle fut officiellement inaugurée le 9 Décembre 1959, après une longue évolution marquée en 1918 par la création de l'Ecole de Médecine de Dakar, première ébauche d'un enseignement universitaire en Afrique de l'Ouest, en 1938 par la naissance de l'IFAN (Institut Français d'Afrique Noire), en 1949 par la création d'un certificat de physique, chimie et biologie préparatoire aux études médicales et en 1950 par l'inauguration de l'Institut des Hautes Etudes de Dakar. Les écoles supérieures qui la composaient dans les années cinquante étaient académiquement rattachées à l'Université de Bordeaux.

Le 30 mars 1987, l'Université de Dakar devient "Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (UCAD). Elle comptait 575 étudiants à sa création et 1 316 à son inauguration.

Pendant une dizaine d'années après cette inauguration, plus précisément jusqu'en 1968, l'Université contribua, de façon remarquable, à former des cadres nationaux et régionaux de développement.

En 1968, l'Université de Dakar, subissant les effets des mouvements de contestations universitaires partis de l'Europe et de l'Amérique. Elle fut alors secouée par de fortes turbulences et connut une première crise profonde de remise en cause de ses structures et de leurs modes de fonctionnement. Cette turbulence marquera durablement son avenir et affectera sérieusement son évolution. L'Université comptait durant cette crise 3 000 étudiants et un encadrement performant.

Les contestations et les turbulences s'estompèrent mais réapparurent deux ans plus tard, en 1970 et s'apaisèrent pour longtemps sous l'effet régulateur d'un régime provisoire strict appliqué à l'Université. Ce régime donnait aux Autorités académiques, aux Conseils de Faculté et au Conseil de l'Université des moyens adéquats de gestions administrative et pédagogique de l'espace universitaire. L'environnement resta ainsi relativement stable pendant une dizaine d'années jusqu'à la fin du régime provisoire en 1981. L'Université qui comptait alors près de 13 000 étudiants et avait atteint le maximum de sa capacité d'accueil.

Mais l'espace éducationnel national continuait de subir, de manière endémique, une crise latente générale. Une volonté évidente de changement se manifestait pour une restructuration plus hardie des systèmes d'éducation. Les Etats Généraux de l'Education et de la Formation (EGEF), convoqués en 1981, reçurent pour mission de diagnostiquer le système éducatif pour une remise en cause profonde des structures éducatives nationales, y compris celles de

l'Enseignement supérieur.

Chargée d'exploiter les travaux des Etats Généraux, une Commission Nationale de l'Education et de la Formation (CNREF) structurée en quatre Commissions techniques spécialisées, déposa au bout de trois années de travail, ses conclusions. Parmi celles-ci, on peut citer la vocation affirmée de l'Université à participer davantage à la formation professionnelle des hommes, au développement scientifique, technologique et socio-culturel de la Nation par la création de filières appropriées dans ses structures fondamentales.

La réforme issue des recommandations de la CNREF en Août 1984 ne verra pas le jour faute d'un choix gouvernemental clair relativement aux propositions et stratégies à appliquer.

Dès lors une lente dégradation des conditions de travail s'amorça pour engendrer des germes de turbulences.

Ces turbulences périodiques devinrent rapidement cycliques, installant l'espace universitaire dans une instabilité permanente et affectant durablement la qualité des enseignements.

## **II. DE LA CONCERTATION NATIONALE SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR A LA VISION-2003 DE L'UCAD**

Au cours des années 90, la Banque Mondiale, après avoir longtemps marginalisé les Universités africaines au profit de l'Enseignement élémentaire, commença à s'intéresser à la revitalisation des Universités. C'est ainsi qu'il y eut plusieurs missions d'experts de la Banque Mondiale à Dakar et que fut organisée, en 1992, la Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur (CN.E.S.). Elle déposa ses conclusions un an plus tard après de larges débats entre enseignants, étudiants, syndicats, représentants de l'Assemblée Nationale et du Conseil Economique et Social, représentants de partis politiques, de la Société civile et des ministères intéressés.

Les principales conclusions, traduites en recommandations, insistaient sur l'autonomie de l'Université, la rénovation des structures pédagogiques de formation et de recherche, la maîtrise des flux d'étudiants, la réorganisation de la gestion administrative et financière et enfin l'assainissement du Campus social.

Parmi les recommandations mises en œuvre, on retiendra :

- la réforme de l'Assemblée de l'Université dotée désormais de pouvoirs accrus et composée de 50 % de professeurs et maîtres de conférences. 20 % de maîtres-assistants et assistants, 15 % d'étudiants, 5% de personnel administratif, technique et de service (PATS) et 10 % de personnes cooptées ;
- la centralisation des inscriptions d'étudiants assurée par le Rectorat ;

- l'élection des Doyens des facultés par leurs pairs pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois ;
- la réforme des Assemblées de Faculté dotée désormais de pouvoirs accrus et composée de 50% de professeurs et maîtres de conférences, 22 % de maîtres-assistants et assistants, 15 % d'étudiants, 8% de PATS. et 5% de personnes extérieures cooptées ;
- le transit maximum dans les premiers cycles des Facultés fixé à quatre ans avec un redoublement et un seul par année ;
- l'admission des bacheliers en fonction des places disponibles dans les différentes structures d'enseignement et selon les procédures arrêtées par les structures concernées ;
- le regroupement de l'ENSUT, de l'EPT et de l'ENSETP en une Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) ;
- la scission de la Faculté de Droit et des Sciences économiques en Faculté des Sciences Economiques et de Gestion et en Faculté des Sciences Juridiques et Politiques ;
- l'intégration de l'Institut National Supérieur de l'Education Physique et du Sport (INSEPS) à l'UCAD ;
- la présence obligatoire des étudiants aux travaux pratiques et dirigés ;
- la suppression de l'automatisme des voyages d'études ;
- la réglementation des Fonctions de Service ;
- l'augmentation de 50% des charges horaires hebdomadaires des enseignants autres que les assistants ;
- la non titularisation des assistants;
- le relèvement du taux des droits d'inscription des étudiants étranger à 150000 Francs pour les Facultés et à 300 000 Francs pour les Ecoles et Instituts ;
- la rénovation et l'extension de la Bibliothèque centrale grâce au Projet d'Appui à l'Enseignement Supérieur de la Banque Mondiale ;
- la création des Presses Universitaires de Dakar pour améliorer la documentation pédagogique par l'édition ;
- la création de la Commission de l'enseignement et de la Commission de la recherche.

Cette réforme de 1994, largement inspirée par la Banque Mondiale, a plus mis l'accent sur la rationalisation de l'utilisation des ressources financières que sur la pédagogie et la recherche. C'est à partir 2003 qu'une profonde réforme pédagogique et de la recherche sera entreprise.

### **III. DE LA VISION-2003 DE L'UCAD AU PLAN STRATEGIQUE-2011**

La Vision de l'UCAD adoptée par l'Assemblée de l'Université en sa séance du 30 Juillet 2003 est articulée autour de six paramètres : la qualité, la pertinence, la coopération, le financement et la gestion des finances, l'informatique et les technologies de l'information et de la communication et les étudiants. En plus de ces six paramètres, dix grands projets ont été retenus pour soutenir la réforme<sup>1</sup>.

Depuis l'année 2003, la mise en œuvre de cette vision s'est traduite par des réalisations dont les principales ont porté essentiellement sur les éléments ci-dessous.

#### **1. La réforme de l'architecture des études par l'adoption du système LMD.**

La mise en œuvre de cette réforme aura nécessité, au plan réglementaire l'adoption d'une loi, de 80 décrets d'application et un d'un nombre important d'arrêtés, et l'élaboration d'outils d'application.

#### **2. La réorganisation de l'offre de formation**

L'approche choisie par l'UCAD pour son entrée dans le système LMD a permis d'engendrer des offres de formation en articulant les formations avec les atouts différenciés, culturels, scientifiques, économiques et sociaux du Sénégal et de la sous région. Ce faisant, dans les Facultés, il y a maintenant une offre de formation plus diversifiée dans les Licences et Masters et mieux articulée au besoin du marché du travail.

#### **3. La promotion de la pédagogie universitaire**

Avec la réforme LMD, le but est de donner aux étudiants un rôle plus actif dans leur formation par l'adoption d'une approche pédagogique centrée sur l'apprentissage et non sur l'enseignement. Pour ce faire, les responsables de l'UCAD ont préconisé la formation pédagogique des universitaires.

Pour assurer cette formation, l'enseignement de la pédagogie universitaire a été introduit pour la première fois dans les formations doctorales des différents établissements. De plus, la création d'un Centre de Ressources Technologiques et Pédagogiques (CRTP) est programmée.

#### **4. La promotion de l'anglais et de l'informatique**

Arrimer l'enseignement supérieur sénégalais aux standards internationaux suppose, outre des contenus didactiques universellement crédibles et compétitifs sur le marché de l'emploi, la maîtrise par les apprenants de la première langue des affaires. En outre, utile pour de nombreux métiers dans leur activité quotidienne, la

---

<sup>1</sup> Il s'agit du Centre de Mesure, du Centre Multiculturel, de la Polyclinique universitaire, du Bâtiment de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), du Centre Sportif pour l'Institut National des Sciences de l'Education Physique et Sportive (INSEPS), de la Fondation UCAD, de la Boutique de l'UCAD, du Parc Scientifique et Technologique et du Centre Audiovisuel de l'UCAD.

connaissance de l'informatique est devenue indispensable dans la société. Il est donc recommandé à la jeunesse sénégalaise d'aujourd'hui d'embrasser la science informatique car la connaissance de celle-ci est un atout majeur.

Pour toutes ces raisons, l'enseignement de l'anglais et de l'informatique a été introduit dans tous les cycles d'études de l'UCAD.

## **5. L'amélioration de l'accès aux TIC**

En engageant sa réforme pédagogique et administrative, l'UCAD a placé les TIC au cœur de du système LMD. Se faisant, elle confortait sa conviction que pour atteindre les objectifs d'efficience et d'efficacité qu'il se fixait, le système LMD devait aussi disposer d'un cadre favorable à la réalité des apprentissages modernes dictée par les contributions de plus en plus majeures des technologies appliquées à l'enseignement (TICE).

Les investissements lourds consentis dans ce secteur par l'UCAD l'ont doté aujourd'hui d'un réseau internet utilisant la fibre optique et des faisceaux hertziens. Le signal internet est disponible dans tous les établissements de l'UCAD. La bande passante, dont la capacité était en 2003 de 2 mégabits/s a été portée à 34 mégabits/s. Le WI-FI, a été déployé dans le campus principal et les campus secondaires. 70 000 comptes « ucad.edu.sn » d'une capacité de 10 GO ont été mis à la disposition des différents acteurs de la communauté universitaire. En plus des ordinateurs destinés aux établissements, les autorités rectores ont facilité l'acquisition d'ordinateurs portables pour 372 enseignants-chercheurs.

## **6. Le développement de l'enseignement à distance**

Des établissements de l'UCAD ont lancé des expériences de formation ouvertes et à distance (FOAD) et ont obtenus des résultats édifiants dans ce domaine. Certains d'entre eux ont par ailleurs capitalisé, grâce à ces expériences des relations de collaboration internationale intéressante.

Devant l'expérimentation des initiateurs que sont l'EBAD, la FASTEF, la FMPOS, d'autres établissements se sont engagés dans ce créneau ; il s'agit de FST, l'ESP, de la FSJP et du Département d'Histoire de la FLSH.

Les établissements ont bénéficié de l'appui de partenaires qui leur ont permis, en la matière, de consolider et d'élargir l'exploitation des TIC au service de l'enseignement et de la recherche dans notre université.

## 7. La réorganisation de la recherche

Tendon d'Achille du fonctionnement de l'UCAD depuis plusieurs années, la recherche a été réorganisée par différentes initiatives dont :

- la création de nouveaux dispositifs de gouvernance (Direction de la Recherche, Conseil scientifique, Service de la Propriété Intellectuelle et de la valorisation, Comité d'éthique de la recherche) ;
- la création de sept (07) Ecoles Doctorales ;
- la mise en place de deux outils pour financer la recherche (Fonds d'appui à la recherche et Fondation UCAD) ;
- la création, en partenariat avec tous les opérateurs de recherche du Sénégal et avec le soutien technique et financier de la coopération française, d'un incubateur d'entreprises innovantes (INNODEV) ;
- l'amélioration de l'environnement de la recherche (mise en place d'infrastructures informatiques de grande qualité ; création d'un centre de conférences ; acquisition d'une grille de calcul ; construction d'un Centre de Mesures ; création à la Bibliothèque Centrale d'un campus numérique francophone associé dédié aux doctorants...).

## 8. La revitalisation du Centre de calcul et de la Direction de l'Informatique

Les missions de ces structures d'appui ont été redéfinies et étendues à l'ensemble des composantes de l'Université, s'appuyant sur la politique des systèmes d'information et des technologies de l'information et de la communication définie par le Recteur dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de la documentation et de la gestion et, d'une manière plus générale, à tout ce qui touche au traitement informatisé ou numérique de l'information.

Dans le cadre de cette mission et dans la limite des moyens dont elles disposent, ces directions sont chargées :

- De développer et constituer un système d'information global ainsi que son référentiel ;
- D'apporter son concours à la promotion de nouvelles formes d'enseignement et au développement de la recherche scientifique ;
- D'assurer l'accès à l'information et aux applications et d'en garantir la sécurité, l'intégrité et la fiabilité ;
- De proposer et de concourir à des actions de formation des personnels en matière de technologie de l'information et de la communication ;

- De constituer un guichet unique permettant d'offrir à ses usagers des infrastructures, une assistance et une gestion de la demande homogène et unifiée.

A ce titre, la Direction des Systèmes d'Information a en charge :

- Les infrastructures systèmes et réseaux :
  - Réseaux : moyens de communication au sein de l'établissement ainsi que vers les réseaux régionaux, nationaux et internationaux ;
  - Systèmes : serveurs et services associés placés explicitement sous sa responsabilité ;
  - L'expertise sur les systèmes, les réseaux, les serveurs, les logiciels ;
- L'assistance technique informatique liée aux activités d'enseignement, de recherche, de gestion et de documentation de l'université ;
- Le conseil dans l'élaboration de la politique d'achat des matériels et logiciels ;
- Le développement d'outils ou l'intégration de briques applicatives dans le respect du système d'information ;
- La participation à la préparation des contrats en ce qui concerne les moyens informatiques.

La mission de maîtrise d'œuvre est structurée autour de pôle de compétences et d'activités :

- Le pôle de compétence système réseau sécurité : le pôle Infrastructure Système et Réseau (ISR) gère le réseau et les infrastructures informatiques. Son responsable en tant que Responsable Sécurité des Systèmes Informatiques (RSSI) veille aux respects des politiques de sécurité édictées par les instances de l'Université ;
- Le pôle de compétence étude, développement et déploiement d'applications : le pôle Système d'Information et Informatique de Gestion (SI) déploie les logiciels utiles au développement du système d'information de l'Université (finance, scolarité, ressources humaines, ...) et développe autour de l'ENT et des applications patrimoniales ;
- Le pôle de compétence TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement) : la Cellule d'Appui à l'Enseignement participe aux actions liées au TICE en collaboration avec le Directeur de la Pédagogie et de la réforme et éventuellement gère les salles pédagogiques dédiées en collaboration avec les Facultés et Instituts ;
- L'activité d'assistance de proximité : le Service d'Assistance de Proximité (SAP) assure une assistance technique auprès des utilisateurs ;

- L'activité logistique autour de l'informatique intègre les aspects liés à une politique d'achat des matériels, des logiciels et une gestion de parc selon les règles établies à l'Université (commission informatique, adhésion aux marchés nationaux).

## **9. La restructuration et l'intégration de certains établissements**

L'Ecole Normale Supérieure a été transformée en Faculté des Sciences et Technologies de l'Eduction et de la Formation.

L'Ecole Nationale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel et l'Ecole Polytechnique de Thiès ont été séparées de l'Ecole Supérieure Polytechnique.

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée a été intégrée à l'UCAD et va devenir l'Ecole Supérieure d'Economie Appliquée.

## **10. La construction d'infrastructures**

D'importantes réalisations en matière d'infrastructures ont été faites. On peut citer :

- le Centre de Conférences qui comprend un amphithéâtre de 1200 places équipé de système de projection, une Salle Multimédia de 50 places équipée d'autant d'ordinateurs, une Salle de Visioconférences de 50 places et deux Salles atelier de 50 places chacune ;
- les locaux pédagogiques de l'UCAD 2 (un amphi de 1200 places, 44 salles de travaux dirigés et pratiques et 30 bureaux) ;
- les locaux de la FASEG (deux amphis de 1000 places, 16 salles de classe, 36 bureaux, et la salle des actes de la Faculté) ;
- les bâtiments de la FASTEF (deux salles de cent places et quatre de cinquante), de la FST (six salles de TP), de la FSJP (six salles de TD) et de la FMPOS (un amphi de 1000 places avec des bureaux) ;
- la construction d'une salle de 250 places à l'EBAD et d'un service de scolarité ;
- la construction des locaux de l'IFACE ;
- la réhabilitation de bâtiments au BRGM.

Le Gouvernement a aussi financé la construction du Centre de Mesures qui est en cours de finition.

## **11. La construction et l'équipement du Centre Médico-social de l'Université**

L'acquisition de ce Centre Médico-social a été possible grâce à la coopération Turque qui a non seulement financé la construction des locaux mais également les équipements de soin et de diagnostic.



## **12. La création du Journal « Interface »**

C'est un bulletin de communication interne et externe pour une meilleure connaissance de l'UCAD.

L'évolution positive des mentalités observée depuis quelques temps chez toutes les composantes de l'Université en faveur de la réforme, semble indiquer que L'UCAD, qui compte aujourd'hui 1281 enseignants et chercheurs, 1299 personnels administratifs, techniques et de services, 68 000 étudiants, 06 Facultés, 22 Ecoles et Instituts d'Université et 10 Instituts de Faculté, est prête à s'approprier et à gérer positivement ce Plan stratégique.

## ANALYSE DIAGNOSTIQUE

L'analyse diagnostique porte sur les performances réalisées et les contraintes rencontrées dans les différents domaines d'activités de l'UCAD. Elle a permis de déterminer les forces et les faiblesses de l'UCAD en rapport avec les indicateurs jugés pertinents.

### I. LES FORCES DE L'UCAD

#### 1. La pluridisciplinarité

L'UCAD est une université pluridisciplinaire c'est-à-dire à vocation générale. Son offre de formation et ses activités de recherche couvrent un large spectre de grands champs disciplinaires pris en charge par les établissements indiqués ci-dessous :

- Faculté des Sciences et Techniques ;
- Faculté des Lettres et Sciences Humaines ;
- Faculté des Sciences Juridiques et Politiques ;
- Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ;
- Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odontostomatologie ;
- Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation ;
- Ecole Supérieure Polytechnique qui a fusionné les deux (2) établissements ENSUT-EPT ;
- Ecole Nationale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel (ENSETP) ;
- Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes (EBAD) ;
- Centre d'Etudes des Sciences et Techniques de l'Information (CESTI) ;
- Ecole Supérieure d'Economie Appliquée (ESEA) ;
- Institut National Supérieur de l'Education Populaire et du Sport (INSEPS) ;
- Institut fondamental d'Afrique Noire Cheikh Anta Diop (IFAN/CAD) ;
- Institut de Santé et Développement (ISED) ;
- Institut de Médecine Tropicale Appliquée (IMTA) ;
- Institut des Droits de l'Homme et de la Paix (IDHP) ;
- Institut de Français pour les Etudiants Etrangers (IFEE) ;
- Institut de Pédiatrie Sociale (IPS) ;
- Institut de Recherches sur l'Enseignement de la Mathématique, de la Physique et de la Technologie (IREMPT) ;
- Centre d'Etudes sur les Energies Renouvelables (CERER) ;
- Centre de Linguistique Appliquée de Dakar (CLAD) ;
- Institut d'Etudes et de Recherches Psychopathologiques (IREP) ;
- Institut de Formation et Recherche en Population, Développement et Santé de la Reproduction (IPDSR) ;
- Institut de Technologie Nucléaire Appliquée (ITNA) ;
- Institut universitaire de pêche et d'aquaculture (IUPA) ;
- Institut d'Egyptologie ;

- Institut des Arts et Cultures ;
- Institut des Sciences du Médicament ;
- Centre de Recherche, d'Etudes et de Documentation sur les Institutions et la Législation Africaines (CREDILA) (Faculté des Sciences Juridiques et Politiques) ;
- Centre de Recherches Economiques Appliquées (CREA) (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion) ;
- Centre de Recherche en Gestion des Entreprises (CREGE) (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion) ;
- Centre de Recherches et de Formation en Développement Économique et Social (CREFDES) (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion) ;
- Institut de Formation en Administration et en Création d'Entreprises (IFACE) (Faculté des Sciences Economiques et de Gestion) ;
- Institut des Sciences de l'Environnement (ISE) (Faculté des Sciences et Techniques) ;
- Institut des Sciences de la Terre (IST) (Faculté des Sciences et Techniques) ;
- Centre des Hautes Etudes afro-ibéro-américaines (Faculté des Lettres et Sciences Humaines) ;
- Institut des langues Etrangères Appliquées (ILEA) (Faculté des Lettres et Sciences Humains) ;
- Institut du Cancer (Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'odontostomatologie).

## **2. L'élaboration d'un nouveau cadre juridique de formation**

La dynamique institutionnelle qui a été enclenchée par la réforme LMD a abouti à la transformation profonde du cadre juridique de la formation à l'UCAD. En effet, tous les dispositifs juridiques de la réforme LMD ont été adoptés par l'Assemblée de l'Université et sont entrés en application. Il s'agit :

- de la Loi d'orientation organisant les diplômes supérieurs à l'UCAD sur la base des grades « Licence, Master, Doctorat » ;
- du Décret organisant les études de Licence
- du Décret organisant les études de Master ;
- du Décret organisant les études doctorales.

## **3. La transparence dans la gestion des notes**

La mise en place du LMD a augmenté considérablement la complexité de la gestion des notes. Tout crédit obtenu par un étudiant dans une matière est conservé à vie. La validation d'une unité d'enseignement ne donne pas le même nombre de crédits selon le parcours envisagé par l'étudiant. Le nombre important des parcours rend difficile la tâche des jurys. De plus, en cette période de transition, les jurys doivent convertir les notes obtenues avant le LMD en crédits, en tenant compte du changement des matières enseignées, etc.

Pour aider les enseignants et les personnels de scolarité à gérer les notes de manière transparente, on utilise, au niveau de l'Université, un logiciel général de gestion des notes, appelé APOGEE. L'accès à ce logiciel est strictement contrôlé, une ou deux personnes ayant accès au niveau de la Faculté. De plus, uniquement les notes finales (données par le jury final) peuvent être entrées. Il n'est donc pas possible de distribuer la tâche d'attribution des notes aux enseignants responsables de chaque matière ou aux jurys. De même, aucun historique de modification d'une note (par correction d'une erreur ou par le jury) n'est disponible.

A titre d'illustration, le département de Géographie qui a servi de département test, compte au total : 3.500 étudiants en première année, soit au total  $3.500 \times 14$ , soit 49.000 notes ; 1.200 étudiants en deuxième année, soit au total  $1200 \times 12$ , soit 14.400 notes ; 800 étudiants en année de Licence, répartis dans 10 unités de valeur.

Cette gestion automatisée de la notation a permis aux départements de la FLSH de transformer les données brutes de leur service de la scolarité en informations utiles à la prise de décision. Ces précieux renseignements facilitent, à terme, l'identification des étudiants tout au long de leur cursus.

Pour les étudiants, avec un tel outil de gestion de leurs notes, l'époque des longs moments d'attente dans les couloirs de la faculté afin de se procurer des résultats, des files à la porte de l'enseignant pour l'obtention de quelques explications sur sa notation est révolue. Ce sont de nombreuses heures récupérées que les étudiants peuvent consacrer à leurs études.

#### **4. La diversité de l'offre de formation**

Il y a aujourd'hui, dans les établissements de l'UCAD, une offre de formation plus diversifiée (voir en annexe les programmes de formations) couvrant un large spectre de champs disciplinaires et mieux articulée au besoin du marché du travail.

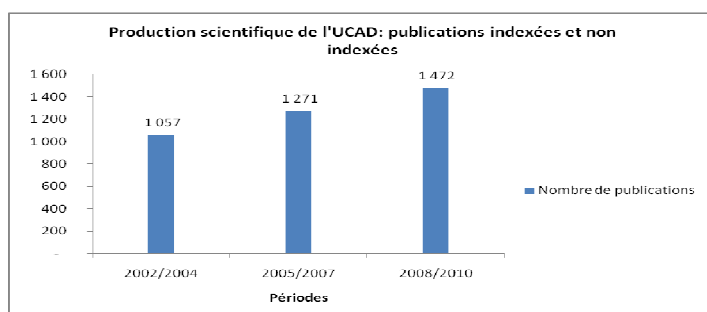
Dans certains établissements, il existe des filières de formation à vocation régionale et internationale qui constituent des marques pour l'UCAD. C'est le cas par exemple des filières de formation aux métiers de chirurgien, de neurochirurgien, de cancérologue, de néphrologue, de cardiologue, de radiologue, de dermatologue, de nutritionniste, de cryptologue, de médecin, de pharmacien, de dentiste, de bibliothécaire, de documentaliste, d'archiviste, d'inspecteur de la jeunesse et des sports, de professeurs d'éducation physique et sportive, de professeurs de collège et lycée. L'UCAD s'est aussi spécialisée dans les disciplines telles que la géomatique, la bio-informatique, la climatologie, le droit de l'environnement, l'agroforesterie, le droit du sport, la rétrovirologie, la migration, les méthodes quantitatives de gestion, la biotechnologie végétale et la parasitologie.

## 5. La recherche

L'UCAD se singularise au Sénégal par le dynamisme de ses activités de recherche. Les éléments ci-après traduisent cette force de la recherche.

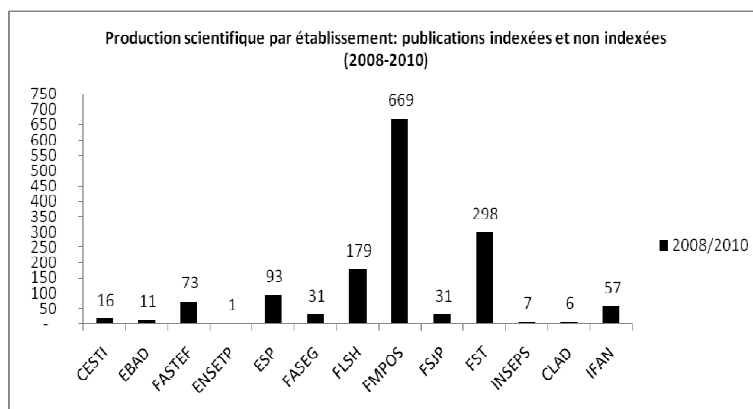
La production scientifique de l'UCAD est en constante augmentation depuis plusieurs années (**Figure 1**). Les établissements les plus productifs sont la Faculté de Médecine, Pharmacie et d'Odontostomatologie, la Faculté des Sciences et Techniques, la Faculté des Lettres et Sciences Humaines, l'Ecole Supérieure Polytechnique et la Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation (**Figure 2**).

**Figure 1:** Evolution de la production scientifique de l'UCAD (2002-2010)



Source : Direction de la Recherche, UCAD

**Figure 2:** Production scientifique par établissement



Source : Direction de la Recherche, UCAD

Selon une étude réalisée par l'IRD en 2010 sur la production scientifique des institutions sénégalaises publiée entre 1997 et 2008 et indexée dans la base de données bibliographique SCIE Thomson, la production scientifique de l'UCAD, si l'on y ajoute l'ESP et le CHU de Dakar, représente près de 60% de la production scientifique du Sénégal (**Tableau I**)

**Tableau I :** *Evolution de la production scientifique publiée et indexée des institutions sénégalaises les plus visibles (1997-2008)*

<b>Institutions</b>	<b>1997-1999</b>	<b>2000-2002</b>	<b>2003-2005</b>	<b>2006-2008</b>
UCAD	174	123	244	329
IRD	138	148	196	173
CHU Dakar	93	103	98	135
IPD	60	56	99	90
ISRA	35	40	40	49
Min Santé Dakar	15	32	40	37
EISVM	9	8	17	17
ESP Dakar	2	11	11	17
UGB	2	6	9	17
WARDA	10	7	16	9
Min Santé St Louis	16	17	13	6
CIRAD	0	7	6	5
ESP Thiès	3	5	4	4
ENSA Thiès	2	3	5	1

Source : P.L. Rossi/IRD (2010 )

L'UCAD possède des laboratoires et équipes de recherche bien structurés même s'ils n'ont pas de véritable existence statutaire. C'est le cas par exemple :

- du Laboratoire Physique de l'atmosphère et de l'océan Siméon Fongang à l'Ecole Supérieure polytechnique ;
- du Laboratoire de Nutrition et alimentation humaines à la Faculté des Sciences et Techniques ;
- du Laboratoire Campus de Biotechnologies Végétales à la Faculté des Sciences et Techniques ;
- du Laboratoire de Bactériologie et de Virologie à la Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odontostomatologie, Hôpital Aristide Le DANTEC ;
- du Laboratoire de Parasitologie et Mycologie à la Faculté de Médecine, Pharmacie et d'Odontostomatologie ;
- du Laboratoire de Biologie et Ecologie des Poissons à l'IFAN ;
- du Pôle d'Excellence Régional « Les esclavages et les traites » à la Faculté des Lettres et sciences humaines.

L'UCAD a également développé des collaborations étoffées avec des grands laboratoires nationaux et internationaux de recherche qui se sont concrétisées par la création d'unités mixtes de recherche. Ces unités sont :

- Le Laboratoire commun de microbiologie (LCM):UCAD-IRD-ISRA ;
- L'Unité Mixte Internationale « Modélisation mathématique et informatique des systèmes complexes (UMMISCO) : UCAD-IRD-UGB-Université Pierre et Marie Curie-Université Yaoundé 1- Université Cadi Ayyad Marrakech Institut de la Francophonie pour l'Informatique Hanoi ;
- L'Unité Mixte Internationale « Environnement-Société-Santé »: UCAD-CNRS France- CNRST Burkina Faso-Université de Bamako ;
- L'Unité de Recherche Pôle Pastoral Zone Sèche (PPZS) : UCAD-ISRA-CIRAD-CSE-ENEA.

Le degré de développement des filières de formation doctorale est un indice de la capacité de recherche d'une université. L'UCAD, avec ses partenaires scientifiques et techniques, a mis en place sept (07) Ecoles Doctorales qui sont :

- Eau, Qualité et Usages de l'eau ;
- Sciences de la vie, de la santé et de l'environnement ;
- Physique, chimie, Sciences de la terre, de l'univers et de l'ingénieur ;
- Mathématique et informatique ;
- Arts, Cultures et Civilisations ;
- Etudes de l'Homme et la société ;
- Sciences juridiques, politiques, économiques et de Gestion.

Ces Ecoles doctorales, qui sont des dispositifs fédérateurs, offrent des formations diversifiées et développées. Le **tableau II** ci-dessous indique le nombre de thèses soutenues dans ces formations doctorales en 2009/2010.

**Tableau II : Nombre de thèses de doctorat soutenues en 2009-2010**

Etablissements	Doctorat de recherche
FASTEF (ex ENS)	3
ESP	2
FASEG	8
FLSH	48
FMPOS	01
FSJP	06
FST	53
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>

Source : Direction de la Recherche, UCAD

## 6. La valorisation économique des résultats de la recherche

Pour renforcer ses activités d'appui au développement économique, l'UCAD s'est dotée de deux outils : l'incubateur d'entreprises INNODEV et la Société SODEBIO.

L'Incubateur INNODEV, créé en partenariat avec toutes les universités et instituts de recherche sénégalais, l'Institut de Recherche pour le Développement (France) et la Coopération française, est une structure de services d'assistance à la création d'entreprises à caractère innovant. Il a pour rôles :

- d'évaluer et sélectionner les projets de création d'entreprises;
- d'encadrer les créateurs et de suivre les projets ;
- de déterminer les prestations nécessaires aux projets et aux porteurs, les mettre en œuvre et en assurer le suivi ;
- de qualifier la faisabilité économique et industrielle des projets ;
- d'aider à la recherche de financement et de partenariats.

La société SODEBIO (SOCIETE DE DEVELOPPEMENT DES BIOINDUSTRIES) a été créée par l'UCAD, l'ITA et la Faculté Agronomique de Gembloux de l'Université en Belgique. Les trois (3) institutions collaborent depuis 1992 dans les domaines des biotechnologies et de la transformation agroalimentaire. L'identité de la Société est la suivante :

- Forme : SARL
- RC : SN DKR 2007 B 16969
- Capital : 3 000 000
- Objet Social : Prestations de services dans le domaine des bio-industries, production, fabrication, développement, commercialisation de tous produits alimentaires.

La société commercialise et assure la promotion de sept (07) produits tant sur le marché national que sur le marché international qui sont :

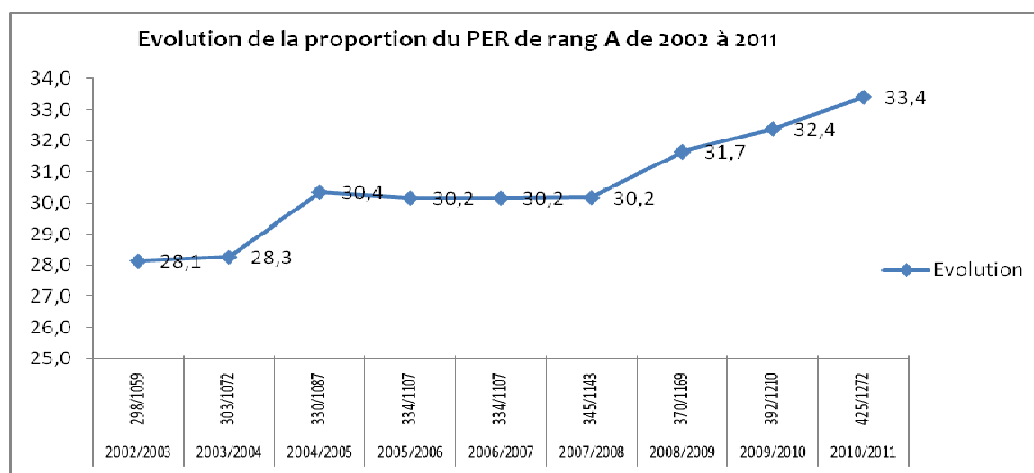
- Un starter d'origine sénégalaise à utiliser pour la fermentation de la farine de mil ;
- Un ferment lactique Wayaliine constitué de 3 souches sélectionnées localement pour la production du lait caillé ;
- Un starter de fermentation du néré qui permet d'améliorer la qualité hygiénique du nététo ;
- La poudre de bissap instantanée ;
- Le café Touba soluble ;
- Le vinaigre de mangue ;
- Le vinaigre d'alcool par acétateur.



## 7. La qualité du personnel enseignant et de recherche

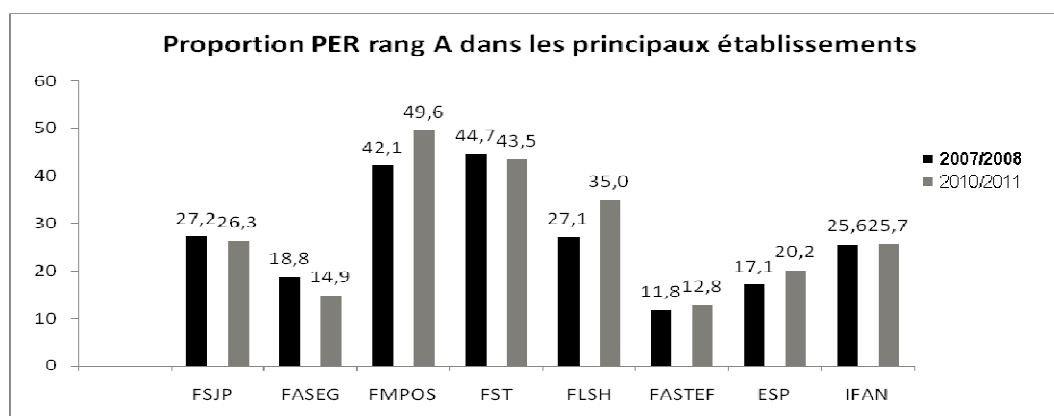
L'UCAD possède une importante masse critique d'enseignants-chercheurs et chercheurs qualifiés et expérimentés. La proportion des enseignants-chercheurs et chercheurs de rang A (Professeurs titulaires, Directeurs de recherche, Maîtres de Conférences, Chargés de Recherche) par rapport aux enseignants de rang B (Assistants, Maître Assistant) est aujourd'hui de 32,4%. Ce taux, assez élevé, est important pour la conduite des travaux de recherche et l'encadrement des doctorants. Il faut noter que ce taux est en constante augmentation depuis 2007 (**Figure 3**). Les plus fortes proportions du PER de rang A se rencontrent à la Faculté de Médecine, Pharmacie et d'Odontostomatologie, la Faculté des Sciences et Techniques et à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines (**Figure 4**).

**Figure 3 :** Proportion du personnel enseignant et de recherche (PER) de rang A.



Source : Direction des ressources humaines, UCAD

**Figure 4 :** Proportion du PER de rang A dans les principaux établissements



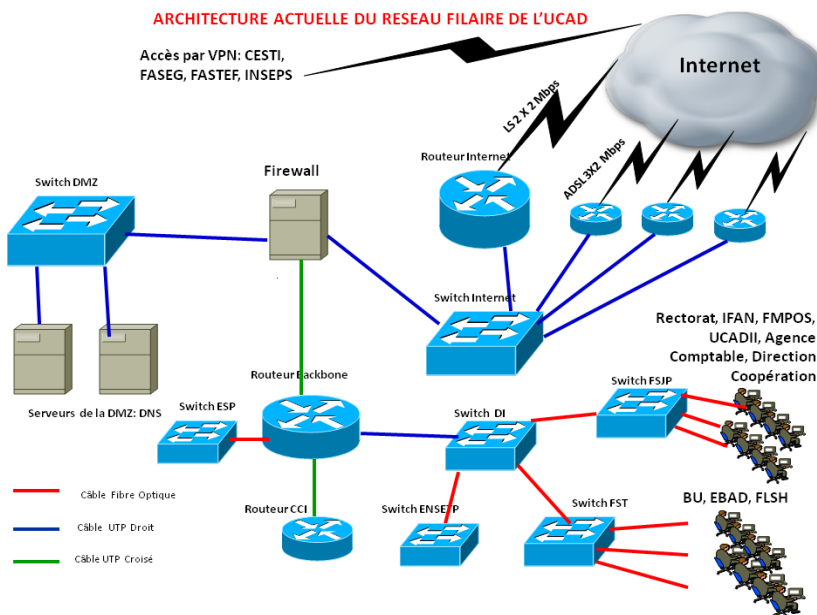
Source : Direction des ressources humaines, UCAD

## 8. La qualité des infrastructures TIC

L'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar, pour moderniser sa gestion administrative et pédagogique, a mis en place depuis 2000 avec l'appui de la coopération française, un réseau de campus informatique. Ce réseau est géré quotidiennement par la Direction des Systèmes d'Information (DSI) composée de deux divisions qui assurent entre autres la maintenance des équipements et le support des utilisateurs, la gestion du réseau et des services associés, l'étude et le développement d'applications.

Le réseau informatique de l'UCAD est de type MAN et s'appuie sur un backbone en triangle. Il s'étend sur une longueur d'environ trois (3) kms et interconnecte tous les établissements et les structures comme le Rectorat, l'Agence Comptable et la Direction de la Coopération par de liens en fibre optique ou à travers l'Internet par réseau privé virtuel (VPN). La connexion vers Internet est assurée par deux liaisons spécialisées de deux Mégabit/s chacune et trois liaisons ADSL à 10 Mégabit/s chacune, offrant ainsi une bande passante mutualisée de 34 Mégabit/s vers l'Internet.

L'architecture actuelle du réseau Internet de l'UCAD est indiquée par le schéma ci-dessous.



L'UCAD dispose d'un site Web à l'adresse [www.ucad.sn](http://www.ucad.sn).

Les services réseaux offerts sont :

- le courrier électronique ;
- le web (UCAD abrite plus d'une dizaine de sites) ;
- la sécurité : antispam, antivirus, pare-feu ;
- la visioconférence sur RNIS ;
- le DNS (en plus de son propre DNS l'UCAD abrite le Domaine du Sénégal qui compte environ 2000 zones).

Les applications faites des infrastructures TIC sont d'ordre administratif et pédagogique.

Sur le plan administratif, trois grandes applications développées par la DSI de l'UCAD sont utilisées :

- la gestion financière (budget et comptabilité) ;
- la gestion de la scolarité (inscription administrative et pédagogique, emploi du temps et examen) ;
- la gestion des ressources humaines (recrutements, congés, avancements et salaire).

Sur le plan pédagogique quelques établissements ont développé des formations à distance. Il s'agit de l'EBAD, la FASTEF, la FMPOS, la FST, l'ESP, la FASEG, la FSJP et le département d'histoire de la FLSH.

Grâce à la coopération française et l'accompagnement de l'AUF, l'EBAD et la FASEG ont, depuis 2001, pu mettre en place des formations à distances.

L'enseignement à distance à la Faculté des Sciences et Techniques de l'Education et de la Formation date de 2001 avec le projet CERANAD. Dans le cadre du projet ALED, la FASTEF s'est engagée dans la formation pédagogique à distance des vacataires et professeurs contractuels.

Plusieurs projets ont permis le développement de l'enseignement à distance à la FMPOS. Par exemple, le projet en Télémédecine et Télésanté, a permis de créer un centre de télémédecine et télésanté installé à l'Hôpital de Fann.

La FST héberge le programme d'appui en e-learning pour le premier cycle (PAL).

L'ESP a mis en place un Centre de ressources des Environnements Numériques de Travail. Il s'agit d'un enrichissement du présentiel par l'alimentation d'une banque de ressources pédagogiques par les enseignements de l'établissement.

La FSJP a démarré, à la rentrée 2010/2011, la formation à distance pour les premières et deuxième années en Droit.

Signalons enfin l'expérience du Département d'Histoire de la FLSH qui, sur une plate forme, prolonge les échanges entre les apprenants et les enseignants.

## **9. La diversité des sources de financement**

Pour réduire sa dépendance à l'égard du budget de l'Etat et de la coopération internationale, l'UCAD a diversifié ses sources de financement. Les activités génératrices de revenus mises en place sont :

- les formations payantes (formations diplômantes ou qualifiantes);
- les inscriptions pédagogiques ;
- le pilotage de projets de recherche (contrats de recherche)

- l'expertise (études, conseils...) ;
- la mise à disposition d'infrastructures (hôtel, Amphithéâtres, salles de conférences. salles de sports, salles de cours, salles de TP, patrimoine foncier...) ;
- l'exploitation des musées ;
- l'organisation de concours et tests.

L'UCAD a par ailleurs suscité la création de la Fondation UCAD dont l'une des missions est de collecter des fonds pour soutenir les activités de l'UCAD.

Au titre de la gestion 2011, les ressources générales de l'UCAD ont été de 27 513 272 823 FCFA réparties comme suit :

- Subvention de l'Etat : 20 840 665 884(75,8%)
- Droits d'inscription : 1 359 539 107 (4,9%)
- Prestations de service : 5 313 067 832 (19,3%)

## 10. Le rayonnement international

Le degré d'internationalisation d'une université se mesure, entre autres, par le nombre d'étudiants internationaux inscrits, par son classement mondial et par l'importance et la qualité de son portefeuille de coopération internationale.

L'UCAD, accueille un nombre important d'étudiants internationaux. Par exemple en 2009, 9% de ses étudiants sont des étudiants internationaux provenant de 46 pays.

S'agissant de son classement mondial, l'UCAD occupe, selon le classement 2011 de Cybermetrics Lab CSIC, le 3247<sup>ème</sup> rang dans le monde sur 12 000 Universités classées (**Tableau : III**).

**Tableau III :** *Classement 2011 des établissements d'enseignement supérieur du Sénégal*

Etablissement	Rang national	Rang africain (Top 100)	Rang mondial (Top 12 000)
UCAD	1	30	3 247
UGB	2	Non classé	10 143
CESAG	3	Non classé	10 857

Source : <http://www.webometrics.info>

Pour ce qui est de la coopération internationale, l'UCAD a signé 131 conventions de coopération avec des établissements d'enseignement supérieur d'Asie, d'Amérique, d'Afrique et d'Europe dont 116 sont actives (**Tableau IV**). Le but de ces conventions est de favoriser la mobilité et l'échange de personnels et d'étudiants, de mettre en place des filières de formation en partage et de réaliser des programmes conjoints de recherche et d'expertise.

**Tableau IV :** *Liste des conventions actives au 1<sup>er</sup> Octobre 2010*

<b>Zone</b>	<b>Nombre</b>
Afrique	17 (dont 08 locales)
Amérique	19
Asie	05
Europe (hors France)	22
France	42
Multilatéral	11
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>

Source : Direction de la coopération, UCAD

## **II. LES FAIBLESSES DE L'UCAD**

### **1. L'archaïsme de certains outils de gouvernance et de gestion**

Certains instruments de gouvernance et de gestion de l'UCAD sont archaïques. En effet :

- les services administratifs du rectorat et des établissements sont sous équipés ;
- le système d'information de gestion, qui commence tout juste à faire l'objet d'une approche d'ensemble, est sous-développé ;
- le régime financier n'est plus adapté à l'état d'évolution actuel de l'UCAD et est caractérisé par la lourdeur des procédures ;
- les instances de décisions sont certes démocratiques et ouvertes aux personnalités du monde socio-économique et aux pouvoirs publics, mais en pratique, elles fonctionnent comme des instances de concertation interne que comme des véritables conseils de gouvernement ;
- il manque à l'UCAD une fonction de contrôle de gestion (il existe un service d'audit interne mais ses rapports sont sans effet).

L'absence de tableau de bord périodique qui permet de suivre la marche de l'Université est due à cet archaïsme des outils de gouvernance et de gestion.

## **2. L'absence de dispositif de suivi de l'activité du PER et du PATS**

Le Recteur et les chefs d'établissement n'ont pratiquement pas de visibilité sur l'activité du PER et du PATS. Il est souhaitable que des outils d'une gestion dynamique des ressources humaines soient développés, surtout dans les établissements.

## **3. L'inexistence d'un service d'information et d'orientation pédagogique des étudiants**

L'UCAD ne dispose toujours pas d'un service d'information et d'orientation des étudiants digne de ce nom. Cette lacune se traduit, surtout pour les primo-entrants de l'UCAD, par un déficit d'informations sur les contenus, les parcours, les filières et les débouchés. Devant de tels déficits, la majorité des étudiants peuvent difficilement identifier les parcours et aborder les études universitaires en termes de stratégie d'orientation.

## **4. L'absence de mécanisme efficace d'assurance qualité interne**

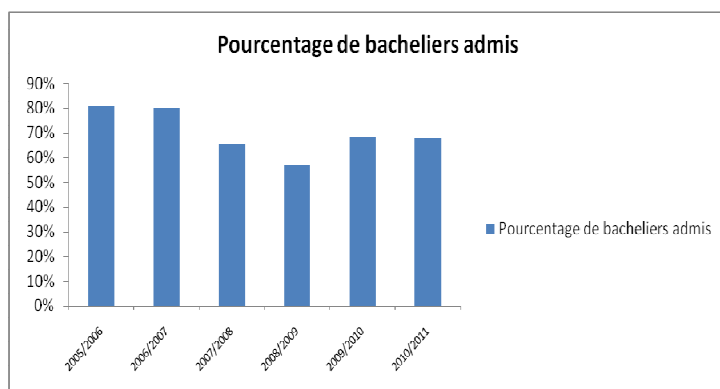
Il n'existe pas à l'UCAD un mécanisme efficace d'assurance qualité interne. Dans un contexte où la commercialisation de l'enseignement supérieur est une réalité, l'un des moyens pour garantir la qualité et informer les diverses parties prenantes est de mettre en place des mécanismes d'assurance qualité au sein des composantes de l'Université. Un tel dispositif est essentiel pour garantir la qualité de l'enseignement/apprentissage et de la recherche.

## **5. L'absence d'une sélection stricte des étudiants à l'entrée dans certaines Facultés**

Il existe, dans chaque Faculté, une commission chargée de sélectionner les candidats à l'entrée dans les parcours. Cependant, dans certaines facultés (FLSH, FSJP, FASEG, FST), ces commissions, sous la pression des pouvoirs publics, des élus locaux, des parents d'élève, des syndicats d'étudiants et de certains membres de la communauté universitaire, admettent en définitive presque tous les candidats.

Pour illustration, de 2005 à 2010, l'UCAD a admis en moyenne, 70% des bacheliers avec un pic de 81% en 2005 /2006 (**Figure 5**).

**Figure 5 :** *Pourcentage des bacheliers admis à l'UCAD de 2005 à 2010*



Sources : Direction des systèmes d'information, UCAD

La situation n'est pas la même dans les Ecoles et Instituts (ESP, CESTI, INSEPS, EBAD, IPDSR, ENSTP). Ces institutions, compte tenu de leurs stratégies pédagogiques et de leurs capacités d'accueil, ont instauré un concours (test) d'entrée qui leur permet de maintenir un niveau d'effectif stable (**Figure 8**).

## **6. La faible promotion de la pédagogie universitaire**

Au moment de la réforme, les responsables de l'UCAD ont mis à profit le potentiel d'expertise qui se trouvait dans les différents démembrements de l'université pour promouvoir la pédagogie universitaire. Pour assurer la formation pédagogique des universitaires, il a été décidé, en attendant de créer un Centre de Ressources Technologiques et Pédagogiques (CRTP), d'introduire l'enseignement de la pédagogie universitaire dans les formations doctorales. Cette promotion de la pédagogie universitaire reste encore timide.

Le Centre de Ressources Technologique et de Pédagogique (CRTP) que l'UCAD envisage de créer aura pour principales missions :

### **i) Appui à la formation**

#### **- Formation**

- Former les acteurs de l'UCAD (Enseignants, PATS et Étudiants) à l'utilisation des TIC ;
- Former les enseignants et les PATS sur la scénarisation de contenus de cours en ligne ;
- Encourager l'autoformation par la mise en place d'une bibliothèque de ressources numériques ;
- Promouvoir des formations orientées certification ;
- Accompagner les acteurs (enseignants, PATS et étudiants) dans l'intégration des TIC dans les facultés et Ecoles.

- Développement de contenus
  - Développer des contenus pédagogiques numériques pour l'enseignement ;
  - Améliorer la visibilité des structures de l'UCAD (Facultés, Écoles, Instituts et Écoles doctorales) par la mise en place de sites web ;
  - Développer l'enseignement à distance ;
  - Mettre en place des portails de ressources pédagogiques en ligne ;
- Accompagnement dans l'intégration des TIC dans les Facultés/Ecoles
  - Accompagner le développement de l'enseignement à distance à l'UCAD ;
  - Accompagner l'intégration des TIC dans le processus d'enseignement ;
  - Réaliser des sondages d'opinion sur l'intégration des TIC et de la l'enseignement à distance dans les facultés et écoles.

Le CRTP est encore au stade de concept sans aucun début de concrétisation car l'UCAD n'a pas encore obtenu de financement pour sa réalisation.

## **7. Le déséquilibre entre les filières scientifiques et technologiques et les filières des sciences humaines et sociales**

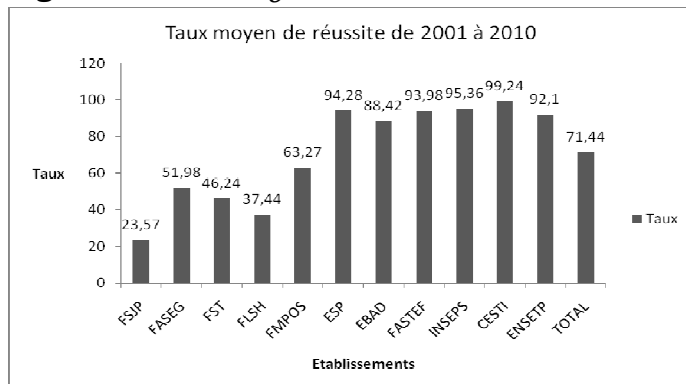
Il y a une forte concentration d'étudiants dans les filières des sciences humaines et sociales. En 2011, un peu plus de 71% des étudiants de l'UCAD sont inscrits dans trois Facultés : Lettres et Sciences Humaines ; Sciences Juridiques et Politiques et Sciences Economiques et de Gestion. Le fait que près des 2/3 des bacheliers ne poursuivent pas des études supérieures dans le domaine des sciences « dures » et que cette proportion soit croissante font naître des inquiétudes sur la capacité de l'UCAD à former les scientifiques dont l'économie, l'enseignement et la recherche du Sénégal ont besoin.

## **8. La faible efficacité interne dans certains établissements**

Le problème d'efficacité interne se pose surtout dans les Facultés suivantes : FST, FLSH, FASEG, FSJP et FMPOS. Ces Facultés sont caractérisées par des taux de réussites faibles aux examens : de 23% à 63% en moyenne selon les Facultés (**Figure 6** ).



**Figure 6 : Taux moyen de réussite de 2001 à 2010**



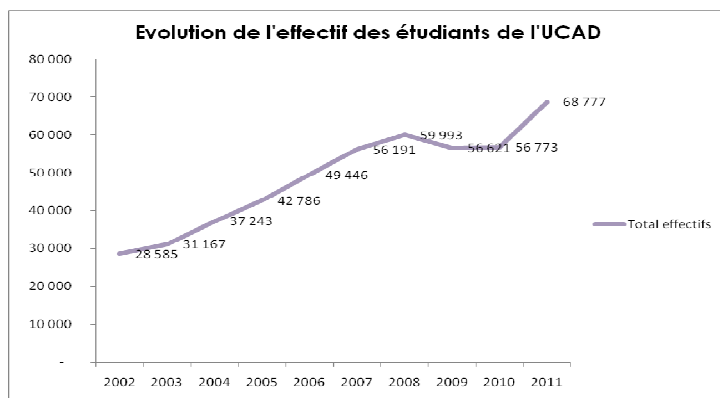
Source : Direction de l'enseignement et de la reforme, UCAD

La situation est nettement meilleure à la FASTEF et dans les Ecoles et Instituts où les taux de réussite varient généralement de 88% à 99%, selon les établissements (**Figure 6**).

La non maîtrise des admissions et la faible efficacité interne dans les formations générales des facultés ont eu pour effet la croissance accélérée des effectifs et la massification dans les deux premières années.

Les effectifs d'étudiants à l'UCAD qui étaient de 28 586 en 2002 sont passés à 68 777 en 2011 soit une croissance de 140% en dix ans (**Figure 7**).

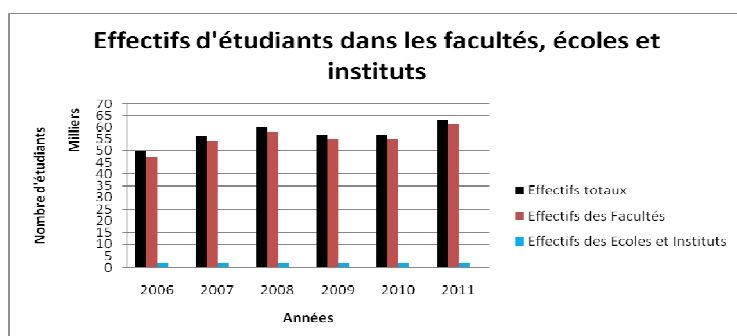
**Figure 7 : Evolution de l'effectif des étudiants de 2002 à 2011**



Sources : Direction des systèmes d'information et Direction de l'enseignement et de la reforme, UCAD

Dans les Ecoles et Instituts, le niveau des effectifs est stable à cause du concours d'entrée qui permet de sélectionner des profils d'entrée appropriés et des taux d'échec très faibles (**Figure 8**).

**Figure 8 : Evolution des effectifs d'étudiants dans les facultés et écoles de 2006 à 2011**



Source : Direction des systèmes d'information et Direction de l'enseignement et de la reforme, UCAD

Le taux moyen de massification à l'UCAD est de 68,3%. La massification s'observe surtout dans les premières années des Facultés où se trouvent les étudiants les plus jeunes qui vivent un engorgement insoutenable.

Les principales causes de la faiblesse de l'efficacité interne dans les formations générales de l'UCAD sont :

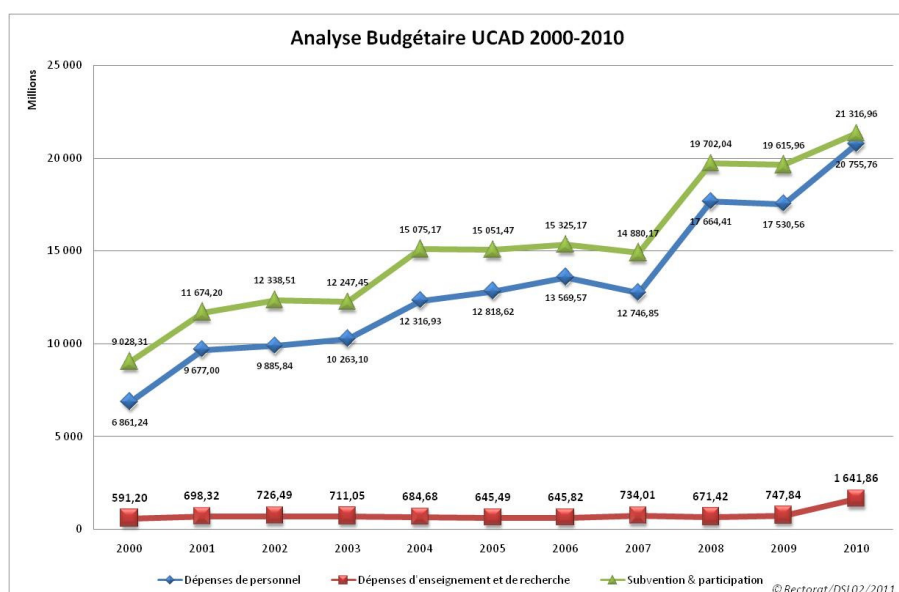
- La croissance accélérée des effectifs d'étudiants (due à l'accroissement rapide du nombre de bacheliers, à l'absence de sélection à l'entrée dans les filières générales, à des taux élevés d'échec dans les premières années et la politique généreuse d'aides aux étudiants ;
- l'absence de système d'information et d'orientation des futurs étudiants ;
- la faiblesse de l'encadrement due à la surcharge des effectifs ;
- l'absence de formation en pédagogie des enseignants ;
- l'inadaptation des profils des personnels enseignants au sein des équipes pédagogiques. Au niveau des premiers cycles ce sont généralement de jeunes enseignants et des vacataires qui interviennent en TP et TD alors que leurs objectifs en terme de carrière et donc de recherche ne leur permettent pas de s'investir pleinement aux enjeux de la formation.

## 9. L'insuffisance et le déséquilibre de l'allocation des ressources financières

Les ressources financières de l'UCAD sont passées de 9 Milliards de FCA en 2000 à 21 Milliards en 2010. Ces ressources sont insuffisantes en terme absolu, compte tenu de l'accroissement rapide des effectifs d'étudiants et des charges sociales.

A cette insuffisance des ressources financières, il faut ajouter une allocation déséquilibrée des ressources financières disponibles. En effet, ces ressources sont affectées, pour une large part, environ 92%, aux charges sociales. Il en résulte une faible allocation de ressources financières aux dépenses relatives à la pédagogie et à la recherche (**Figure 9**).

**Figure 9:** Allocations des ressources financières 2000-2010



Source : Direction des systèmes d'information, UCAD

## 10. La forte dépendance des chercheurs des fonds de financement étrangers

Les enseignants-chercheurs et chercheurs de l'UCAD sont très dépendants des fonds de financement étrangers et beaucoup, de ce fait, travaillent sur des thèmes qui n'ont qu'un intérêt secondaire pour le pays.

Le taux de co-publications internationales (signées avec des auteurs étrangers) est assez élevé à l'UCAD. Il était, au cours de la période 2008-2010, de 65% de l'ensemble des publications. Ce niveau assez élevé de co-publications pose le problème de l'influence des chercheurs étrangers sur la définition des thèmes de recherche.

## 11. L'insuffisance du personnel d'enseignement et de recherche

Le corps des enseignants-chercheurs est en nombre insuffisant. La pénurie est particulièrement importante dans les rangs des enseignants-chercheurs de rang A de la FASEG, de l'ESP, de la FASTEF et de la FSJP (**Figure 4**).

Le ratio d'encadrement global est particulièrement mauvais. En 2010/2011 le ratio d'encadrement est de 1 enseignant pour 53 étudiants (**Tableau 5**) ; ce qui est en deçà de la norme internationale estimée à 1 enseignant pour 19 étudiants.

Le ratio est nettement meilleurs à la FMPOS (1/12), l'ESP (1/7), au CESTI (1/5), à l'ENSETP (1/6) et à l'EBAD (1/14). Il est par contre très mauvais à la FASEG (1/134), à la FLSH (1/123) et à la FSJP (1/106).

**Tableau 5 : Ratio d'encadrement (enseignant/étudiant) en 2010-2011**

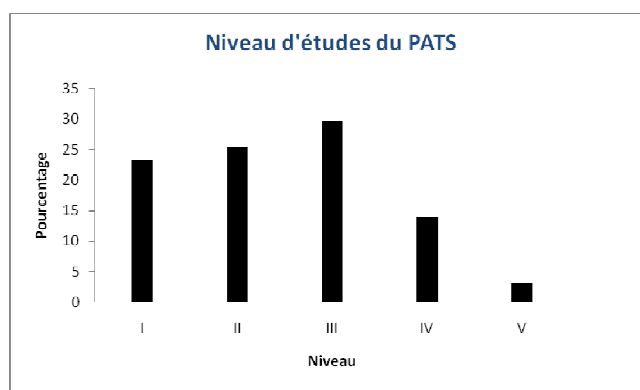
Etablissements	2010-2011
CESTI	1/5
EBAD	1/14
ENSEPT	1/6
ESP	1/7
FASEG	1/134
FASTEF	1/16
FLSH	1/123
FMPOS	1/12
FSJP	1/106
FST	1/36
INSEPS	1/19
ESEA	1/9
IFRPDSR	1/9
<b>TOTAL</b>	<b>1/53</b>

Source : Direction de l'enseignement et de la reforme, UCAD

## 12. La carence en techniciens supérieurs et en ingénieurs de recherche et de maintenance

Il y a une carence notoire en techniciens supérieurs et en ingénieurs capables d'appuyer un enseignement expérimental et une recherche de qualité et de gérer efficacement la maintenance des équipements. Sur les 1299 agents constituant le personnel administratif, technique et de service, seuls 17% ont un niveau égal ou supérieur à Bac +3 (**Figure 10**).

**Figure 10:** Niveau d'études du PATS en 2011



Source : Direction des ressources humaines, UCAD

Légende : I : niveaux primaire et élémentaire ; II : niveau secondaire ; III : niveaux Bac à Bac+2 ; IV : niveaux Bac + 3 et Bac + 4; V : niveau Bac+5

### **13. La faible capacité d'accueil de l'UCAD**

Le déficit infrastructurel de l'Université de Dakar est important. Il existe à l'UCAD 217 salles et amphithéâtres disposant de 23.253 places physiques pour un effectif de 68 395 étudiants en 2010-2011. Soit une place pour environ 3 étudiants. Cette situation crée inévitablement des difficultés pédagogiques énormes et implique des conditions de travail pénibles pour l'ensemble de la communauté universitaire. Elle a pour effet la désagrégation des indicateurs de qualité.

### **14. La vétusté et l'insuffisance des équipements scientifiques et didactiques**

La plupart des équipements scientifiques et didactiques des salles de travaux pratiques et des laboratoires sont vétustes et peu fonctionnels faute de renouvellement régulier. A cela, il faut ajouter l'éclosion de nouvelles spécialités scientifiques faisant appel à de nouvelles technologies.

Cette situation est à l'origine de la détérioration qualitative et quantitative des travaux pratiques et des travaux de recherche.

### **15. La faible utilisation des TIC dans les stratégies pédagogiques**

Le niveau d'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour la formation à l'UCAD n'est pas à la hauteur des investissements réalisés pour la mise aux normes des infrastructures.

L'utilisation des TIC pour la formation se heurte à l'UCAD essentiellement aux problèmes des droits de propriété intellectuelle, de financement de la mise en forme des enseignements, des limites dans l'architecture du réseau informatique (les équipements sont devenus obsolètes) et des plateformes d'enseignement à distances disponibles (plateforme ne répondant pas aux standards internationaux).

Il n'existe pas à l'UCAD de texte faisant des activités de l'enseignement à distance des obligations de service. Par ailleurs, les universitaires, bénéficiant d'une liberté dans leur activité de création, sont titulaires des droits d'auteur sur toutes leurs productions. L'enseignant-chercheur qui décide de mettre son cours en ligne à destination de ses étudiants conserve ses droits d'auteur sur celui-ci. Il décide donc librement de ses modalités d'exploitation. Si l'université souhaite être investie des droits sur la création d'un enseignants-chercheur, elle doit donc conclure avec lui un contrat de cession. C'est une des raisons pour lesquelles les enseignants traînent les pas pour mettre leurs cours en ligne.

## **16. Faible accès aux ressources documentaires et faible usage des bibliothèques de l'UCAD.**

L'accès aux ressources documentaires et l'usage des bibliothèques de l'UCAD sont faibles pour plusieurs raisons :

- le Service commun de la documentation qui devrait élaborer et mettre en œuvre la politique documentaire de l'UCAD n'est pas fonctionnel ;
- les ressources disponibles dans les bibliothèques de l'UCAD sont en nombre insuffisant et souvent obsolètes ;
- les systèmes informatiques mis en place sont aujourd'hui devenus obsolètes ;
- les usagers sont souvent ignorants des techniques de la recherche documentaire.

## **17. La timide ouverture de l'UCAD sur son environnement social et économique**

Les échanges de l'UCAD avec les entreprises et les collectivités territoriales sont timides. Seuls quelques programmes et projets tels que les camps citoyens et UCAD-RURALE, sont financées par les entreprises et les collectivités territoriales.

## **ANALYSE PROSPECTIVE**

Dans cette partie, sont examinés les facteurs susceptibles d'affecter négativement ou positivement le développement institutionnel de l'UCAD. Il s'agit des menaces (contraintes) et opportunités, tant au plan national, régional que mondial.

### **I. LES MENACES**

Les principales menaces avec lesquelles l'UCAD devra composer au cours des prochaines années sont d'origine externe ou interne.

#### **I.1. Les menaces d'origine externe**

##### ***I.1.1. La politisation du monde universitaire***

Il règne actuellement à l'UCAD une confusion entre activités politiques et liberté académique. Sachant que la jeunesse scolarisée est un électorat non négligeable et une force de frappe, chaque parti politique met tout en œuvre pour annexer ou avoir les faveurs des syndicats d'enseignants et d'étudiants. Le campus est devenu de ce fait un champ de confrontations politiques souvent masquées par des revendications corporatistes.

Cette politisation de monde universitaire constitue une menace pour la stabilité de l'UCAD. Les grèves et les violences qui sont déjà fréquentes s'intensifieront avec comme conséquences la destruction des infrastructures, la perte de jours de travail et en définitive, la baisse de la qualité de la formation.

##### ***I.1.2. La crise économique et financière***

Au niveau national, les universités publiques sénégalaises évoluent dans un contexte économique et financier difficile. La croissance économique est encore faible et irrégulière même si l'année dernière, c'est-à-dire en 2010, l'environnement macroéconomique semble s'être amélioré.

La preuve en est que la subvention de l'Etat pour l'année 2011 à l'UCAD a subi une baisse d'environ 435 millions de FCFA.

Sur le plan international, le redressement de l'économie mondiale est encore timide.

Ces contextes de rareté de ressources financières affectent à la fois la capacité de l'Etat à investir dans l'enseignement supérieur et la capacité des partenaires au développement à contribuer au financement de l'enseignement supérieur au Sénégal. Il faut d'ailleurs noter que c'est ce sous secteur qui, proportionnellement, reçoit la contribution la plus faible des partenaires techniques et financiers du Sénégal.

### ***I.1.3. L'allocation déséquilibrée des ressources financières***

Les ressources publiques allouées à l'enseignement supérieur sont principalement destinées aux dépenses non pédagogiques (salaires de personnel, bourses, œuvres universitaires). La part des dépenses à caractère social représente environ 55% dans le budget alloué à l'enseignement supérieur. Il en résulte une faible allocation de ressources financières aux dépenses relatives à l'acquisition d'infrastructures et d'équipements pédagogiques et scientifiques. Il est évident que la qualité de la formation s'en ressent et la situation va s'aggraver si cette tendance est maintenue.

Par ailleurs, les aides sociales massives aux étudiants (bourses, logement, restauration, transport, couverture sanitaire) attirent les bacheliers vers les Universités publiques et les incitent à ne pas les quitter. Ce qui contribue à la massification d'étudiants dans les différentes filières.

### ***I.1.4. Le chômage des diplômés du supérieur.***

Le chômage des diplômés du supérieur est une réalité depuis plusieurs années. Il inquiète les étudiants et ne les incite pas à quitter l'Université. Cela contribue à la surcharge des effectifs d'étudiants.

### ***I.1.5. Les problèmes d'hébergement des étudiants à Dakar***

Le Centre des œuvres universitaires de Dakar ne dispose que 5000 lits dans la cité universitaire pour un effectif de 68000 étudiants alors que beaucoup d'étudiants inscrits à l'UCAD proviennent des milieux non aisés. Cette faible capacité d'accueil de la cité universitaire et le niveau élevé du loyer à Dakar mettent de nombreux étudiants dans des conditions de vie très difficiles. Cette situation, qui va s'empirer dans les années à venir accentuera l'impact négatif qu'elle a déjà sur la stabilité et l'efficacité interne de l'UCAD.

### ***I.1.6. Les perceptions négatives de certains milieux envers l'UCAD***

En raison des violences récurrentes et des difficultés financières, certains milieux ont des perceptions négatives envers l'UCAD. Les employeurs se plaignent que les diplômés de l'UCAD n'aient pas l'attitude qu'il faut pour travailler dans une entreprise en même temps les entrepreneurs refusent d'être fournisseurs de l'UCAD. Cette situation menace l'ouverture de l'UCAD sur son environnement social et économique.



## **I.2. Les menaces d'origine interne**

### ***I.2.1. L'absentéisme des enseignants***

L'absentéisme chez le corps enseignant est une réalité. Ce phénomène a pris de l'ampleur ces dernières années avec l'implication de nombreux enseignants dans le fonctionnement administratif et pédagogique des établissements privés d'enseignement supérieur. Une attention doit être portée sur ce phénomène qui est aussi considéré parmi les causes de la faible efficacité interne de l'UCAD.

### ***I.2.2. Le développement de mouvements associatifs de toute nature***

Il se développe, depuis quelques années à l'UCAD, dans les campus social et pédagogique, des mouvements associatifs se réclamant d'identités politiques, d'identités communautaires, de guides religieux ou de lien avec tel ou tel terroir. Ces associations rivalisent entre elles et occupent de façon sauvage et illégale les espaces des campus social et pédagogique. La présence de ces associations suscite bien des interrogations au sujet de l'avenir de la stabilité de l'UCAD, de l'unité syndicale des mouvements étudiants et de la laïcité. Ces associations peuvent être détournées pour servir d'autres causes.

## **II. LES OPPORTUNITES**

Les facteurs qui peuvent affecter positivement le développement de l'UCAD sont d'origine externe ou interne.

### **II.1. Les opportunités d'origine externe**

#### ***II.1.1. Le regain d'intérêt des bailleurs de fonds pour l'enseignement supérieur en Afrique***

Nous assistons, depuis quelque temps, à un regain d'intérêt des bailleurs de fonds pour l'enseignement supérieur en Afrique. Ce regain d'intérêt est dû au fait qu'il est aujourd'hui reconnu par tous que l'enseignement supérieur joue un rôle-clé dans le développement économique et social de toute nation.

#### ***II.1.2. L'existence du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES)***

Le CAMES est un outil d'intégration des systèmes d'enseignement supérieur des Etats membre. Il joue un actif dans la mise en œuvre des réformes liées à la construction d'un espace africain de l'enseignement supérieur de qualité et dans la formation des ressources humaines. L'UCAD peut bénéficier des programmes mis en place par cette structure.

### **II. 1. 3. La stabilité politique et sociale**

Le Sénégal est un pays où règnent la paix sociale et la stabilité politique. Cette stabilité favorise le développement de la coopération interuniversitaire.

#### **II.1.4. La qualité du réseau national de télécommunication**

Le réseau national de télécommunication est moderne et relie l'ensemble des villes du pays entre elles et les met en relation avec toutes les régions du monde.

En matière de connectivité internationale, le Sénégal sort sur l'Internet par deux câbles sous marins : SAT3 et ATLANTIS 2 avec un débit de sortie de plus de 2.0 Gbps. L'Agence de l'Informatique de l'Etat a mis en place l'intranet gouvernemental qui prend aussi en compte l'interconnexion des Universités publiques sénégalaises.

Ces infrastructures peuvent permettre de développer de nombreux services à caractère pédagogique et scientifique dont l'enseignement à distance, la visioconférence, la télé médecine, les bibliothèques virtuelles, les laboratoires virtuels et les ressources éducatives libres.

#### **II.1.5. Les possibilités offertes par la formation à distance**

De nombreuses études ont montré qu'un enseignement à distance bien organisé peut non seulement contribuer à l'élargissement de l'accès à l'enseignement supérieur mais également à la réduction des coûts de formation. Elles ont révélé aussi que la formation à distance peut améliorer sensiblement la qualité de l'enseignement ; contribuer à réduire les effets négatifs dus à la massification et aux sureffectifs ; offrir aux étudiants en rupture de cycle la possibilité de poursuivre leurs études autrement ; aider l'université à conquérir de nouveaux segments du marché de la formation (formation continue, Master, offre de nouveaux curricula totalement en ligne etc.).

### **II.2. Les opportunités d'origine interne**

#### **II.2.1. L'adoption du système LMD**

L'adoption du Système LMD donne à l'UCAD l'opportunité de moderniser ses curricula, de développer la mobilité des apprenants et des enseignants, de diversifier ses offres de formation en mettant l'accent sur les filières professionnalisantes et d'assurer son ouverture internationale.

En adoptant ce système, les établissements de l'UCAD vont mettre en œuvre un dispositif d'accueil et d'information pour améliorer la coordination entre l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur et pour faciliter l'orientation des étudiants. Ils vont ensuite aider au rapprochement de l'étudiant, de l'enseignant et des services administratifs en favorisant une relation pédagogique directe entre l'étudiant et l'enseignant et en étendant les horaires et ouvertures des différents services universitaires. Ils vont enfin valoriser la pédagogie dans l'enseignement

supérieur en constituant de véritables équipes multidisciplinaires, en variant les modalités d'enseignement (utilisation des NTIC, formation à distance, etc.) et en rénovant les pratiques évaluatives (accroissement du contrôle continu). De la sorte, l'UCAD s'adapte aux transformations intervenues dans les systèmes de management où prévaut la compétence.

### ***II.2.2. Le rayonnement continental et international de l'UCAD***

Le rayonnement continental et international de l'UCAD qui se traduit aujourd'hui par sa bonne place dans le classement international des Universités, la qualité et la quantité de ses accords de coopération et par la quantité des étudiants internationaux inscrits dans ces différentes filières de formation est une opportunité pour l'UCAD pour élargir le spectre de son partenariat scientifique, technique et financier et par conséquent adapter ses missions au monde du 21<sup>ème</sup> siècle.

### ***II.2.3. L'autonomie de l'UCAD***

L'Université Cheikh Anta DIOP de Dakar est un établissement public autonome. Il en est de même des établissements qui la composent. L'autonomie concerne :

- l'organisation interne tant sur le plan administratif, pédagogique que scientifique ;
- la gestion financière tant sur le plan de l'utilisation des ressources financières que sur le plan de la diversification des modes de financement ;
- le recrutement et la gestion des ressources humaines (enseignants, chercheurs, personnel administratif, technique et de service) ;
- la coopération internationale.

Cette autonomie offre à l'UCAD la liberté de se donner les moyens d'atteindre ses objectifs et de s'adapter aux évolutions du monde contemporain.

### ***II.2.4. La localisation géographique privilégiée de l'UCAD***

L'UCAD est située dans la capitale du Sénégal et de ce fait est à proximité de diverses infrastructures (hôtels, ambassades, centres culturels, aéroport international, port, télécommunications...) et d'une multitude d'institutions gouvernementales, non gouvernementales et multinationales. La coopération scientifique et technique se trouve ainsi facilitée.

## SYNTHESE DES ANALYSES DIAGNOSTIQUE ET PROSPECTIVE

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La pluridisciplinarité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'archaïsme de certains outils de gouvernance et de gestion</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'existence d'un cadre juridique moderne de la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'absence de dispositif de suivi de l'activité du PER et du PATS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La transparence dans la gestion des notes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'inexistence d'un service d'information et d'orientation pédagogique des étudiants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversité de l'offre de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'absence de mécanisme efficace d'assurance qualité interne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La recherche et la valorisation des résultats de la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'absence d'une sélection stricte des étudiants à l'entrée dans certaines Facultés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité du personnel enseignant et de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La faible promotion de la pédagogie universitaire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité des infrastructures TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le déséquilibre entre les filières scientifiques et technologiques et les filières des sciences humaines et sociales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversité des sources de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La faible efficacité interne dans certains établissements</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le rayonnement international</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'insuffisance et le déséquilibre de l'allocation des ressources financières</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La forte dépendance des chercheurs des fonds de financement étrangers</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'insuffisance du personnel d'enseignement et de recherche</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La carence en techniciens supérieurs et en ingénieurs de recherche et de maintenance</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La faible capacité d'accueil de l'UCAD</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La vétusté et l'insuffisance des équipements scientifiques et didactiques</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La faible utilisation des TIC dans les stratégies pédagogiques</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le faible accès aux ressources documentaires et le faible usage des bibliothèques de l'UCAD sont faibles</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La timide ouverture de l'UCAD sur son environnement social et économique</li> </ul>

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le regain d'intérêt des bailleurs de fonds pour l'enseignement supérieur en Afrique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politisation du monde universitaire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stabilité politique et sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crise économique et financière</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité du réseau national de télécommunication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'allocation déséquilibrée des ressources financières</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les possibilités offertes par la formation à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le non respect de la liberté académique et de l'autonomie de l'Université</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'adoption du système LMD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chômage des diplômés du supérieur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'existence du CAMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les perceptions négatives de certains milieux envers l'UCAD</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rayonnement continental et international de l'UCAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problèmes d'hébergement des étudiants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'autonomie de l'UCAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'absentéisme des enseignants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La localisation géographique privilégiée de l'UCAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement de mouvements associatifs de toute nature</li> </ul>

## LES OPTIONS STRATEGIQUES

A partir des analyses diagnostique et prospective faites et prenant en compte, d'une part, la vision, les missions et les valeurs de l'UCAD et, d'autre part, les orientations du gouvernement en matière d'enseignement supérieur, quatre (4) axes stratégiques ou objectifs généraux suivants ont été retenus :

- Moderniser la gouvernance ;
- Améliorer l'efficacité interne, la qualité et la pertinence de la formation ;
- Accroître les activités de recherche et de valorisation ;
- Optimiser et diversifier les sources de financement.

Ces quatre axes stratégiques ont été déclinés en 19 objectifs spécifiques. Pour atteindre ces objectifs, 38 mesures à mettre en œuvre ont été retenues et présentées dans les tableaux ci-dessous.

### IX. Les options stratégiques

Quatre (4) axes stratégiques ou objectifs généraux suivants ont été retenus pour le plan stratégique 2011-2012 :

- Moderniser la gouvernance ;
- Améliorer l'efficacité interne, la qualité et la pertinence de la formation ;
- Accroître les activités de recherche et de valorisation ;
- Optimiser et diversifier les sources de financement.

Ces quatre axes stratégiques ont été déclinés en objectifs spécifiques. Pour atteindre ces objectifs, 38 mesures à mettre en œuvre ont été retenues et présentées dans les tableaux ci-dessous.

#### ***Axe stratégique 1 : Moderniser la gouvernance***

##### **Objectifs**

- Changer les pratiques de gouvernance et de gestion ;
- Améliorer les conditions de travail des services du rectorat et des établissements ;
- Développer un système d'information intégré et complet relié à tous les services du rectorat et des établissements ;
- Améliorer la communication interne et externe pour mieux mobiliser la communauté universitaire et mieux faire connaître l'UCAD à la Cité.

##### **Mesures**

- Mettre en place des mécanismes performants pour assurer une bonne gouvernance et des pratiques de gestion efficaces à l'UCAD ;
- Adopter de meilleures procédures comptables et financières avec la réforme du régime financier ;

- Réhabiliter les locaux et moderniser les équipements de l'administration ;
- Mettre en place une base de données informatisée par la Direction des systèmes d'information (DSI) ;
- Développer l'informatique de gestion dans tous les services centraux et les services des établissements ;
- Développer des actions de formation à destination des personnels administratifs chargés d'utiliser les applications fournies par la DSI ;
- Renforcer la DSI en ressources humaine, financière et en équipement ;
- Mettre en place une stratégie de communication (édition de supports de communication, organisation de conférences, émissions, publi-reportage...) pour répondre aux besoins d'information à la fois de la communauté universitaire et de la Cité.

### **Résultats attendus**

- Des mécanismes performants sont mis en places ;
- Un manuel de procédures est adopté ;
- Les conditions de travail sont améliorées
- La DSI a mis en place une base de données informatisée ;
- La DSI publie annuellement un document contenant toutes les données statistiques nécessaires à la gestion de l'Université ;
- La DSI Fourni des applications nécessaires à la gestion de l'université (applications de gestion des carrières des personnels, de gestion des étudiants, de gestion budgétaire, financière et comptable, de gestion de l'information scientifique, de gestion immobilière...) ;
- Tous les personnels administratifs chargés d'utiliser les applications fournies par la DSI sont formés ;
- La DSI est suffisamment dotée en personnel, en ressources financières et en équipement ;
- Partage de la vision, des missions et des valeurs de l'UCAD ;
- Bonne diffusion des textes réglementaires ainsi que des informations relatives à l'organisation, au fonctionnement et à la politique de l'UCAD.

### **Indicateurs**

- Mécanismes de recrutement du PER et du PATS, de contrôle de gestion et de planification stratégique ;
- Durée moyenne des procédures comptables et financières ;
- Durée des prestations administratives et des processus de prise de décision ;
- Rapport annuel sur les indicateurs de performance de l'Université ;
- Présence de l'UCAD dans les médias ;
- Evénements organisés par l'UCAD auxquels ont participé le public et la communauté universitaire.

## **Axe stratégique 2 : Améliorer l'efficacité interne, la qualité et la pertinence de la formation**

### **Objectifs**

- Accroître à 60 % au moins les taux de réussite au premier cycle à la FSJP, FST, FASEG, FLSH, FMPOS ;
- Améliorer de 50 % le taux d'encadrement dans les Facultés ;
- Mettre en place un dispositif interne d'assurance qualité ;
- Optimiser l'accès aux ressources documentaires ;
- Innover et étendre le réseau informatique ;
- Développer les filières technologiques et/ou professionnalisantes ;
- Renforcer les coopérations nationale, régionale et internationale ;
- Prévenir les mouvements sociaux.

### **Mesures**

- Réguler les flux d'élèves à l'entrée dans les facultés par l'instauration de la présélection ;
- Instaurer une formation initiale obligatoire en pédagogie universitaire pour les enseignants ;
- Appliquer rigoureusement les fondamentaux et les normes du Système LMD ;
- Améliorer le système d'information et d'orientation des étudiants (maquettes, *syllabi*, guides de l'étudiant, Service commun d'information et d'orientation) ;
- Développer l'enseignement à distance, notamment dans le premier cycle des Facultés ;
- Proposer aux pouvoirs publics la construction d'une cité internationale pour les étudiants afin d'améliorer leurs conditions de vie ;
- Effectuer une planification serrée des flux d'étudiants et une régulation à tous les niveaux dans les facultés ;
- Assurer le portage d'une nouvelle université dans la région de Dakar ;
- Former des spécialistes en assurance qualité ;
- Faire évaluer les enseignements, filières de formation et les unités pédagogiques (facultés, instituts, écoles, départements) par le dispositif d'assurance qualité interne ;
- Améliorer les services des bibliothèques de l'UCAD par la généralisation de l'accès direct aux ressources et par la mise en œuvre des actions de formation des étudiants à la recherche d'information ;
- Développer les ressources (collections) des bibliothèques de l'UCAD ;
- Rendre opérationnel le Service commun de la documentation afin de favoriser les achats groupés, le signalement, l'accès direct aux documents, la conservation et l'archivage ;
- Renouveler les équipements, rénover et étendre le réseau, le connecter au réseau national de recherche et d'éducation et intégrer ce réseau national à des réseaux régionaux et internationaux ;



- Promouvoir les filières technologiques et/ou professionnalisantes et en créer de nouvelles en partenariat avec le monde socio-économique ;
- Développer la mobilité des étudiants, des PER et des PATS et accroître les partenariats avec les établissements étrangers ;
- Instituer un cadre de dialogue avec les partenaires sociaux ;
- Mettre en place la police universitaire.

### **Résultats attendus**

- Des étudiants sont sélectionnés en fonction de leurs résultats et en fonction des places disponibles dans ces facultés ;
- 100% des enseignants à recruter ont suivi une formation en pédagogie universitaire ;
- Tous les fondamentaux du système LMD sont appliqués ;
- Tous les programmes de formation sont mis aux normes LMD ;
- Les étudiants connaissent mieux les filières de formation, leurs contenus, leurs parcours et leurs débouchés ;
- Dix (10) filières au moins de formation à distance sont développées ;
- Deux tiers (2/3) des étudiants sont logés (normes internationales ;
- 2100 enseignants titulaires en 2016 ;
- Nombre d'étudiants en formation présentielle plafonné à 50.000 d'ici 2016 ;
- Une nouvelle université dans la région de Dakar ;
- Des spécialistes en assurance qualité sont formés ;
- Des spécialistes en assurance qualité sont formés ;
- 5% des enseignements, des filières et des unités pédagogiques sont évalués par an ;
- L'accès aux ressources documentaires est facilité et l'usage des bibliothèques de l'UCAD est intensifié ;
- L'offre de l'accès aux services réseaux à tous les établissements est réalisée ;
- L'interconnexion des universités sénégalaises est effective et fonctionnelle ;
- Le réseau national de recherche et d'éducation est intégré à des réseaux régionaux et internationaux ;
- Le pourcentage d'étudiants inscrits dans les filières technologiques et/ou professionnalisantes a augmenté ;
- L'attractivité de l'UCAD est accrue ;
- Le cadre de dialogue social est institué ;
- La police universitaire est mise en place.

### **Indicateurs**

- Taux de réussite au premier cycle ;
- Part des redoublants au premier cycle ;
- Taux d'encadrement ;
- Mécanismes d'évaluation des enseignements, des filières de formation et des unités pédagogiques ;

- Nombre de formations et des unités pédagogiques évalués ;
- Nombre de lecteurs inscrits dans les bibliothèques ;
- Nombre de documents prêtés ou téléchargés ;
- Nombre de lecteurs inscrits dans les bibliothèques ;
- Nombre de documents prêtés ou téléchargés ;
- Liste des applications faites du réseau ;
- Taux d'étudiants inscrits dans les formations technologiques et/ou professionnalisantes ;
- Part d'étudiants non sénégalais étudiants à l'UCAD ;
- Nombre de diplômes conjoints (cotutelle ou cursus commun) ;
- Nombre de conventions interuniversitaires ;
- Nombre de jours de grève.

***Axe stratégique 3 : Accroître les activités de recherche et de valorisation***

**Objectifs**

- Relever le niveau des plateaux techniques par l'acquisition d'équipements scientifiques et la création de nouveaux laboratoires dans des domaines scientifiques porteurs d'excellence et de développement ;
- Renforcer le soutien aux Écoles doctorales ;
- Contribuer au développement socio-économique du pays par le transfert et la valorisation des résultats de recherche.

**Mesures**

- Acquérir des équipements scientifiques modernes ;
- Inciter les équipes de recherches à répondre à des appels d'offres nationaux, régionaux ou internationaux et à collaborer avec des institutions et réseaux internationaux ;
- Affecter aux Écoles doctorales un budget pour leur fonctionnement et pour leurs activités pédagogiques et scientifiques ;
- Renforcer les capacités de l'incubateur d'entreprises INNODEV en matière d'accompagnement des porteurs de projets de création d'entreprises ;
- Soutenir l'édition scientifique pour permettre la diffusion des résultats de recherche ;
- Soutenir les dépôts de brevets.

**Résultats attendus**

- Le centre de mesures et les laboratoires des établissements de l'UCAD sont équipés en matériel scientifique moderne ;
- Des financements externes pour la recherche sont acquis ;
- Le fonctionnement et les activités pédagogiques et scientifiques sont optimisés
- Des projets de création d'entreprises sont incubés ;
- Des revues scientifiques de l'UCAD paraissent régulièrement ;
- Des brevets sont déposés par des personnels de l'UCAD à l'OAPI.

## **Indicateurs**

- Part des publications des unités de recherche ayant bénéficié des équipements modernes ;
- Montant des financements externes mobilisés dans le cadre des appels d'offre et des collaborations internationales ;
- Nombre de thèses de doctorat soutenues et de séminaires organisés ;
- Nombre d'entreprises créées ;
- Liste des revues scientifiques paraissant régulièrement ;
- Nombre de brevets déposés à l'OAPI par des déposants de l'UCAD.

## **Axe stratégique 4 : Optimiser et diversifier les sources de financement**

### **Objectifs**

- Optimiser la subvention de l'État ;
- Rationaliser les dépenses ;
- Diversifier les sources de financement ;
- Relever les droits d'inscription des étudiants ;

### **Mesures**

- Allouer la subvention sur une base contractuelle ;
- Augmenter les dépenses de formation et de recherche et limiter les dépenses non pédagogiques ;
- Développer la fonction de service ;
- Augmenter le montant des droits d'inscription administrative en modulant les montants en fonction du type de formation (formation professionnalisante ou formation générale), des cycles d'études (1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> cycle) et du type d'étudiant (salarié, boursier de l'État ou des structures privées ou non boursier) et généraliser les frais d'inscription pédagogique.

### **Résultats attendus**

- La subvention de l'État devient un financement sur objectifs (axé sur les résultats) ;
- Les dépenses de formation et de recherche sont augmentées de manière significative ;
- La part des ressources propres atteint 30% du budget de l'UCAD d'ici 2020 ;
- Les frais d'inscription administrative sont équitables et tiennent compte des coûts réels des études ;
- Les frais d'inscription pédagogique sont généralisés.

### **Indicateurs**

- Contrat de performance entre l'État et l'UCAD ;
- Part des dépenses de formation et de recherche dans le budget de l'UCAD ;
- Part des ressources propres dans le budget de l'UCAD ;
- Montant des frais d'inscription administrative et pédagogique des étudiants.

## MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

### I. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE GESTION, DE SUIVI ET D’ÉVALUATION

Le pilotage du plan stratégique sera assuré par le Recteur et les chefs d’établissements (Doyens des Facultés et Directeurs d’Ecoles et d’Instituts). Les arbitrages seront opérés par le Recteur.

Au niveau du Rectorat, un comité de gestion a été mis en place. Il a pour mission :

- de coordonner la mise en œuvre des différentes mesures retenues pour atteindre les objectifs fixés ;
- d’identifier et d’évaluer les ressources nécessaires à la réalisation du plan ;
- de négocier les contrats avec le gouvernement et les partenaires financiers ;
- de suivre et d’évaluer l’exécution du plan.

Ce comité travaillera en étroite collaboration avec les chefs d’établissements et avec les instances statutaires de gouvernance rattachées au Rectorat qui sont :

- La commission de l’Enseignement ;
- Le Conseil scientifique ;
- La Direction de la Coopération ;
- La Direction de l’Enseignement et de la Reforme ;
- La Direction des systèmes d’information ;
- La Direction de la Recherche ;
- -La Direction de la Vie Estudiantine et des Relations avec la Cité ;
- La Direction des Affaires Financières ;
- La Direction des Affaires juridiques ;
- La Direction des ressources humaines ;
- La Direction e la Gestion du Domaine de l’Université ;
- La Direction, de l’audit interne ;
- Le Comité de Gestion pédagogique de l’Université.

La traduction des mesures retenues en actions concrètes sont sous la responsabilité des agents du Rectorat mais également des chefs d'établissement et leurs chefs de services. Ces personnes sont également chargées d'évaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des actions retenues et d'assurer le suivi-évaluation des actions.

## **II. CONDITIONS DE SUCCES DU PLAN**

La mise en œuvre du plan exige la prise en compte d'un certain nombre de conditions de succès au niveau de l'UCAD, de l'Etat et des partenaires financiers.

Au niveau de l'UCAD, la mise en œuvre du plan reste fortement liée à la mobilisation de toute la communauté. Au regard des objectifs à atteindre, l'engagement de chacun des membres de la communauté est une nécessité.

Au niveau de l'Etat, l'exécution du plan dépend de la capacité du gouvernement à s'engager de façon ferme à soutenir les orientations stratégiques du plan.

Au niveau des partenaires financiers, le défi à relever pour l'exécution du plan est de gagner la confiance de ces derniers. Cela dépend de la capacité du comité de gestion à susciter le dialogue avec ces partenaires financiers pour mobiliser les ressources financières nécessaires.

## **III. PLAN D'ACTION**

Une planification des actions prévues sera élaborée par le comité de gestion et rendue publique.

Une revue à mi-parcours sera organisée pour apprécier les insuffisances du plan et de prendre des recommandations en vue d'améliorer son niveau d'exécution.

Une évaluation du plan interviendra à la fin de son exécution. Celle-ci sera l'occasion d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et de mesurer l'impact de sa mise en œuvre. Les conclusions permettront l'élaboration d'un nouveau plan.

## **IV. PLAN DE FINANCEMENT**

Le budget nécessaire à l'exécution du plan sera préparé par le comité de gestion. Il le sera à partir des ressources propres mais également des financements de sa tutelle (Ministère de l'Enseignement Supérieur) et de la contribution demandée aux bailleurs de fonds.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>CESAG</b>	: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>CESTI</b>	: Centre d'Etudes des Sciences et Techniques de l'Information
<b>CNES</b>	: Concertation Nationale sur l'Enseignement Supérieur
<b>CNREF</b>	: Commission Nationale de la Réforme de l'Education et de la Formation
<b>EBAD</b>	: Ecole des Bibliothécaires, Archivistes et Documentalistes
<b>ESEA</b>	: Ecole Supérieure Polytechnique
<b>ENSETP</b>	: Ecole Nationale Supérieure d'Enseignement Technique et Professionnel
<b>ESP</b>	: Ecole Supérieure Polytechnique
<b>FASEG</b>	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
<b>FASTEF</b>	: Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation
<b>FLSH</b>	: Faculté des Lettres et Sciences Humaines
<b>FMPOS</b>	: Faculté de Médecine, de Pharmacie et d'Odontostomatologie
<b>FSJP</b>	: Faculté des Sciences Juridiques et Politiques
<b>FST</b>	: Faculté des Sciences et Techniques
<b>IFACE</b>	: Institut de Formation en Administration et en Création d'Entreprises
<b>IFAN/CAD</b>	: Institut Fondamental d'Afrique Noire Cheikh Anta DIOP
<b>IPDSR</b>	: Institut de Formation et Recherche en Population, Développement et Santé de la Reproduction
<b>INSEPS</b>	: Institut National Supérieur de l'Education Populaire et du Sport
<b>IUPA</b>	: Institut Universitaire de Pêche et de l'Aquaculture
<b>ITA</b>	: Institut de Technologie Alimentaire
<b>LMD</b>	: Licence, Master, Doctorat
<b>OAPI</b>	: Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
<b>PATS</b>	: Personnel Administratif, Technique et de Service
<b>PDEF</b>	: Programme de Développement de l'Education et de la Formation
<b>PER</b>	: Personnel d'Enseignement et de Recherche
<b>UCAD</b>	: Université Cheikh Anta DIOP de Dakar
<b>UGB</b>	: Université Gaston Berger

## ANNEXE : LISTE DES PROGRAMMES DE FORMATION

### C.E.S.T.I.

Certificat de Journalisme	Diplôme Supérieur de Journalisme, option Presse Écrite
Diplôme Supérieur de Journalisme, option Radio	Diplôme Supérieur de Journalisme, Option Télévision
Medias - Communication	Science de l'Information et de la Communication

### E.B.A.D

Diplôme Universitaire des Sciences de l'Information Documentaire (D.U.S.I.D). : Ingénierie Documentaire	Licence Professionnelle des Sciences de l'Information Documentaire.
Sciences de l'Information Documentaire	Technologie de l'Information
Valorisation du patrimoine	

### E.N.S.E.P.T

Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Moyen Technique et Pratique (C.A.E.M.T.P.) Construction Mécanique	C.A.E.M.T.P. Économie Familiale
C.A.E.M.T.P. Électrotechnique	C.A.E.M.T.P. Fabrication Mécanique
C.A.E.M.T.P. Froid Climatisation	C.A.E.M.T.P. Génie Civil
C.A.E.M.T.P. Maintenance Véhicule Moteur	C.A.E.M.T.P. Mécanique Moteur
CA.E.M.T.P. Structures Métalliques	Certificat d'aptitude à l'enseignement secondaire technique et professionnel (C.A.E.S.T.P) : Techniques Économiques
Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Psychologue-conseiller (CAFPC)	Diplôme d'Inspecteur de Spécialité
Certificat d'aptitude à l'enseignement secondaire technique et professionnel (C.A.E.S.T.P) : Techniques Quantitatives de Gestion	

### E.S.P

Diplôme Universitaire de Technologie (DUT) en Génie Chimique et Biologie Appliquée	DUT en Génie Civil
DUT en Génie Électrique	DUT en Gestion
DUT en Génie Informatique	DUT en Génie Mécanique
Diplôme d'Ingénieur de Conception (DIC) en Génie Chimique & Industries Alimentaires	DIC en Génie Civil
DIC en Génie Électrique	DIC en Génie Informatique
DIC en Génie Mécanique	Diplôme d'Études Supérieures Comptables et d'Administration Financières (DESCAF)
Mathématiques-Informatique option Télécommunications	Sciences de l'Ingénieur

**F.A.S.E.G.**

Audit	Banque - Finance
Banques et Institutions Financières	Commerce et Management des Affaires. Internationales
Banque - Assurance	DEUG de Sciences Économiques
Développement Régional et Local : Économie de Micro-Finance	Diplôme Universitaire en Gestion
Économie Bancaire et Finance Quantitative	Économie Rurale
Finance	Finance Comptabilité
Gestion Macroéconomique Administrative	Gestion Projets et Création Entreprises
Gouvernance et Administration des Établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche	Gestion des Ressources Humaines
Logistique et Transport	Management du Commerce International
Management de la Santé	Management des Établissements de la Santé
Marketing	Marketing et Communication
Méthodes Statistiques et Économétriques	Monnaie, Finance, Banque
Économie	Politique Publique : Management des Institutions et Politiques Publiques en Éducation
Politiques et Négociations Commerciales internationales	Politique Économique et Analyse Économique des Projets
Pratique du Développement	Recherche en Économie Bancaire et Finance. Quantitative
Sciences Économiques. Option : Analyse et Politique Économique	Sciences Économiques. Option : Gestion des Entreprises
Sciences de Gestion	Sciences Économiques

**F.A.S.T.E.F.**

Certificat d'Aptitude Collèges d'Enseignement Moyen	Certificat d'Aptitude Conseiller Pédagogique
Certificat d'Aptitude Inspecteur de l'Éducation Préscolaire	Certificat d'Aptitude. Inspecteur de l'Enseignement de l'Arabe
Certificat d'Aptitude Inspecteur de l'Enseignement Élémentaire	Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Moyen
Certificat d'Aptitude à l'Enseignement Secondaire	Diplôme Probatoire à l'Inspectorat Éducation et Formation
Politique Sectorielle et Gestion de Systèmes Éducatifs	Sciences de l'Éducation



**F.L.S.H.**

Allemand	Anglais
Arabe	Arts, Cultures et Civilisations (ARCIV)
Espagnol	Géographie
Histoire	Italien
Langues et Tourisme	Lettres Classiques
Lettres Modernes	Linguistique
Persan	Philosophie
Portugais	Russe
Sociologie	D.U.E.L. Section Allemand
D.U.E.L. Section Anglais	D.U.E.L. Section Arabe
D.U.E.L. Section Espagnol	D.U.E.L. Section Géographie
D.U.E.L. Section Histoire	D.U.E.L. Section Italien
D.U.E.L. Section Lettres Classiques	D.U.E.L. Section Lettres Modernes
D.U.E.L. Section Persan	D.U.E.L. Section Persan
D.U.E.L. Section Portugais	D.U.E.L. Section Russe
D.U.E.L. Section Sociologie	Géographie option : Aménagement du Territoire Décentralisation Développement Local
Géographie option : Gestion Intégrée Développement Durable du Littoral Ouest Africain (GIDEL)	

**F.M.P.O.S.**

Analyse Qualité-Produit	Anatomie Morphologique et Clinique
Bio Toxicologie appliquée à l'industrie l'environnement et la Santé	Biochimie
Biochimie et Génie Génétique	Biologie et Contrôle des parasites
Biophysique	Certificat d'Études Spécialisées (CES) de Biochimie
C.E.S de Biologie et Médecine du Sport	C.E.S de Chirurgie Pédiatrique
C.E.S de Médecine Légale et d'Expertise	C.E.S de Néphrologie
C.E.S de Parodontologie	C.E.S de Radiologie et Imagerie Médicale
C.E.S. d'Anatomie-Cytologie Pathologie	C.E.S. d'Anesthésie Réanimation
C.E.S. de Bactériologie - Virologie	C.E.S. de Cancérologie
C.E.S. de Cardiologie	C.E.S. de Chirurgie buccale
C.E.S. de Chirurgie Générale	C.E.S. de Contrôle des Médicaments et des Aliments
C.E.S. de Dermatologie - Vénérologie	C.E.S. de Gynécologie – Obstétrique
C.E.S. de Maladies Infectieuses	C.E.S. de Médecine Interne
C.E.S. de Neurochirurgie	C.E.S. de Neurologie
C.E.S. de Parasitologie	C.E.S. de Pédiatrie
C.E.S. de Pneumologie	C.E.S. de Psychiatrie
C.E.S. d'Hématologie	C.E.S. d'Odonto-Préventive et Sociale
C.E.S. d'Ophtalmologie	C.E.S. d'Orthopédie Traumatologie
C.E.S. d'Oto-rhino-laryngologie	C.E.S. d'Urologie
C.E.S. Médecine du Travail	Diplôme d'état de docteur en Chirurgie dentaire
Diplôme de docteur d'état en Médecine	Diplôme d'état de docteur en Pharmacie
Diplôme d'Études Spécialisées (DES) Biologie Clinique	D.E.S en hépato-gastro-entérologie
Échographie, Gynécologique et Obstétricale	Hématologie
Herboristerie médicinale	Immuno-Infection
Microbiologie fondamentale appliquée	Parasitologie – Mycologie
Pharmacie Hospitalière et des collectives	Physiologie
Physiologie humaine	Sciences Biologiques et Humaines
Sciences Biologiques et Médicales	Ultrasonologie Médicale

## F.S.J.P.

Sciences Juridiques	C.D.H.A.H. (I.D.H.P.)
Capacité en droit	Collectivités Locales
DEUG en Sciences Juridiques	Diplôme Universitaire Professionnel
Droit à l'Intégration et de l'O.M.C	Droit de l'Environnement
Droit de la Migration	Droit de la Régulation
Droit de la Santé	Droit de l'Homme et de la Paix
Droit du Sport	Droit Économique, Notarial et Processuel
Droit Privé	Droit Privé option : Droit des Affaires (Import Export Droit Fiscal)
Droit Privé option Droit des Affaires (Transport-Assurance)	Droit Privé option Judiciaire
Droit Public	Droit Public option Administration Publique
Droit Public option : Relations Internationales	Diplôme Universitaire Professionnel (DUP) option Carrières Judiciaires
DUP option Droit Immobilier	DUP option Gestion des Collectivités Locales
Étude et Pratique des Relations Internationales	Gestion des Ressources Humaines
Gouvernance (Science Politique)	Histoire des Institutions
Histoire du Droit et Des Institutions	Juriste d'Entreprises et d'Affaires
Sciences Politiques	Santé - Environnement option Droit de la Santé
Santé - Environnement, option Droit de l'Environnement	

## FST

Agroforesterie, Écologie et Adaptations	Agro ressources Végétales et Entreprenariat
Algèbre	Algèbre Commutative
Algèbre, Géométrie et Applications	Analyse, Statistiques et Applications
Biologie Animale. spécialité Génétique des Populations	Biologie Animale. spécialité Eco.et Gestion Écosystème
Bioinformatique - Biomathématiques	Biologie Animale
Biologie Animale spécialité Entomologie	Biologie Animale spécialité Parasitologie
Biologie Végétale	Biologie, Chimie Géosciences
Biotechnologie végétale et microbienne	Certificat Préparatoire aux Études des Sciences de la Terre
Chimie Biologie Aspects Analytiques	Chimie et Biochimie des Produits Naturels
Chimie Minérale	Chimie Moléculaire
Chimie Physique Appliquée à l'Énergie	Codage, Cryptographie, Algèbre et Applications
Création MultiMedia	D.U.E.S. Mathématiques et Physique
D.U.E.S. Physique et Chimie	D.U.E.S. Sciences Naturelles
Énergie Solaire	Environnement
Environnement Littoral	Géologie Appliquée

Géologie Structurale et Tectonique	Géométrie Différentielle et Applications
Géométrie et Applications	Géo-ressources, Environnement, Imagerie, Aménagement
Géosciences spécialité Environnements Sédimentaires	Géosciences spécialité Pétrologie et Tectonique
Géosciences	Géosciences option zones profondes
Géosciences spécialité Hydrogéologie	Géotechnique et Géo minier
Gestion des Ressources Naturelles et Développement Durable	Gestion Durable des agro écosystèmes et horticoles
Hydraulique et Mécanique des Fluides	Hydrogéologie
Informatique Professionnelle	Informatique
Master 2 de Géosciences	Math. Appliquées option Analyse Numérique
Math. Appliquées option Probabilités Statistiques	Mathématiques
Mathématiques Appliquées	Mathématiques Pures
Mathématiques, Physique et Informatique	Mécanique des Fluides et Applications
Modélisation et Calcul Scientifique	Nutrition et Alimentation
Physico-chimie Analytique	Physique
Physique Appliquée	Physique Atomique et Nucléaire
Physique Chimie Science de la Matière	Physique de la Matière Condensée
Physique et Applications spécialité Atome. Molécule Noyau et Particule.	Physique et Applications spécialité Électronique -Systèmes et Télécom
Physique et Applications spécialité Énergie SOLMATS	Physique et Chimie
Phytopharmacie et Protection des végétaux	Réseaux et Télécommunications
Sciences Halieutiques	Sciences Naturelles
Semi-conducteurs et Energie Solaire	Statistiques, Probabilités et Analyse Numérique
Taxonomie, Biodiversité. Ethnobotanique et Conservation des Ressources Naturelles.	Transmission de Données et Sécurité de l'Information, Cryptologie

#### **I.F.R.P.D.S.R.**

Interrelations Population, Développement et Santé	Population, Développement et Santé de la Reproduction
Population, Santé et Développement Durable	Population, Santé et Développement

#### **I.N.S.E.P.S.**

Certificat d'Aptitude Inspecteur de l'Éducation Physique Jeunesse et Sport.	Certificat d'Aptitude Professionnel Éducation Physique et Sportive
Certificat d'aptitude à l'enseignement dans les collèges d'enseignement moyen, spécialité : Education physique et sportive	Licence en Education et Motricité
Licence Entraînement Sportif et Performance	Certificat en Management du Sport

#### **IUPA**

Diplôme d'Études Supérieures Spécialisés en Pêche et Aquaculture
Doctorat Sciences halieutiques

## ESEA

Ingénieur des travaux de planification	Ingénieur des travaux de l'aménagement du territoire
Ingénieur du développement urbain	Diplôme de 3 <sup>ème</sup> cycle DESS en aménagement, décentralisation et développement territorial
Diplôme de Technicien Supérieur (DTS) en gestion des collectivités locales	Licence professionnelle en gestion des collectivités locales
DTS en gestion de projet	DTS en micro finance
Licence professionnelle en micro finance	DTS en animation du développement
Licence professionnelle en animation du développement	Inspecteur de l'animation
Médiateur pédagogique	