



**HAL**  
open science

## Master Droit et management des organisations sanitaires et sociales

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un master. Master Droit et management des organisations sanitaires et sociales. 2010, Université Jean Moulin Lyon 3. hceres-02040951

**HAL Id: hceres-02040951**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02040951>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Evaluation des diplômes Masters – Vague A

## ACADÉMIE : LYON

Établissement : Université Lyon 3 - Jean Moulin

Demande n° S3110055356

Domaine : Droit, économie, gestion

Mention : Droit et management des organisations sanitaires et sociales

## Présentation de la mention

La mention « Droit et management des organisations sanitaires et sociales » est portée par l'Institut de Formation et de Recherche sur les Organisations Sanitaires et Sociales (IFROSS). Il s'agit d'un institut de la Faculté de Droit de l'Université Lyon 3 - Jean Moulin qui s'est spécialisé dans la formation continue des domaines de santé, sanitaire et social. Cet institut a été créé en 1994, il a formé plusieurs centaines d'étudiants en master.

La mention comporte cinq spécialités : « Direction, organisation et stratégie des structures sanitaires et médico-sociales » ; « Management des pôles et des fonctions transversales » ; « Droit et éthique des structures et des pratiques » ; « Juriste manager des structures sanitaires et sociales » ; « Contrôle de gestion sanitaire et social ».

## Avis condensé

### ● Avis global :

La mention est intéressante. Elle répond à une demande croissante de formation dans les secteurs sanitaire, social et de la santé. L'angle de formation qui a été choisi par l'IFROSS est celui de la gestion dispensée en formation continue. Ce choix paraît opportun, car les professionnels existants dans les secteurs mentionnés n'ont pas forcément suivi de cursus universitaire en gestion, alors que leurs fonctions ont évolué vers des postes de managers.

Le nom de la mention est « Droit et management des organisations sanitaires et sociales ». Mais, les aspects juridiques semblent largement minoritaires dans cette formation. Le terme « Droit » dans le nom de la mention est injustifié au regard du contenu de la formation, même si l'IFROSS est rattaché à une faculté de droit.

Cette mention est relativement récente et elle n'est pas la seule dans ce domaine. Il est dommage que le dossier ne soit pas plus clair sur la concurrence qui existe entre les différentes formations du même type dans la région Rhône-Alpes.

### ● Points forts :

- L'usage de la formation continue semble très bien adapté pour les spécialités dispensées et pour le public visé.
- L'attractivité est bonne, et les flux d'étudiants corrects en dépit de la concurrence.
- L'équipe est pluridisciplinaire, de taille adaptée et la mention est bien pilotée.

### ● Points faibles :

- La dénomination de la mention correspond plus à de la gestion qu'à du droit.
- Il n'y a pas de lien pédagogique avec d'autres écoles ou instituts, notamment avec une faculté de médecine ou avec un centre hospitalier universitaire.
- Certaines spécialités n'ont pas encore trouvé suffisamment d'étudiants pour être ouvertes.
- Les relations internationales sont très faibles.



- NOTATION GLOBALE (A+, A, B ou C) : B
- Recommandations pour l'établissement :
  - La dénomination de la mention doit être plus claire par rapport à la dominance de la gestion dans la formation.
  - L'absence de liens avec d'autres instituts est gênante. Pour une mention pluridisciplinaire, il devrait être normal de tisser des liens formalisés avec plusieurs partenaires locaux ou nationaux.
  - La mention gagnerait à avoir une ou deux relations avec des universités étrangères qui permettraient d'avoir des flux de quelques étudiants en formation initiale, voire en formation continue.

## Avis détaillé

### 1 ● OBJECTIFS (scientifiques et professionnels) :

L'essentiel des formations de la mention « Droit et management des organisations sanitaires et sociales » est effectué en formation continue. Toutefois, une orientation vers la recherche pour certaines spécialités est préservée. Les programmes ont été bâtis avec une volonté de continuer à former des enseignants-chercheurs en droit et gestion de la santé pour les systèmes d'enseignement supérieur nationaux et internationaux.

L'objectif principal de cette mention est de former les futurs cadres des professions des systèmes sanitaires, sociaux et médico-sociaux. Les formations proposées tentent de répondre à toute la gamme des besoins de ces professions : directeurs et cadres supérieurs d'établissements sanitaires et sociaux, chefs de projet, juristes du champ sanitaire et social, consultants dans les champs du droit et de la gestion (audits pénaux, audits réglementaires) et contrôleurs de gestion.

### 2 ● CONTEXTE (positionnement, adossement recherche, adossement aux milieux socio-professionnels, ouverture internationale) :

Le positionnement de la mention au sein de l'IFROSS est tout à fait spécifique, car il n'existe pas d'autres formations dans ce domaine au sein de l'Université Lyon 3.

La mention est originale. Toutefois, le rattachement à une faculté de droit ne semble pas immédiatement perceptible. La mention « Droit et management des organisations sanitaires et sociales » affiche le terme « Droit » dans son intitulé, mais il ne s'agit pas de la première discipline qui soit mise en avant dans les formations. L'enseignement du droit apparaît même minoritaire, sauf dans une seule spécialité.

Il existe d'autres formations dans la région Rhône-Alpes qui se sont spécialisées dans le management de la santé et des secteurs sanitaire et social. Mais, il est rare que ces formations soient autant concentrées sur la formation continue. Le positionnement régional de cette mention est donc intéressant.

Toutefois, il est dommage que le dossier ne fasse pas un panorama complet des formations de la région Rhône-Alpes qui puisse confirmer le positionnement original de cette mention.

Actuellement, il n'existe aucun partenariat avec d'autres instituts de formation. Pour une mention aussi transversale, cela est dommage.

L'adossement à la recherche passe par le centre de recherche GRAPHOS (Groupe de Recherche Appliquée Pluridisciplinaire sur l'Hôpital et les Organisations de Santé). Il s'agit d'un laboratoire labellisé « jeune équipe » et candidat au statut d'équipe de recherche. Trois grands champs de recherche ont été formalisés : la gouvernance, l'organisation et l'évaluation. L'équipe est composée de 29 personnes. Trois contrats de recherche ont été signés par le laboratoire avec le Ministère de la Santé et des Solidarités, le Centre Européen pour la Recherche Nucléaire et European Space Agency. Ce laboratoire compte 16 doctorants.

L'adossement aux milieux professionnels se concrétise par la présence du conseil de perfectionnement de l'IFROSS composé à parité d'universitaires et de professionnels. Le conseil de perfectionnement se réunit deux fois par an. Une partie conséquente de l'enseignement est effectuée par des professionnels. La Fédération de l'Hospitalisation Française (FHF), la Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne (FEHAP), sont régulièrement consultées sur le contenu des formations.



L'ouverture internationale est modérée. Des accords d'échanges d'étudiants ont été signés avec plusieurs universités étrangères.

Les connaissances en langues sont vérifiées à travers les certifications CLES. Cependant, le niveau requis n'est pas précisé. Depuis 2009, Les étudiants du master ont accès à un logiciel d'auto-formation. De ce fait, aucun cours d'anglais n'est prévu dans les maquettes de formation.

3 ● ORGANISATION GLOBALE DE LA MENTION (structure de la formation et de son organisation pédagogique, politique des stages, mutualisation et co-habilitations, responsable de la formation et équipe pédagogique, pilotage de la formation) :

La mention « Droit et management des organisations sanitaires et sociales » est organisée en cinq spécialités :

- M1 et M2 spécialité « Direction, organisation et stratégie des structures sanitaires et médico-sociales ».
- M2 spécialité « Management des pôles hospitaliers et des fonctions transversales ».
- M2 spécialité « Droit et éthique des structures et des pratiques ».
- M1 et M2 spécialité « Juriste manager des structures sanitaires et sociales ».
- M2 spécialité « Contrôle de gestion sanitaire et social ».

Ces spécialités sont toutes réalisées en formation continue sauf la spécialité « Juriste manager des structures sanitaires et sociales ». La spécialité « Management des pôles hospitaliers et des fonctions transversales » est organisée en trois parcours :

- « Management des pôles hospitaliers ».
- « Management des pharmacies hospitalières ».
- « Management et ingénierie de la restauration collective des établissements de santé ».

La structure est relativement complexe. La volonté de couvrir une grande part des activités des secteurs visés a conduit à l'ouverture d'une diversité de formations qui relèvent plus de la gestion que du droit. Seules deux spécialités incluent dans leur appellation une référence au domaine juridique. Mais, l'une d'entre elles n'a pas encore été ouverte faute d'un nombre suffisant de candidats (« Droit et éthique des structures et des pratiques ») et l'autre précise « Juriste manager » dans son intitulé, ce qui reste assez équivoque.

Certaines spécialités commencent dès la première année de master. Ceci s'explique par le positionnement en formation continue qui impose d'individualiser les spécialités. Assez logiquement, la mutualisation entre les différentes spécialités est inexistante.

La politique des stages n'a de sens que pour la spécialité « Juriste manager des structures sanitaires et sociales ». Elle sera étudiée dans l'évaluation spécifique de cette spécialité.

La mutualisation n'existe pas entre les différentes spécialités. Mais, une initiative intéressante doit être notée. Il s'agit de la mise en place d'un diplôme universitaire de recherche en sciences juridiques et du management. Chaque étudiant des différentes spécialités peut ainsi opter pour une orientation plus prononcée vers la recherche. Toutefois, le volume d'enseignement de ce diplôme universitaire (30 heures) apparaît très faible, même s'il vient en complément des enseignements de base en méthodologie de la recherche dispensés dans chaque spécialité.

Les interventions sont partagées entre universitaires et professionnels. L'équipe universitaire comporte 29 personnes, dont 19 professeurs et maîtres de conférences. Les intervenants professionnels sont nombreux ; ils occupent des fonctions conformes aux spécialités de cette mention.

L'équipe universitaire est pluridisciplinaire. Elle semble bien adaptée pour cette mention.

Les responsabilités de la mention et des spécialités sont toutes confiées à des permanents.

Il n'est pas mentionné d'usage particulier des TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education) dans la formation.

Le conseil de perfectionnement de l'IFROSS est l'organe de pilotage de cette mention de master. Il est composé de 6 membres représentant l'IFROSS et de plusieurs membres représentatifs des institutions des secteurs sanitaire, social et de la santé.



La coordination de l'ensemble des formations de l'IFROSS est assurée par un directoire composé du directeur de l'Institut, de son adjoint, des responsables de pôles et du responsable de la recherche.

Les jurys de délibération, le règlement des études et les modalités de contrôle des connaissances ne sont pas présentés. Il n'y a pas de suivi particulier des étudiants.

4 • BILAN DE FONCTIONNEMENT (origines constatées des étudiants, flux, taux de réussite, auto-évaluation, analyse à 2 ans du devenir des diplômés, bilan prévisionnel pour la prochaine période) :

L'origine géographique des étudiants est régionale à 56 %. L'attractivité semble bonne, bien qu'aucune information chiffrée sur les candidatures des étudiants et sur la sélection effective ne soit fournie.

Selon le dossier, les inscrits en 2008 sont au nombre de 256 étudiants dans cette mention. Toutefois, les spécialités « Droit et éthique des structures et des pratiques » et « Contrôle de gestion sanitaire et social » n'ont accueilli aucun étudiant.

Les taux de réussite sont bons. En moyenne, ils se situent entre 90 % et 100 % selon les spécialités.

Il existe une évaluation des enseignements. A la fin de chaque module, les étudiants évaluent les enseignements à partir d'une fiche qui est enregistrée informatiquement. Mais la rétroaction de ces évaluations sur le dispositif pédagogique n'est pas évoquée.

Quatre spécialités sur cinq sont en formation continue. L'analyse du devenir des diplômés se concentre donc sur la spécialité « Juriste manager des structures sanitaires et sociales ». L'insertion professionnelle des étudiants de cette spécialité est bonne. Deux ans après l'obtention de leur diplôme, ils occupent à 94 % un emploi dans les secteurs convoités.

Une analyse du devenir des diplômés en formation continue devrait être effectuée. L'objectif de cette enquête ne serait pas d'estimer le degré d'insertion professionnelle, mais plutôt l'évolution professionnelle et l'intérêt de la formation pour l'évolution des pratiques en entreprise.

# Avis par spécialité )

## Direction, organisation et stratégie des structures sanitaires et médico-sociales

### ● Avis :

La spécialité est effectuée sur deux années de master en formation continue. Toutefois, il est possible pour les étudiants de candidater directement en deuxième année de master. Il est également possible d'effectuer la deuxième année de master en deux années. Mais, cette dernière possibilité n'est pas justifiée dans le dossier. L'effectif était de 79 étudiants en 2008. Les cinq dernières années, cet effectif a connu une croissance importante.

L'intitulé de la spécialité correspond bien à l'objectif de formation des professionnels. Cette formation est donc très lisible et s'adresse à un public de professionnels de taille suffisante.

Il manque certainement à cette spécialité des accords avec d'autres institutions, ce qui lui donnerait un rayonnement encore plus large.

Le déséquilibre de volume d'enseignement entre le master 1 et le master 2 est trop prononcé.

Une analyse de l'évolution professionnelle des diplômés n'est malheureusement pas effectuée.

La réalisation du mémoire de fin de master n'est pas détaillée. Ceci semble pourtant important pour un public de formation continue.

### ● Points forts :

- Cette spécialité correspond clairement à un public de professionnels et répond à une demande de formation continue.
- Les effectifs sont en forte croissance.
- Le programme est clair et complet.

### ● Points faibles :

- Le déséquilibre des enseignements entre le master 1 et le master 2 est trop prononcé.
- L'absence d'étude sur l'évolution professionnelle des diplômés est regrettable.
- Le nom de la spécialité est-il « Direction, organisation et stratégie des structures sanitaires et médico-sociales » ou « Direction, organisation et stratégie des structures sanitaires et sociales » ? Le dossier fait apparaître les deux dénominations.

### ● Recommandations pour l'établissement :

- Equilibrer les volumes d'enseignements entre le master 1 et le master 2.
- Développer des accords avec d'autres institutions pour bien ancrer la formation.
- Effectuer une étude sur l'évolution professionnelle des diplômés.
- Eclaircir la dénomination effective de la spécialité.
- Préciser les objectifs du mémoire de fin d'année.

### ● NOTATION (A+, A, B ou C) : A



## Management des pôles et des fonctions transversales

- Avis :

La spécialité est déclinée en trois parcours qui correspondent à des activités bien définies :

- « Management des pôles hospitaliers »
- « Management des pharmacies hospitalières ».
- « Management et ingénierie de la restauration collective des établissements de santé ».

Ce découpage semble nouveau dans la mesure où seulement deux parcours existaient dans la précédente maquette. La réorganisation de cette spécialité en trois parcours est fondée. Elle permet d'identifier clairement des activités reconnues dans les secteurs visés. Toutefois, le nom de la spécialité « Management des pôles et des fonctions transversales » est obscur ; il n'évoque pas l'attachement aux activités sanitaire, sociale et de santé.

Des accords avec d'autres institutions donneraient à cette spécialité un rayonnement plus large.

L'attachement à la recherche semble ténu.

- Points forts :

- Cette formation s'adresse à des professionnels en activité.
- Le programme joue la carte de la mutualisation entre les trois parcours.
- Les unités d'enseignement sont claires et cohérentes.

- Points faibles :

- L'intitulé de la spécialité manque d'identité.
- La sensibilisation à la recherche est très limitée.
- Il manque une étude sur l'évolution professionnelle des diplômés.

- Recommandations pour l'établissement :

- Repenser l'intitulé de la spécialité en lui donnant plus d'identité.
- Offrir la possibilité aux étudiants de faire le diplôme universitaire de recherche en sciences juridiques et du management
- Développer des accords avec d'autres institutions de formation de manière à bien positionner la spécialité dans le paysage local.
- Préciser les objectifs du mémoire de fin d'année.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : A

## Droit et éthique des structures et des pratiques

- Avis :

Cette spécialité était à l'origine une spécialité « recherche », mais elle n'a pas eu suffisamment de candidatures pour être ouverte. Le dossier propose une reconversion de cette spécialité en formation continue professionnelle. La modification proposée est donc profonde.

C'est une spécialité intellectuellement intéressante, mais le dossier est très sommaire. Le nouveau positionnement en formation professionnelle permettra-t-il d'avoir suffisamment de candidatures ? Dans la mesure où il n'existe pas de poste ou de métier de responsable d'éthique dans les secteurs sanitaire, social et médico-social, il semble difficile d'attirer dans cette spécialité des professionnels qui souhaitent évoluer de manière fonctionnelle dans leur carrière. Les flux annoncés d'étudiants paraissent donc optimistes de ce point de vue.

Cette spécialité a renoncé à la formation à la recherche. C'est dommage, car l'interface droit/éthique constitue un terrain fécond à explorer dans le cadre de thèses (CIFRE - Conventions Industrielles de Formation par la REcherche) pour des doctorants ayant une expérience professionnelle.



- Points forts :
  - Le domaine est intellectuellement très intéressant.
  - La formation répond à un besoin exprimé dans le monde professionnel.
- Points faibles :
  - Le flux d'étudiants est inexistant.
  - L'intitulé de la formation est peu clair ; il n'affiche pas son ancrage dans les domaines sanitaire et de la santé.
  - Des accords avec d'autres institutions pourraient générer un flux d'étudiants.
  - La coupure complète avec la recherche, alors que le domaine s'y prête bien, est regrettable.
  - Le manque d'ouverture à la philosophie dans les enseignements est regrettable.
- Recommandations pour l'établissement :
  - L'IFROSS est rattaché à une faculté de droit. Il est surprenant que cette spécialité n'ait pas trouvé un public intéressé. Ce constat amène à penser qu'il est nécessaire d'avoir une meilleure collaboration entre la Faculté de Droit et l'IFROSS sur ce type de formation.
  - Même si la formation est devenue professionnelle, l'absence d'orientation vers la recherche est gênante. Il faudrait intégrer des enseignements d'ouverture à la recherche.
  - Le développement de collaborations dans le domaine de la philosophie serait sûrement enrichissant.
- NOTATION (A+, A, B ou C) : C

## Juriste manager des structures sanitaires et sociales

- Avis :

La spécialité est effectuée sur deux années de master en formation initiale. La spécialité comprend 30 à 40 étudiants dont les deux tiers sont inscrits en master 2.

L'appellation « juriste manager » dans le nom de la spécialité est assez équivoque. Elle se justifie par le rattachement de l'IFROSS à une faculté de droit, mais le terme n'est pas utilisé dans les catégories professionnelles existantes.

La professionnalisation est de bonne qualité.

- Points forts :
  - La formation est équilibrée avec des flux constants d'étudiants.
  - La professionnalisation est bonne.
- Points faibles :
  - Les flux d'étudiants en master 1 sont faibles.
  - Dans les enseignements, la place laissée à la formation juridique semble relativement faible.
  - Le manque d'information sur les aides quant à la recherche de stage et sur les objectifs poursuivis pour le mémoire est regrettable.
- Recommandations pour l'établissement :
  - Développer des accords nationaux ou internationaux au niveau du master 1 de manière à accroître et à stabiliser le flux d'étudiants vers cette formation.
  - Etre plus explicite sur l'encadrement des stages et du mémoire.
- NOTATION (A+, A, B ou C) : B





## Contrôle de gestion sanitaire et social

- Avis :

C'est une spécialité qui est bien fondée, car elle repose sur une demande effectuée par la Fédération des Hôpitaux Français (FHF) et l'École des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP). Toutefois, il faudrait éclaircir les liens entre la FHF, l'EHESP et l'IFROSS.

La formation est très orientée vers le contrôle de gestion, mais elle manque d'ouverture vers des disciplines connexes qui peuvent être importantes pour un contrôleur de gestion. La maquette ne fait pas mention d'un mémoire de fin d'études.

Les effectifs ciblés de 25 étudiants semblent réalistes.

L'abandon d'une sensibilisation à la recherche des étudiants est gênant.

- Points forts :

- La formation a des débouchés attestés par une étude.
- La spécialité est demandée par deux institutions représentatives du secteur de la santé.
- La professionnalisation de cette spécialité est bonne.

- Points faibles :

- L'absence de formalisation des liens entre la FHF, l'EHESP et l'IFROSS est regrettable.
- L'ouverture vers d'autres disciplines que le contrôle de gestion n'est pas prévue.
- Le mémoire n'est pas programmé dans la maquette.

- Recommandations pour l'établissement :

- Il faut présenter les liens qui existent entre la FHF, l'EHESP et l'IFROSS.
- Le programme est trop spécifique ; une ouverture vers des disciplines connexes devrait permettre de mieux couvrir la diversité des emplois actuels des professionnels qui peuvent suivre cette formation.
- Intégrer une sensibilisation à la recherche.
- Demander la rédaction d'un mémoire aux étudiants.

- NOTATION (A+, A, B ou C) : A