



SAGESSE

*« Amélioration de la Gouvernance dans le système de
l'EnSeignement Supérieur en Tunisie »*

LOT DE TRAVAIL N. 2

FORMATION DE FORMATEURS POUR LE
PERSONNEL UNIVERSITAIRE EN MATIÈRE
D'ASSURANCE QUALITÉ ET DE PLANIFICATION
STRATÉGIQUE

*Erasmus + : Action clé n° 2 : Coopération en faveur de l'innovation
et de l'échange des bonnes pratiques - Renforcement des capacités dans
le domaine de l'enseignement supérieur*

Project n. 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



**COLLECTION DE
PRESENTATIONS
UTILISEES PENDANT
LES SESSIONS DE
FORMATION**

**PLANIFICATION STRATEGIQUE
ET ACCOMPAGNEMENT AU
CHANGEMENT**



SAGESSE

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE FORMATION DES FORMATEURS PRESENTATION DE LA SEMAINE





SAGESSE

Notre semaine

Thématiques prévues par le projet

Planification stratégique et assurance qualité dans les universités

1^{re} journée
Contenu, contexte et processus & leadership

2^e journée
Accompagnement au changement et évaluation d'impact

3^e journée
Certification et accréditation

4^e journée
Evaluation et assurance qualité dans l'enseignement supérieur

5^e journée
Responsabilité sociale des universités

Planification stratégique

Assurance qualité

l'Université de Sienne se présente aux universités tunisiennes

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



SAGESSE

Notre semaine

La méthode

Introduction aux sujets et présentation de cas

Applications pratiques

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



Les piliers de la planification stratégique

Penser stratégiquement

Prof. Dr. Riccardo Mussari
DISAG - Université de Sienne



SAGESSE

Que sont les contraintes et les drivers, pourquoi sont-ils importants, les composantes de la stratégie

Tableau de Bord Prospectif et analyse SWOT

Mise en œuvre pratique de l'analyse SWOT

Programme de la journée

Penser stratégiquement

Cerner les mécanismes et outils stratégiques

Utiliser les mécanismes et les outils





SAGESSE

Sommaire - 1

- De quoi parlons-nous
 - Principes logiques
 - Principes pratiques
 - Le contexte organisationnel
 - Les contraintes
- Les facteurs propices
 - Externes
 - Internes
- Leadership et Gouvernance
- Pourquoi planifier stratégiquement
- Que signifie avoir une stratégie

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Sommaire - 2

- Composantes de la stratégie
 - Idées
 - Mission
 - Vision
 - Valeurs
- Tableau de synthèse

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

De quoi parlons-nous : principes logiques

- La planification stratégique est une « partie » du processus managérial public.
- Inutile de parler de planification stratégique si l'on n'accepte pas et ne met pas en œuvre la gestion managériale.
- La gestion managériale des universités n'est pas l'imitation sans réserve du modèle commercial.
- La gestion managériale est la capacité de guider de façon responsable et durable une université vers des niveaux de performance sociale, économique et financière satisfaisants.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

De quoi parlons-nous : principes pratiques

- La stratégie ne doit pas être la réponse bureaucratique à une obligation légale ou à une mode, mais le résultat d'une volonté organisationnelle de se situer dans le contexte de référence.
- Nombreuses sont les universités qui ont un plan stratégique, mais rares sont celles qui ont une stratégie et encore plus rares sont celles qui la mettent en œuvre.
- Comment cela se fait-il ? Comment peut-on l'éviter ?

NOUS DEVONS NOUS EN OCCUPER AUJOURD'HUI

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

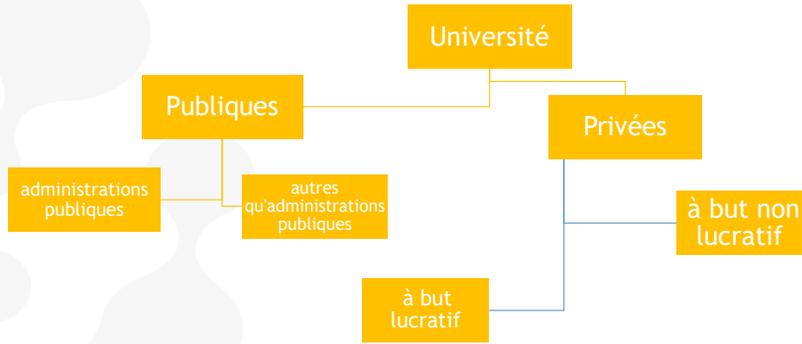
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

De quoi parlons-nous : le contexte organisationnel



www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

De quoi parlons-nous : le contexte organisationnel

- Nous nous intéressons ici aux universités publiques (UP) pouvant être qualifiées d'administrations publiques
- Les UP dépendent du Gouvernement. Généralement d'un gouvernement central et d'un Ministère spécifique.
- Les enseignants et le personnel administratif sont des salariés de la fonction publique.
- Étudier, y compris à l'université, est un droit dans de nombreux pays, un droit reconnu par la Constitution que l'État garantit essentiellement (mais pas uniquement) par le biais des UP.
- La plupart des ressources financières des UP proviennent du budget de l'État, autrement dit de l'imposition nationale.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

De quoi parlons-nous : les contraintes

- Les UP, **généralement** :
 1. Ne peuvent pas choisir quelle clientèle desservir ;
 2. Ne vendent pas leurs services ;
 3. Ne peuvent pas modifier leur offre didactique et (dans certains cas) leur structure organisationnelle sans autorisation expresse ;
 4. Ne peuvent pas embaucher librement leur personnel puisqu'elles sont soumises à des procédures spécifiques ;
 5. Ne peuvent pas licencier le personnel (enseignant et non enseignant) en fonction de leurs résultats ;

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

De quoi parlons-nous : les contraintes

6. Subissent les choix budgétaires du gouvernement (central);
7. Sont soumises à des inspections;
8. Leur activité (y compris de recherche) et leur planification doit s'inscrire dans le cadre des politiques éducatives définies au niveau national (et dans certains cas, international);
9. Emploient un grand nombre de personnes hautement qualifiées ayant une « capacité de contestation » ;
10. Le leader des UP est *primus inter pares* (le premier parmi ses pairs).

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Les facteurs propices: externes

- Le **premier** facteur propice à la gestion et à la planification stratégiques est extérieur aux UP et réside dans la **reconnaissance de leur autonomie.**
- Dans le cas des UP, cette autonomie ne sera jamais totale.
- Il s'agira toujours d'«espaces d'autonomie» plus ou moins larges.
- Autonomie:
 - Statutaire et réglementaire;
 - Financière;
 - Organisationnelle;
 - Didactique;
 - Scientifique.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Ce n'est que sur le terrain compris dans le périmètre de l'autonomie reconnue que la plante d'une gestion stratégique efficace peut s'épanouir.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Il n'y a pas d'autonomie ni de degré d'autonomie sans une part de responsabilité quant au résultat.

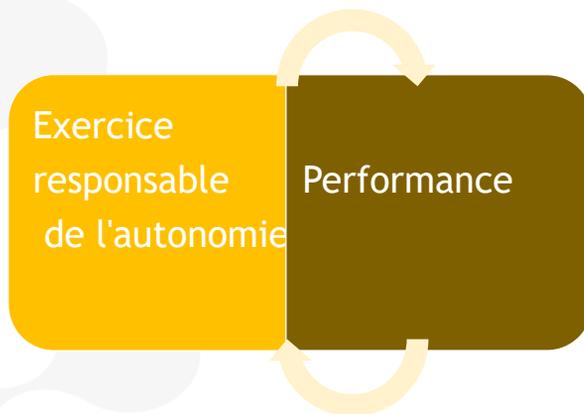
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE



www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Les facteurs propices : internes

- Le deuxième facteur propice à la gestion et à la planification stratégiques est interne aux UP et réside dans l'usage rationnel et responsable des espaces d'autonomie qui leur sont accordés.
- Cet usage rationnel est comme un « espace » à remplir avec:
 1. Leadership;
 2. Choix de gouvernance;
 3. Compétences managériales étendues;
 4. Instrumentation technique et technologique adéquate.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Leadership

1. Comprendre le contexte (externe, à partir des parties prenantes, et interne) pour orienter le changement.
2. Transmettre de l'empathie et tirer le meilleur parti des ressources humaines.
3. Constituer une équipe gagnante.
4. Avoir les compétences techniques pour guider le changement.
5. Savoir prendre les décisions au bon moment et être en mesure de maîtriser les conflits.

Cependant :

- a) Le leadership n'est pas l'apanage d'une seule personne, bien qu'il soit important d'avoir un « bon chef ».
- b) Pour réussir, la planification stratégique doit représenter un effort collectif.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Leadership et Gouvernance

- Le leadership s'exerce à travers la gouvernance.
- Le système de règles de gouvernance, gestion et contrôle de l'UP est un élément clé pour un leadership efficace et pour la définition et la réalisation d'une bonne stratégie.
- Dans les UP, les choix de répartition et d'interdépendance du pouvoir décisionnel concernent au moins trois niveaux:
 - Gouvernement central;
 - UP en tant qu'organisation unitaire;
 - Départements universitaires.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Le cas italien (Loi 240/2010)

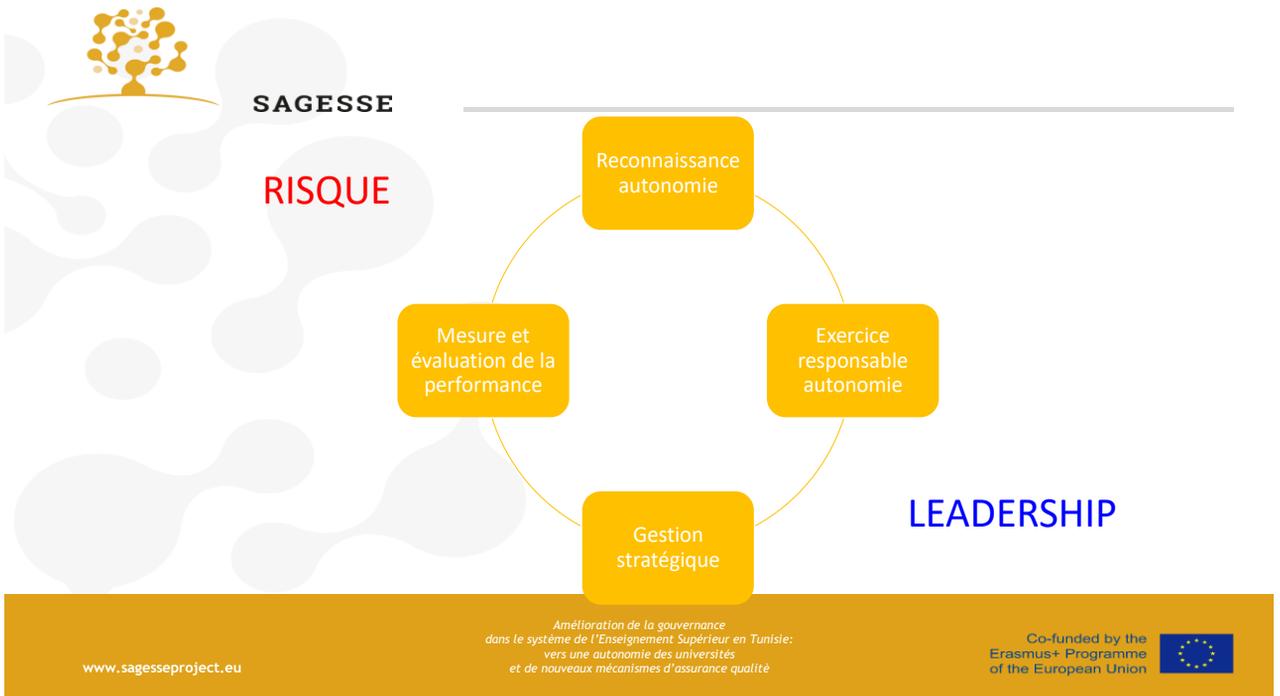
- Limites de durée du mandat et inéligibilité du Président.
- «Séparation entre politique et gestion».
- Incompatibilité entre les fonctions au sein des universités, interdiction de cumul des fonctions.
- Nombre maximum, fortement réduit, de membres du sénat académique et du conseil d'administration.
- Lutte contre l'autoréférentialité des universités.
- Ressources financières du gouvernement central transférées aux UP, notamment en fonction de leur «mérite» et de leurs «coûts standards».
- Abolition des facultés et «redimensionnement rationnel» des départements (réduction de leur nombre) dont relèvent les activités didactiques et de recherche.
- Nouveau système comptable.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

RISQUE

Reconnaissance autonomie

Exercice responsable autonomie

Gestion stratégique

Mesure et évaluation de la performance

LEADERSHIP

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

www.sagesseproject.eu

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

L'exercice de l'autonomie comporte le risque de se tromper car il oblige à choisir entre plusieurs plans d'action alternatifs.

La performance n'est jamais garantie; c'est une condition dont il faut constamment vérifier la présence.



SAGESSE

Pourquoi nous devons planifier stratégiquement

«Most of what matters in our life takes place in our absence» (S. Rushdie, 1981)

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Interdépendance

Demande de nouvelles
connaissances

Variations
démographiques

Incertitude

Changements
environnementaux

Concurrence

Imprévisibilité

Changements politiques

Risque

Manque de ressources
financières

Difficultés
organisationnelles

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Pourquoi nous devons planifier stratégiquement

Les raisons de se doter d'une stratégie sont exactement les mêmes que celles pour lesquelles de nombreux « conservateurs » pensent qu'il est impossible ou inutile d'en avoir

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Penser stratégiquement

**CONTINUITÉ DANS LE
CHANGEMENT**

**UNITÉ DANS LA
MULTIPLICITÉ**

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Que signifie avoir une stratégie

1. S'orienter vers le futur.
2. Accepter le risque lié au changement.
3. Décider ou choisir en sachant que le fait de ne pas décider est une décision.
4. Comprendre qu'il est inutile de décider sans faire et de faire sans mesurer/évaluer les résultats (la planification stratégique est inutile sans un contrôle).
5. Leadership.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Composantes de la stratégie

- Pour simplifier, on peut distinguer deux « composantes » de la stratégie :
 - a. La partie « soft » : les idées ;
 - b. La partie « hard » : la mise en œuvre et la performance.
- Sans l'une, l'autre n'a aucun sens.
- Elles ont toutes deux la même importance.
- L'une alimente l'autre selon un processus en boucle non fermée.
- Sans idées, il ne peut y avoir de stratégie. Sans mise en œuvre et sans contrôle, la stratégie reste un exercice rhétorique.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Idées

- Les idées sont la partie la plus fluide et immatérielle de la stratégie.
- La formulation des idées coïncide avec l'analyse stratégique.
- L'analyse stratégique est la réponse aux demandes clés sur le positionnement futur d'une UP.
- Pour concevoir un scénario futur qui tienne compte des contraintes liées au caractère institutionnel de sa mission, il convient de s'interroger et de définir :
 - Mission
 - Vision
 - Valeurs

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Mission

- Passer du point de vue «je suis parce que je suis» à celui «je suis parce que je sers».
- Dépasser l'autoréférentialité et définir, à travers un processus participatif, **les motivations sous-jacentes qui justifient et orientent l'existence et l'action d'une UP.**
- Cela demande de définir clairement:
 - l'objectif sous-jacent visé par l'UP, à savoir la contribution qu'elle s'engage à apporter à la création de valeur publique;
 - le périmètre de collaboration interne et, éventuellement, la concurrence externe.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Université de Sienne - Mission Statuts - Art. 2

L'Université est une institution publique vouée à la haute culture, visant à développer, organiser et promouvoir la recherche scientifique et l'éducation supérieure, notamment à travers des politiques sélectives de recrutement et de formation des chercheurs, ainsi que la formation culturelle, scientifique et professionnelle du corps étudiant, l'innovation scientifique et technologique et la transmission des technologies et des connaissances.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Université Harvard - Mission

La mission de l'Université Harvard est celle d'éduquer les citoyens et les citoyens-leaders de notre société. Pour cela, nous nous appuyons sur le pouvoir transformateur des arts libéraux et de l'éducation scientifique.

En cours, les étudiants sont confrontés à de nouvelles idées, de nouvelles approches, de nouveaux modes d'apprentissage et sont encouragés à suivre un parcours de transformation intellectuelle. Le cadre de vie différent, où les étudiants côtoient des personnes qui étudient d'autres matières, qui viennent d'horizons différents et dont l'identité évolue, contribue à renforcer cette transformation intellectuelle et à créer les conditions d'une transformation sociale. Sur cette base, nous espérons que les étudiants commenceront à bâtir leurs vies en ayant une vision claire de ce qu'ils souhaitent faire de leurs qualités et de leurs talents, en évaluant leurs valeurs et leurs intérêts et en découvrant le meilleur moyen de servir le monde.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Université de Heidelberg - Mission

Fondée en 1386, l'université de Heidelberg, une université de l'état du Baden-Württemberg, est la plus ancienne d'Allemagne ». En poursuivant sa longue tradition d'université de recherche de renommée internationale, la mission de l'université Ruprecht-Karls repose sur les principes suivants : ...

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Visions - Valeurs

- La **Vision** est la définition du succès organisationnel ; elle explicite le moyen par lequel il sera possible d'atteindre le résultat obtenu à travers nos actions.
- Comment mesurer notre résultat global ? Voilà la question à laquelle il faut répondre !
- Les **Valeurs** sont les principes incontournables dont s'inspire la culture organisationnelle d'une UP et qui définissent le mode de comportement de ses membres.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Université d'Oxford - Vision Plan stratégique 2013-2018

L'université d'Oxford entend se placer à la pointe de la recherche et de l'éducation dans le monde. Nous nous efforçons d'y parvenir en profitant à la société au niveau national et international.

Pendant la période de ce plan, nous consoliderons la longue tradition de savoir indépendant et de liberté d'enseignement de l'Université, tout en favorisant une culture où l'innovation joue un rôle important.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Université Harvard - Vision site Internet

L'Université Harvard constituera la référence pour les arts libéraux et l'éducation scientifique du vingt-et-unième siècle. Nous nous engageons à créer et maintenir les conditions qui permettront à tous les étudiants de l'Université Harvard d'expérimenter un parcours éducationnel hors pair et intellectuellement, socialement et personnellement transformateur.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Université de Bologne - Vision Plan Stratégique 2016-2018

La vision de l'Université de Bologne s'articule autour de quelques lignes stratégiques sous-jacentes :

- en tant que lieu de conservation, de transmission et d'élaboration de savoirs anciens et modernes, l'Université favorise la qualité de l'offre de formation à travers la sélection et la formation de son corps enseignant ...
- en tant qu'institution publique à l'histoire pluriséculaire, l'Université considère la recherche comme un laboratoire central d'idées, de projets, et de technologies en mesure de se confronter aux exigences actuelles et d'envisager celles de demain à l'échelle européenne et internationale ...
- en tant que lieu de travail où se côtoient étudiantes et étudiants, professeures et professeurs, femmes et hommes du personnel technique et administratif ...
- en tant qu'institution produisant des savoirs d'intérêt public, l'Université est ouverte au dialogue permanent avec le territoire dans lequel elle s'inscrit (Multicampus) ...

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

UCLA - Mission et Valeurs tiré du site Internet

L'objectif principal de l'UCLA, en tant qu'université de recherche publique, consiste en la création, la divulgation, la préservation et l'application des connaissances en vue de l'amélioration de notre société mondiale. Pour remplir cette mission, UCLA s'engage au plein respect de la liberté d'enseignement : nous favorisons la liberté d'accès aux informations, la liberté de débattre de façon animée dans le respect mutuel des uns pour les autres, l'abandon de toute forme d'intolérance. Dans toutes nos activités, nous veillons à garantir excellence et diversité, convaincus que l'ouverture et l'inclusion sont de véritables facteurs de qualité. Ces valeurs sous-tendent nos trois missions institutionnelles.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

UC Louvain - Valeurs tiré du site Internet

«Les valeurs qui sous-tendent la vision de l'UCL sont l'ouverture aux autres et à la différence, la solidarité, la liberté et le respect.

Les académiques disposent de la liberté académique, inscrite dans la constitution, c'est-à-dire la liberté de pensée dans la recherche d'une vérité construite scientifiquement et non soumise à la norme du moment. L'UCL est un espace intellectuel et humain cosmopolite, dont la diversité favorise la rencontre des autres et du monde, dans un esprit de discussion rationnelle et d'enrichissement réciproque. La tradition chrétienne [que l'UCL partage avec la KU Leuven] constitue un patrimoine vivant, moteur d'un pluralisme original, au bénéfique et dans le respect de tous, quelles que soient leurs convictions».

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

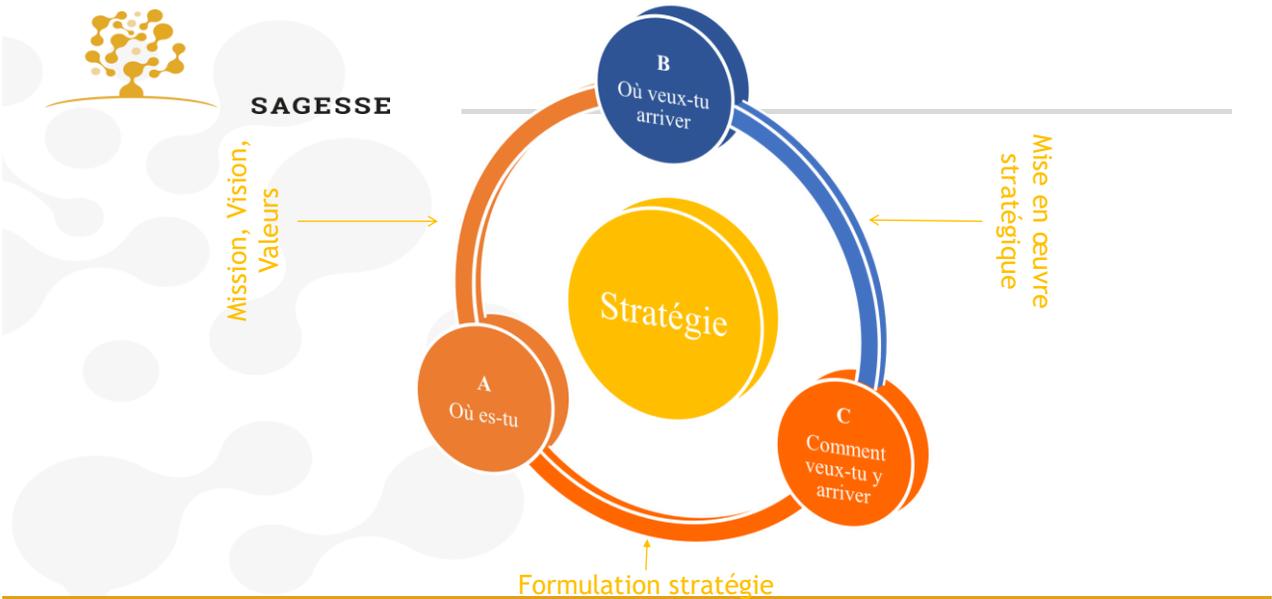
POUR RÉSUMER

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union




SAGESSE

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



CONTACTS
 info@sagesseproject.eu
 www.sagesseproject.eu

PLANIFICATION STRATEGIQUE : Note conceptuelle

Pr Ali MTIRAOU, Faculté de médecine de Sousse / DMC

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: C'EST QUOI ?

La planification stratégique constitue un instrument de gestion souple que privilégient les établissements qui veulent tenir compte des nouvelles réalités et s'adapter aux changements. Cet outil leur permet d'entreprendre une démarche **démocratique et structurée** les amenant à cerner les perspectives favorables et les difficultés que présente le milieu dans lequel ils évoluent, à faire le point sur leurs forces et leurs faiblesses, à fixer collectivement des objectifs et à déterminer les moyens pour y parvenir.

C'est essentiellement un exercice de clarification des buts recherchés par une organisation et des moyens d'y parvenir.. Afin de parvenir à un meilleur avenir possible, vous devez tracer un itinéraire de la meilleure voie à suivre. Cet itinéraire sera le résultat d'un processus de planification stratégique au cours duquel vous comprendrez mieux la direction et les atouts de votre organisation. La planification est le travail de précision, la conception des étapes que doit emprunter votre organisation pour parvenir à son image de la réussite.

“Si vous ne savez pas où vous allez, votre destination ne fait guère de doutes: vous n'arriverez nulle part!”

| Processus R.S : récapitulons | | | |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Etapes | Questions | Processus | Résultats (document) |
| | Qui sommes nous ? | Examen de la mission, style gestion | Mission et valeurs telles que stipulés |
| | Où en sommes nous et pourquoi ? | Bilan et diagnostic : Analyse de l'organisation (services, pgm, ressources, structure...) | Profil de l'organisation : Forces, Faiblesses, Aspirations |
| | Où allons nous ? | Analyse Environnement Externe organisation (objectifs, pronostic) | Envir. actuel et futur: Opportunités, Menaces |
| | Quelle est la meilleure façon d'y parvenir ? | Développement des Options stratégique compte tenu des aspirations de l'environnement | Identification des Options stratégiques : issue et risque |
| | Comment allons nous se rendre là bas ? | Objectifs spécifiant la direction du changement | Choix de l'option retenue = Plan Stratégique |

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: POURQUOI ?

Une organisation comme la vôtre a de nombreuses raisons pour vouloir s'engager dans un processus de planification stratégique. En voici quatre d'importance:

1. **Renforcement de l'organisation:** Le simple fait de rassembler vos collègues pour discuter de l'avenir de l'organisation est stimulant. Cela vous permet de partager des réflexions et des idées sur les raisons de l'existence de l'organisation et d'examiner avec attention quels sont ses idéaux et ses valeurs. Grâce au processus de planification, toute l'équipe peut manifester son engagement vis-à-vis de l'organisation et les raisons de chaque individu d'appartenir à l'organisation peuvent en être renforcées.

2. **Découverte des atouts:** La planification constructive poussera chacun à apprécier les atouts de l'organisation et à examiner à quel moment cette dernière a opéré **au mieux**. Pendant que vous et vos collègues, grâce à l'échange d'informations, découvrez à quels moments vous avez perçu l'organisation comme étant la plus vivante et la plus performante, les possibilités de planification de son avenir se développent de plus en plus. Si les membres d'une organisation **connaissent** les raisons de leurs succès qu'ils ont vécus dans le passé ils sont mieux aptes à vouloir recréer ces moments dans l'avenir.

3. **Clarification de l'avenir:** Très souvent, les organisations deviennent si submergées par les problèmes quotidiens qu'elles perdent leurs objectifs de vue. La planification stratégique permet à votre organisation de prendre une **pause** afin de procéder à un auto-examen et de déterminer si elle se dirige toujours vers la voie désirée. La planification stratégique représente aussi l'occasion de générer des idées créatrices, d'envisager d'autres options, de soulever de nouvelles questions et de revoir la vision de votre organisation.

4. **Transformation de la vision en action:** La planification stratégique permet de dresser une carte pour votre organisation afin de préciser les étapes à suivre pour concrétiser sa vision du futur. La mise en œuvre d'un plan d'action constitue le moyen pour votre organisation de construire son avenir et de passer du rêve à la réalité. Le processus de planification stratégique permet aux personnes concernées de **s'engager dans l'action concrète**.

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: QUELLES REPONSES APPORTE-T-ELLE?

Que votre planification concerne **un programme, un service, une clinique, une région ou une organisation**, les questions auxquelles vous répondez au cours de la démarche sont les mêmes.

Elles sont simples et sans détour: elles vous demandent, à vous et à vos collègues, d'examiner votre organisation et de découvrir sa situation actuelle. Tandis que vous progressez au fil des étapes définies dans ce manuel, vous aurez l'occasion de vérifier si des réponses ont été apportées à ces questions. Jetons un premier coup d'œil à ces questions:

1. **Pourquoi l'organisation existe-t-elle?** Votre réponse à cette question sera un énoncé de mission (parfois appelé un énoncé de mandat) qui décrit les principaux objectifs et valeurs de l'organisation. Vous allez rédiger un énoncé de mission à la cinquième étape de ce processus de planification stratégique.

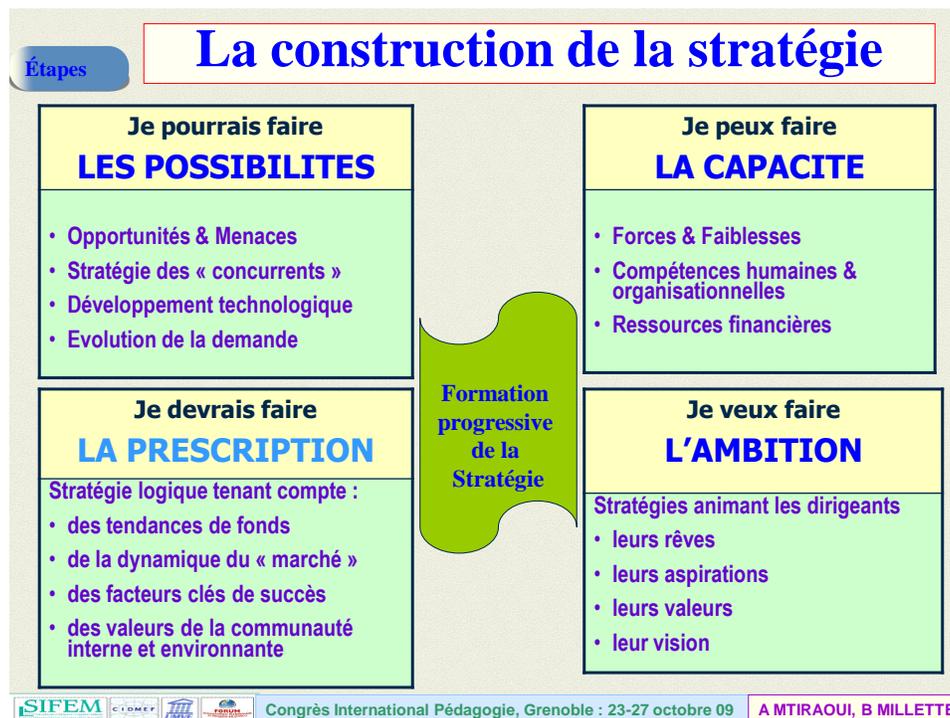
2. **D'où votre organisation tire-t-elle sa vie et son sens?** Votre réponse à cette question prendra forme à mesure que vous et vos collègues découvrirez les occasions où votre organisation a opéré au mieux de ses capacités. Vous allez identifier les **forces stimulantes** qui lui donnent vie et sens à la deuxième étape de ce manuel.

3. **Que souhaite accomplir votre organisation?** Votre réponse à cette question constituera un ensemble de **propositions pour l'avenir** (parfois appelées buts stratégiques) qui décrivent l'état idéal de votre organisation. En d'autres termes, les propositions pour l'avenir expriment ce que l'organisation ferait si elle fonctionnait à la perfection. Vous allez écrire vos propositions pour l'avenir à la quatrième étape de ce processus de planification stratégique.

4. **Quels sont les atouts de votre organisation?** Votre réponse à cette question verra le jour à mesure que vous et vos collègues déterminerez quels facteurs ont été à l'origine des succès connus dans le passé de votre organisation. Vous allez dresser les listes des **meilleures pratiques** à la deuxième et à la troisième étape de ce processus de planification stratégique.

5. **Dans quelle direction votre organisation souhaite-t-elle s'engager?** Votre réponse à cette question sera un **énoncé des perspectives d'avenir** qui décrit brièvement une vision partagée du meilleur avenir possible pour votre organisation, ce que cette dernière souhaite créer ou espère devenir. Vous allez rédiger un énoncé des perspectives d'avenir à la cinquième étape de ce processus de planification stratégique.

6. **Comment votre organisation va-t-elle y parvenir?** Votre réponse à cette question sera un **plan d'action** fournissant les grandes lignes des actions spécifiques à mener afin de concrétiser chaque proposition pour l'avenir. Ce plan d'action va aussi identifier les responsables de ces mesures et inclure un calendrier. Vous allez établir un plan d'action à la sixième étape de ce processus de planification stratégique.



LA PLANIFICATION STRATEGIQUE: UNE DEMARCHE RIGOUREUSE

La démarche de planification stratégique se concrétise lors de l'élaboration d'un document appelé « plan de développement », « plan d'orientation », « projet d'établissement » ou « plan stratégique ». Le processus de la démarche repose sur les étapes qui suivent

Étape 1. Préparation du processus de planification stratégique (Contexte)

1. Votre organisation se prépare à entreprendre un processus de PS et votre groupe est chargé de préparer un document qui essaierait de répondre aux questions suivantes :
 - a. Pour qui votre organisation entreprend cet exercice de planification stratégique ? (à l'intérieur de l'organisation? à l'extérieur de l'organisation?)
 - b. Pourquoi votre organisation entreprend cet exercice de planification stratégique ?
 - c. Quelle méthodologie vous proposez pour cet exercice ?
 - d. Dans quel délai réaliserez-vous cet exercice de planification stratégique ?

2. Quels sont les résultats de l'étape 1 ?

- ❖ Une compréhension commune de votre démarche de planification stratégique;
- ❖ Une méthodologie;
- ❖ Une liste des ressources que vous y consacrerez;
- ❖ L'énumération des rôles et des responsabilités des participants;
- ❖ Un échéancier de réalisation.

Étape 2 & 3. Diagnostic de la situation en deux étapes (Constat) :

analyse de l'environnement interne & analyse de l'environnement externe de l'organisation

L'équipe de coordination doit planifier la réalisation du diagnostic de la situation :

- 1) elle doit d'abord élaborer l'analyse de l'environnement **interne**;
- 2) elle doit ensuite entreprendre une démarche de réflexion afin d'identifier les thèmes de discussion qui serviront à l'analyse de l'environnement **externe**.

Ces thèmes sont en lien avec les activités et les événements qui ont marqué le fonctionnement de l'organisation au cours de l'année écoulée ou des années récentes. Chaque groupe de travail pourra traiter aussi d'autres thèmes s'il le juge nécessaire. Idéalement, les résultats de l'analyse externe et les thèmes de discussion de l'analyse interne sont transmis à l'avance aux participants pour faciliter le processus. Voici en quoi consiste **ces deux analyses essentielles** :

- **L'analyse de l'environnement externe** vise à évaluer les potentialités et les éléments de vulnérabilité des contextes : économique, social, politique, géographique, etc. Les

informations recueillies permettent d'apprécier le milieu dans lequel évolue notre organisation (influences positives et négatives);

- **L'analyse de l'environnement interne** vise à dresser un portrait précis des capacités de notre organisation, c'est-à-dire ses forces et ses faiblesses pour tous les aspects (ressources humaines, matérielles, financières, etc.).

Étape 4. Évaluation des capacités organisationnelles (analyse stratégique)

La démarche analytique vise à établir des priorités de développement (**buts à atteindre**) en regard des informations issues du diagnostic de la situation (analyse externe et interne) et en conformité avec la mission et les valeurs de l'organisation. Les discussions peuvent être orientées par champs d'action ou d'activité.

Quelques exemples de questions analytiques :

- Qu'est-ce qui marche et doit être poursuivi ?
- Qu'est-ce qui marche et peut être élargi ?
- Qu'est-ce qui ne marche pas et nécessite une approche nouvelle, plus stratégique ?
- Qu'est-ce qui n'est pas adapté aux besoins actuels et doit être abandonné ?
- Qu'est-ce qui n'a pas été pris en compte du tout ?

En d'autres termes doit-t-on modifier, ajouter ou abandonner certains services ou produits ? doit-t-on étendre notre territoire ? doit-t-on viser une autre clientèle, recruter de nouveaux membres ? doit-t-on travailler en étroite collaboration avec un autre organisme ou une autre coopérative ?

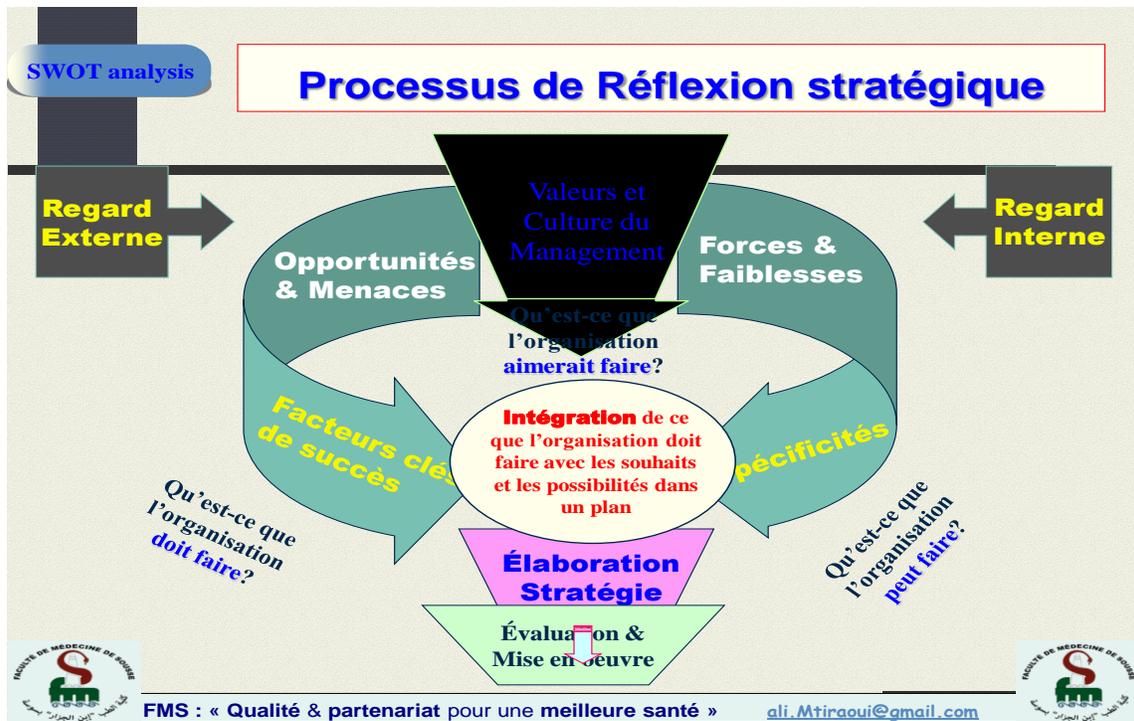
Étape 5. Détermination des objectifs stratégiques

Le choix de vos objectifs stratégiques peut se faire de différentes façons et généralement en plusieurs étapes afin de favoriser les échanges et l'atteinte de consensus. Cette activité est essentiellement politique et doit favoriser la négociation entre les décideurs. Il s'agit d'une période de réflexion et d'échanges, caractéristique première de la planification stratégique.

En sélectionnant vos objectifs stratégiques, il est important que :

- vous ayez à l'esprit de maintenir une continuité avec le passé de votre organisation;
- vous soyez attentifs à l'impact potentiel des changements que les nouveaux objectifs peuvent provoquer sur votre organisation.

❖ **Les objectifs stratégiques de votre organisation sont définis.**



Étape 6. Un plan d'action stratégique

Vous avez défini vos objectifs stratégiques à l'étape 5. Il s'agit maintenant de vous doter d'un plan d'action ou d'un plan opérationnel qui vous permettra d'atteindre ces objectifs.

Définissez pour chacun des objectifs stratégiques :

- Comment vous allez vous y prendre pour les mettre en oeuvre.
- D'où viendra le financement.
- Qui sera responsable de quelle partie de la mise en oeuvre.

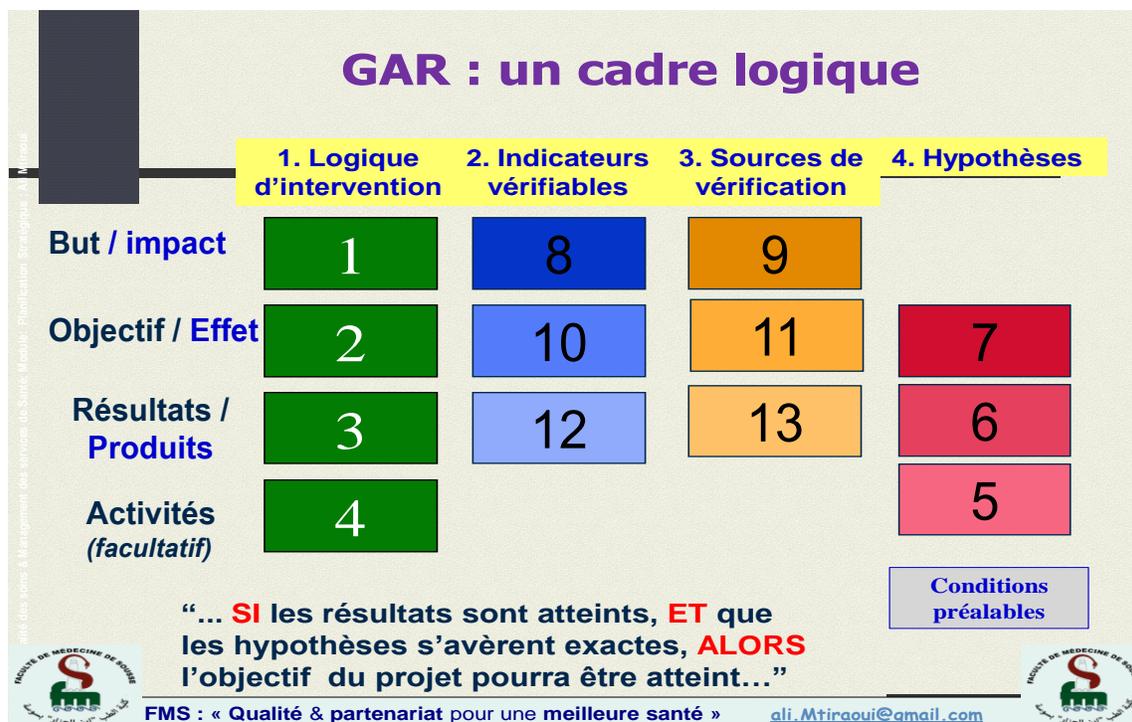
Chacun doit connaître ses responsabilités face à la réalisation des objectifs stratégiques.

Vous devez donc définir :

- le comment;
- qui fait quoi;
- les résultats escomptés;
- les indicateurs de réussite pour effectuer votre suivi et pour pouvoir réagir rapidement à tout écart significatif pouvant se produire au cours de l'année;
- les échéances prévues;

- le plan budgétaire détaillé qui tient compte de la capacité financière de votre organisation;
- les sources de financement.

❖ Un plan d'action axé sur les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) pour réaliser vos objectifs stratégiques spécifiques



A la fin de la démarche, on s'attend à l'émergence des résultats suivants :

- ✘ Une sélection des meilleures stratégies adoptées
- ✘ Une analyse de ces stratégies par rapport aux différentes dimensions
- ✘ Des résultats clairs (Produit, Effet, Impact)
- ✘ Des indicateurs de performance
- ✘ Une analyse des risques
- ✘ Des ressources à mobiliser

Enfin, la complexité du processus de planification stratégique diffère selon la taille et le type d'organisation qui utilise cet outil de gestion. L'un des défis sera toujours de préserver le caractère démocratique de l'exercice mais aussi de réaliser la démarche dans un délai approprié, soit ni trop court ni trop long.



SAGESSE

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Analyse SWOT et TBP dans les universités

Dr. Prof. Pasquale Ruggiero
Université de Sienne
ruggiero@unisi.it





SAGESSE

Sommaire

- Le cycle de programmation et l'analyse SWOT ;
- L'analyse SWOT ;
- Le Tableau de Bord Prospectif ;
- Exemples de SWOT et de TBP.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Précisions sur l'analyse SWOT

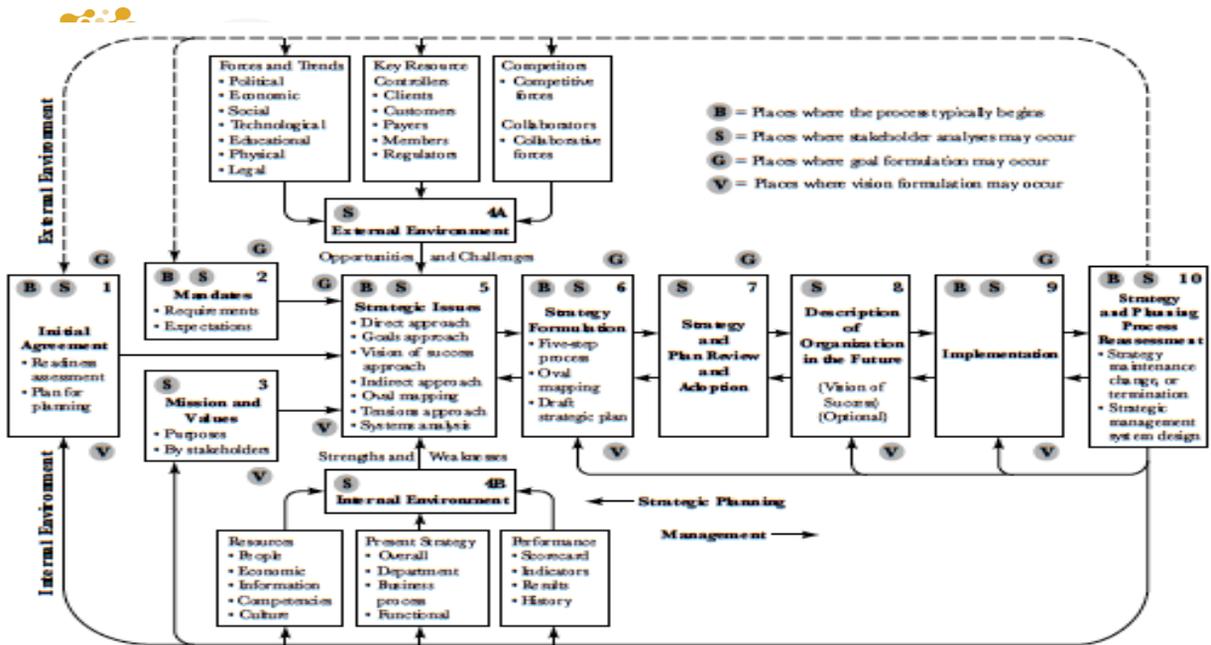
- Il s'agit d'un outil facile d'utilisation au sein de n'importe quelle organisation ;
- Il permet d'identifier la stratégie la mieux à même de mener au succès de l'organisation ;
- Il permet d'effectuer une analyse efficace de l'environnement dans lequel l'organisation doit opérer ;
- L'interaction entre l'analyse environnementale et celle organisationnelle permet d'identifier les stratégies futures

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





www.sagesseproject.eu

et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

of the European Union



SAGESSE

Une définition

Stacey (1993) décrit l'analyse SWOT de la façon suivante : une liste des forces et faiblesses d'une organisation, identifiées par le biais d'une analyse de ses ressources et aptitudes, complétée par une liste des menaces et opportunités identifiées par le biais d'une analyse de son environnement. La logique stratégique suppose évidemment que les actions futures conjuguent forces et opportunités, éloignent les menaces et s'efforcent de surmonter les faiblesses. (p. 52)

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

La matrice SWOT

SWOT ANALYSIS

| | Helpful to achieving the objective | Harmful to achieving the objective |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Internal origin (attributes of the organization) | S Strengths | W Weaknesses |
| External origin (attributes of the environment) | O Opportunities | T Threats |

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Quelques aspects fondamentaux

- L'analyse doit être réalisée en termes relatifs :
 - Concurrents ;
 - Environnement de référence ;
 - opportunités et menaces découlent uniquement des actions collectives ou de l'inaction au sein du marché de référence de l'organisation et de ses concurrents, ainsi que de leur réponse face au changement environnemental.
- La SWOT doit être un processus de réflexion plus qu'un processus de listage
- Le listage doit éviter d'inclure des opportunités faibles considérées comme capables de compenser des menaces fortes.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Vision, mission, objectifs et SWOT

- La SWOT ne doit pas partir de rien :
 - Nécessité d'avoir des informations avant de commencer une réflexion sur le processus de développement futur de l'organisation ;
 - Vision et mission doivent être les points de départ du processus d'analyse mené par le biais de la SWOT ;
 - La SWOT doit être effectuée en fonction d'objectifs à atteindre.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Limites de la SWOT

| Définition inadéquate des facteurs | Absence de priorisation des facteurs | Excès de subjectivité dans la génération des facteurs : biais du compilateur |
|---|--|--|
| Facteurs pouvant figurer dans plusieurs cases/catégories | Facteurs auxquels il est donné trop d'importance | Facteurs oubliés : manque d'exhaustivité |
| Facteurs qui ne semblent avoir leur place dans aucune case/catégorie | Facteurs auxquels il est donné trop peu d'importance | Sérendipité dans la génération des facteurs |
| Facteurs décrits de façon trop générale : manque de spécificité | Facteurs auxquels il est donné la même importance | Désaccord au sujet des facteurs et leur appartenance à une case/catégorie |
| Informations insuffisantes pour décrire les facteurs de façon précise | | Les facteurs représentent des opinions plutôt que des faits |

www.sagesseproject.eu

*dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

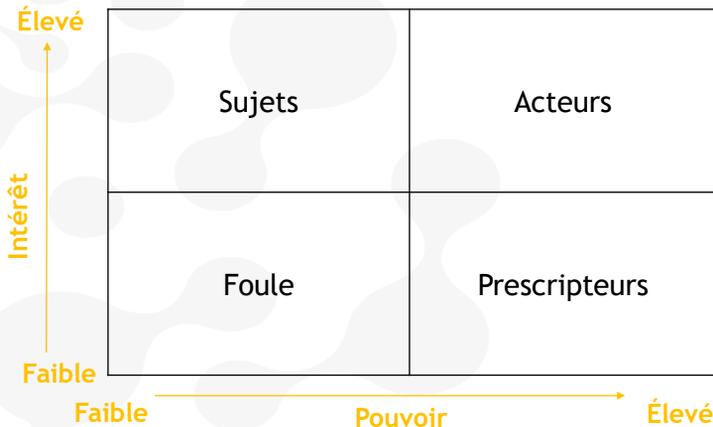
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Analyses des parties prenantes



1. intérêt des parties prenantes (dans un sens politique, dépassant la simple curiosité) pour l'organisation ou la question faisant l'objet de discussion ;
2. pouvoir des parties prenantes d'influencer l'organisation ou le problème faisant l'objet de discussion

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Problèmes de redevabilité des universités

- Multitude de parties prenantes pertinentes ;
- Pression pour un processus de redevabilité vers le haut ou vers le bas :
 - Envers la partie prenante qui nous fournit les ressources financières (vers le haut) ;
 - Envers la partie prenante auquel nous fournissons les services (vers le bas).

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Comment surmonter les limites de la SWOT

- Imaginer les effets futurs sur les activités de l'organisation et évaluer la probabilité de leur survenance ;
- Définir les niveaux de pertinence des forces et des faiblesses de l'organisation par rapport à celles des concurrents et établir une carte Performance-Importance (technique Delphi) ;
- Identifier les personnes les mieux à même de générer des informations et définir des barèmes d'évaluation.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Lignes directrices pour la SWOT dans les universités

| | |
|---|---|
| <p>Forces (S) Une compétence distinctive ? Un bonne réputation auprès des parties prenantes ? Un leader universitaire reconnu ? Stratégies opérationnelles bien conçues ? Avantages liés à l'emplacement ? À l'abri des pressions exercées par la concurrence ? Technologies propriétaires ? Ressources financières adéquates ? Accès à des économies d'échelle ? Avantages financiers ? Aptitudes en matière d'innovation de produit ? Gestion éprouvée ? Autre ?</p> | <p>Faiblesses (W) Absence d'une direction stratégique claire Installations obsolètes ? Image faible ? R&D à la traîne ? Un éventail de cours trop restreint ? Manque d'épaisseur managériale et de talent ? Absence de certaines aptitudes ou compétences ? Expérience insuffisante ? Aux prises avec des problèmes opérationnels internes ? Vulnérable face aux pressions exercées par la concurrence ? Désavantages concurrentiels ? Compétences médiocres en marketing ? Incapable de financer les changements stratégiques nécessaires ? Autre ?</p> |
| <p>Opportunités (O) S'adresser à des groupes de clients supplémentaires ? Accéder à de nouveaux marchés ou segments ? Étendre l'offre de cours pour répondre à un plus grand éventail de besoins ? Plus de diversité dans les cours ou les services ? Ajouter des cours ou services complémentaires ? Intégration verticale ? Possibilité de se rediriger vers un groupe stratégique plus pertinent ? Compétences au sein d'autres institutions ? Croissance du marché plus rapide ? Autre ?</p> | <p>Menaces (T) Entrée probable de nouveaux concurrents ? Augmentation du nombre de cours alternatifs ? Ralentissement de l'augmentation du nombre d'étudiants ? Politiques gouvernementales défavorables ? Pressions de la concurrence accrues ? Vulnérabilité face à la récession et au cycle économique ? Augmentation du pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs ? Changements dans les besoins et les préférences des parties prenantes ? Changements démographiques défavorables ? Autre ?</p> |

Source :
S.F. Lee et
al.,
2000





SAGESSE

Exemples d'analyse SWOT

- Le cas de l'Université de Bologne
- Le cas de l'Université de Sienne

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

La vision équilibrée des performances : pourquoi ?

- Symbole et réponse plus complète du/au changement en cours dans les systèmes de gestion et de contrôle d'entreprise
- Pas uniquement un outil de « mesure » des performances, mais un outil de « gouvernance » des performances

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

La vision équilibrée des performances : pourquoi ?

- Non-exhaustivité des indicateurs économiques et financiers :
 - Même les meilleurs indicateurs financiers ne sont pas capables de saisir la dynamique de la performance dans sa globalité ;
 - La capacité d'une entreprise, notamment celles opérant dans le secteur public, de mobiliser et mettre à profit ses biens incorporels est devenue beaucoup plus importante que l'investissement et la gestion de biens réels et corporels.
- Nécessité de disposer :
 - d'une quantité élevée d'informations (et d'indicateurs) qui signalent les points où intervenir et les conséquences que ces interventions peuvent avoir à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise
 - équilibrer les interventions afin d'éviter que le bénéfice obtenu dans un secteur de l'activité ne nuise à un autre et de garantir que la stratégie adoptée soit utilisée à bon escient.

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

La prospective équilibrée des performances

- L'outil actuellement le plus répandu dans le secteur privé est le TBP : il traduit la mission et la stratégie d'une entreprise en une série complète et équilibrée de mesures de la performance, qui fournissent un modèle de structure pour un système stratégique de gestion et de mesure.
- Les éléments caractéristiques :
 - 4 prospectives d'analyse
 - Réalisation de la carte stratégique (relation de cause à effet - processus de cascading)

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

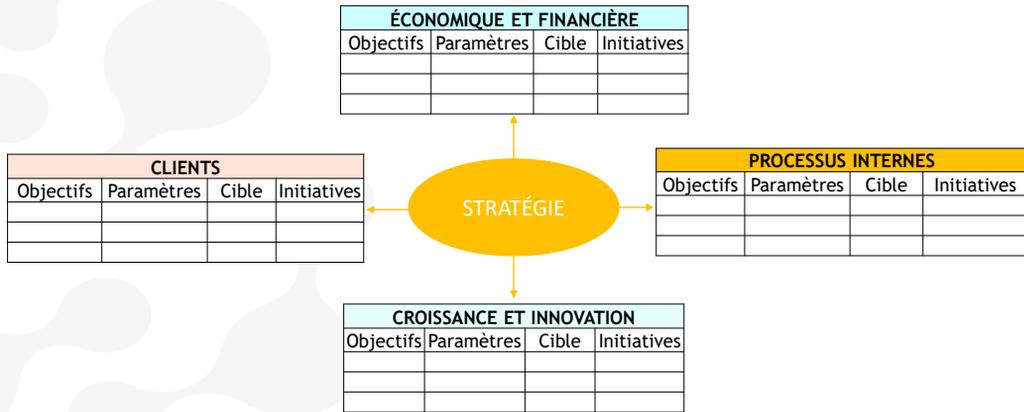
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Prospectives d'analyse


www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Économique et financière

- Elle explicite l'impact des stratégies sur la création de valeur à travers l'examen des résultats économiques et financiers
- Le tableau tire parti de la conservation des mesures économiques et financières en tant que résultats finaux, sans la myopie et les distorsions découlant d'une focalisation exclusive sur l'amélioration des mesures économiques et financières à court terme (Budget)

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Clientèle

- Elle permet aux dirigeants de développer une stratégie orientée vers le marché et le client, en mesure de garantir dans un premier temps sa satisfaction, puis sa fidélisation (avec, à la clé, des bénéfices économiques accrus)
- Elle identifie les segments de clientèle et de marché dans lesquels l'unité commerciale vise à devenir compétitive et les mesures de performance dans ces segments spécifiques

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Procédures internes

- Elle identifie les processus de gestion internes essentiels dans lesquels l'organisation doit exceller pour satisfaire les attentes de la clientèle et atteindre les objectifs économiques et financiers
- Les améliorations dans les processus internes d'aujourd'hui sont la clé du succès économique et financier de demain

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Apprentissage et croissance

- Tandis que les prospectives de la clientèle et des processus internes identifient les facteurs essentiels au succès actuel et futur, cette prospective identifie l'infrastructure que l'organisation doit construire pour obtenir une croissance et une amélioration à long terme
 - Personnel
 - Systèmes et technologie de l'information
 - Procédures et pratiques organisationnelles
- Elle mesure l'aptitude du personnel, des systèmes et de l'organisation à gérer la complexité et à s'adapter au changement

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Quelques difficultés

- Difficile d'identifier les variables non financières
- Les relations de cause à effet ne sont pas toujours évidentes et/ou précises
- Il est difficile d'obtenir des améliorations continues et simultanées dans tous les domaines mesurés
- Nécessité de limiter le nombre d'objectifs et d'indicateurs afin de communiquer les priorités

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

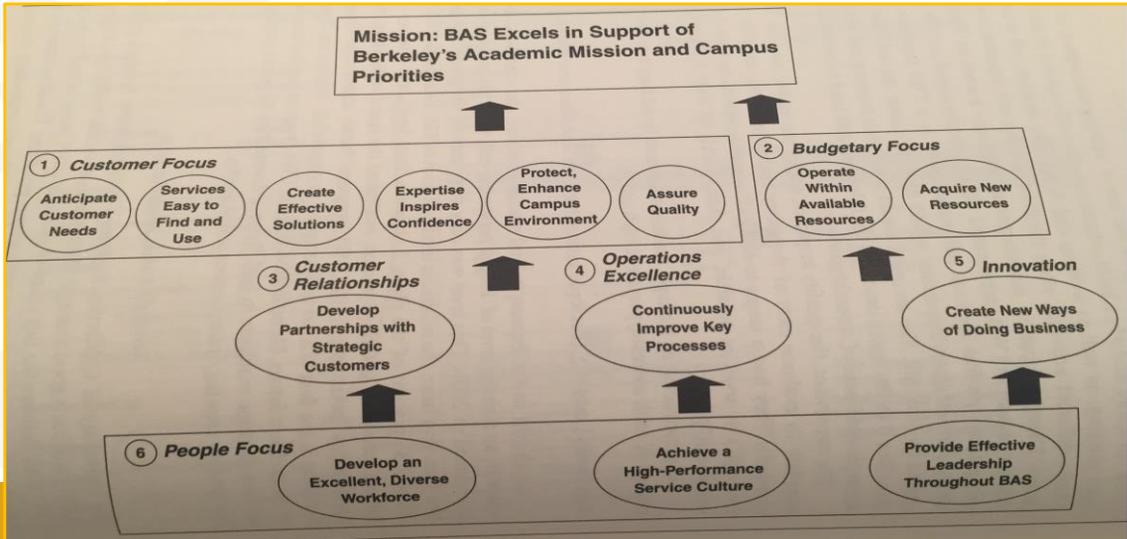
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Exemple de carte stratégique : Services admin. Berkeley



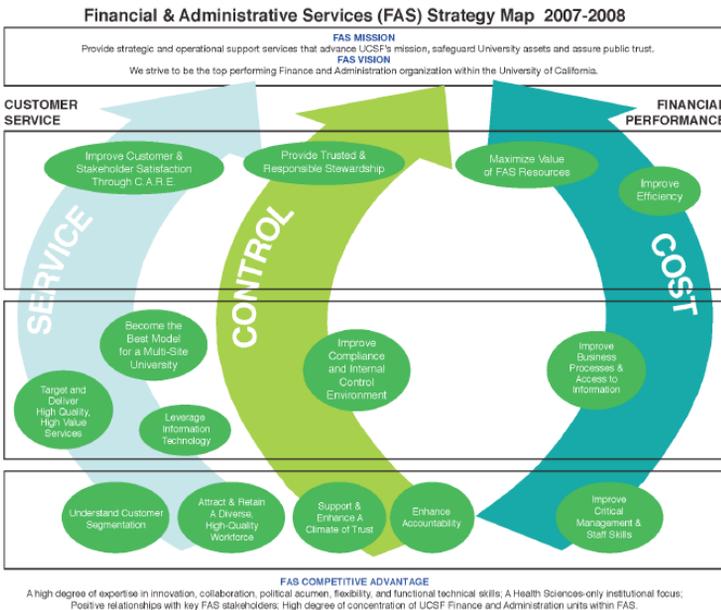
www.sagesseproject.eu

et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

of the European Union



Exemple de carte stratégique : Université de Californie



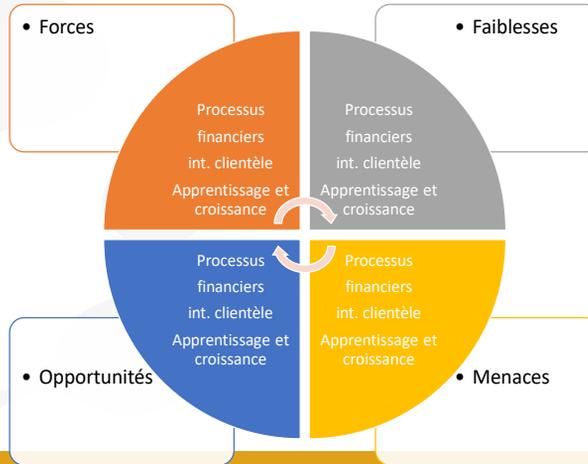
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union





SAGESSE

SWOT et TBP : une vision intégrée



www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





De la stratégie,... à la conduite du changement...

Sienna 4 décembre 2018

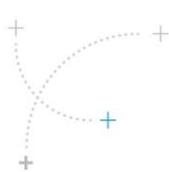
Yves Lichtenberger
 LISIS - université Paris-Est Marne la vallée
 yl@u-pem.fr

Projet SAGESSE
 Université Paris1 Panthéon-Sorbonne - Amue

MUTUALISATION



SOLUTIONS



L'université administration → organisation

- les universités, rouages du fonctionnement d'un pays et de la production de leurs élites, deviennent un levier de leur développement
- Les moyens de leurs missions dépendent de plus en plus de la qualité de leurs activités (dotation, ressources propres, étudiants, personnels scientifiques techniques et administratifs)
- + Alors pour se renforcer, il faut être bon sur des priorités choisies
- + *On attend des universités qu'elles aient des projets, et plus seulement quelles suivent des règles et des consignes*



Le changement, frein et accélérateur

- + Tout changement a besoin d'énergies nouvelles pour réussir
Mais le changement crée de l'incertitude et du repli,
ce qui atrophie les énergies !!!

Peut-on faire du changement un moteur ?



- + Voir les contraintes comme des règles du jeu, qui s'imposent mais n'empêchent pas de jouer
- + Voir les résistances comme des envies.
Ce qu'on n'aime pas, ce n'est pas «changer», c'est «être changé»

3



Le changement partagé, une valse à quatre temps...

- + Évaluer les **enjeux**, partager un diagnostic sur ce qui ne peut plus durer
Choisir son jeu, celui que l'on se sent capable de gagner



- + Se fixer des **objectifs**, les cibles et des moyens pour les atteindre
définir des priorités et assurer leur déclinaison à chaque niveau
- + Définir des **actions**, accompagner et soutenir les acteurs auxquelles elles sont confiées
- + **Évaluer** les activités et réévaluer les objectifs, voire les enjeux

4



Merci
de votre attention !



[CONTACT](#)





Conduite du changement et mobilisation des hommes

4 décembre 2018

Véronique FONVIEILLE
Laurence TONDEREAU
Université de Bordeaux

Préambule

Objectifs de la séance



Qui sommes-nous ?

→ Direction Amélioration Continue
Conseil interne Université de Bordeaux



Format proposé pour cette « formation »



Cela vous convient ?



Alors promettons-nous de...



Faire une pause avec les préoccupations quotidiennes



Laisser les portables éteints



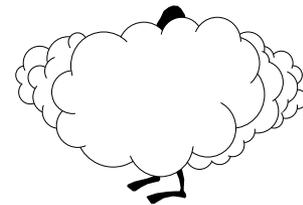
Ecouter les expériences des autres



Partager ses expériences avec les autres



S'autoriser à intervenir y compris sur des domaines qui ne sont pas les siens

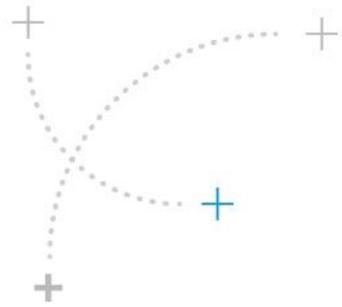


Rester concis et précis



Echauffons-nous avant de démarrer !





Le changement

Qu'est-ce que c'est ?



Qu'est-ce que le changement ? (1/2)

- Univers connu
- des certitudes
- des routines
- de la sécurité

Hier

Demain

- un avenir inconnu
- des appréhensions
- l'obligation de remettre en cause des modèles

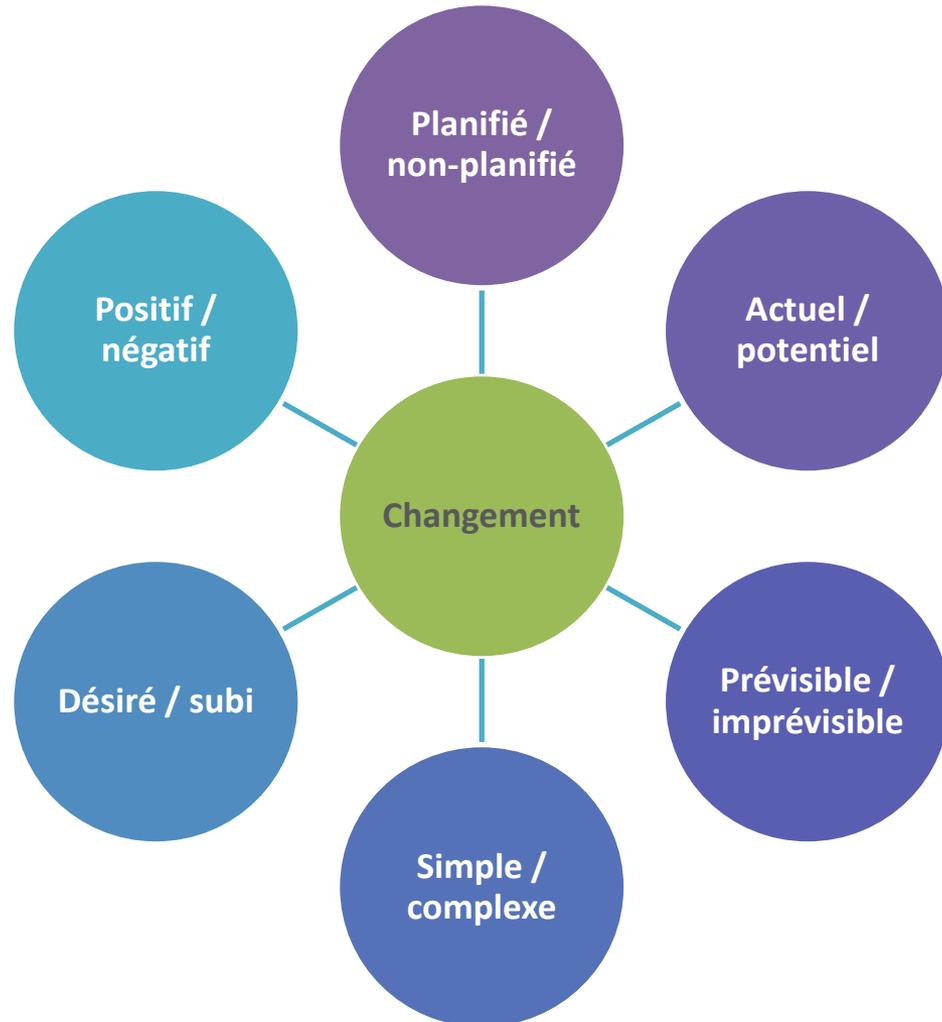
Le changement c'est le passage d'un état vers un autre

Qu'est-ce que le changement ? (2/2)

Le changement c'est une **rupture suffisamment significative** de l'un ou plusieurs de ces éléments, nécessitant un effort d'adaptation



Les caractéristiques du changement



Pourquoi faut-il changer ?

- + Nouvelle réglementation, nouvelle procédure
- + Nouvelles technologies, nouveaux outils
- + Evolution des attentes sociétales vis-à-vis des services rendus
- + Evolution des conditions de travail, de la dynamique d'équipe, de la performance de la structure
- + Amélioration continue

...pour s'adapter à un contexte changeant.

*« La vie c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre »
Albert Einstein*

Les typologies de changement

| | | |
|---------------------|--|---|
| Planifié | Changement prescrit <ul style="list-style-type: none">• Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.)• Ex : GBCP | Changement construit <ul style="list-style-type: none">• Evolutions de l'organisation qui amènent à changer les manières dont les acteurs se représentent leur entreprise• Ex : Mise en place d'une démarche qualité, dématérialisation d'un processus de gestion |
| Non planifié | Changement de crise <ul style="list-style-type: none">• Solution à un dysfonctionnement• Ex : Accident, contentieux avec un usager | Changement adaptatif <ul style="list-style-type: none">• Transformation des pratiques et de l'organisation• Ex : nouvel outil informatique, développement de nouvelles compétences |
| | Subi | Désiré |

Les typologies de changement et le management adapté

Intervention

- Bâtit une démarche de réalisation du changement et veiller à son acceptation
- GT d'experts propose et met en œuvre des solutions

Collaboration Participation

- Expliquer le changement
- Faire participer les acteurs à son déploiement
- Intégration du changement dans les pratiques quotidiennes

| | Changement prescrit | Changement construit |
|------------|--|--|
| Progressif | <ul style="list-style-type: none"> ▪ réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologie, etc.) ▪ 12 à 36 mois ▪ Projet an 2000, euro, ARTT, etc. ▪ <i>style « intervention »</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ évolutions de l'organisation qui amènent à changer les modes de représentation de l'entreprise par les acteurs ▪ 1 à 10 ans ▪ culture client, qualité, processus ▪ <i>style « collaboration/participation »</i> |
| Brutal | Changement de crise | Changement adaptatif |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ solutions à un dysfonctionnement ▪ 1 jour à 3 mois ▪ accident, grève, plaintes de clients ▪ <i>style « direction/coercition »</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ transformation des pratiques et de l'organisation ▪ 6 à 18 mois ▪ nouvel outil informatique, compétences commerciales ▪ <i>style « éducation/communication »</i> |
| | Imposé | Volontaire |

Direction Coercition

- Proposer une solution tenable pour régler le problème le plus rapidement possible

Education Communication

- Aller à la rencontre des acteurs et travailler avec eux
- Fournir les informations du changement

Pourquoi la résistance au changement ?

Dimension affective

- + Peur de l'inconnu, perte des repères
- + Peur des prises de risque, insécurité
- + Peur de perdre ce que l'on a acquis
- + Remise en cause de la confiance envers les « décideurs » du changement

Dimension cognitive

- + Doute sur l'intérêt de changer
- + Doute sur le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement
- + Remise en cause de ses compétences et de celles des décisionnaires !

La résistance au changement est légitime. C'est l'expression par les acteurs du ressenti de risque que comporte tout changement.

Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement.

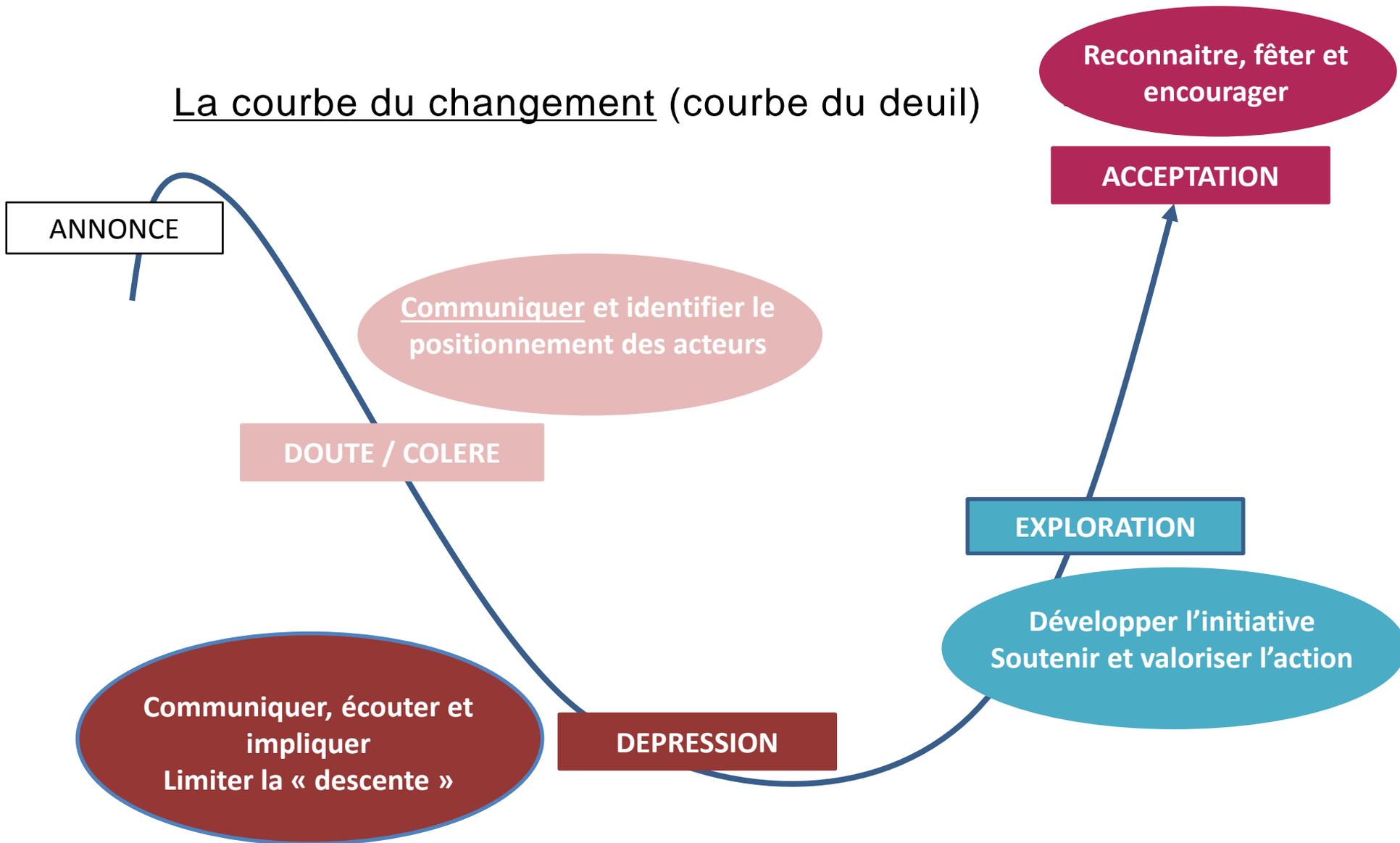
Manifestations de la résistance au changement

- + Conflits, baisse de cohésion des collectifs (ou le contraire !)
- + Absentéisme, baisse de motivation, d'engagement
- + Départs
- + Baisse des performances
- + Développement des intérêts individuels
- + Adoption du changement mais en apparence seulement ...



Les phases d'un projet de changement

La courbe du changement (courbe du deuil)



Quels sont, selon vous, les facteurs de réussite d'un projet de changement ?



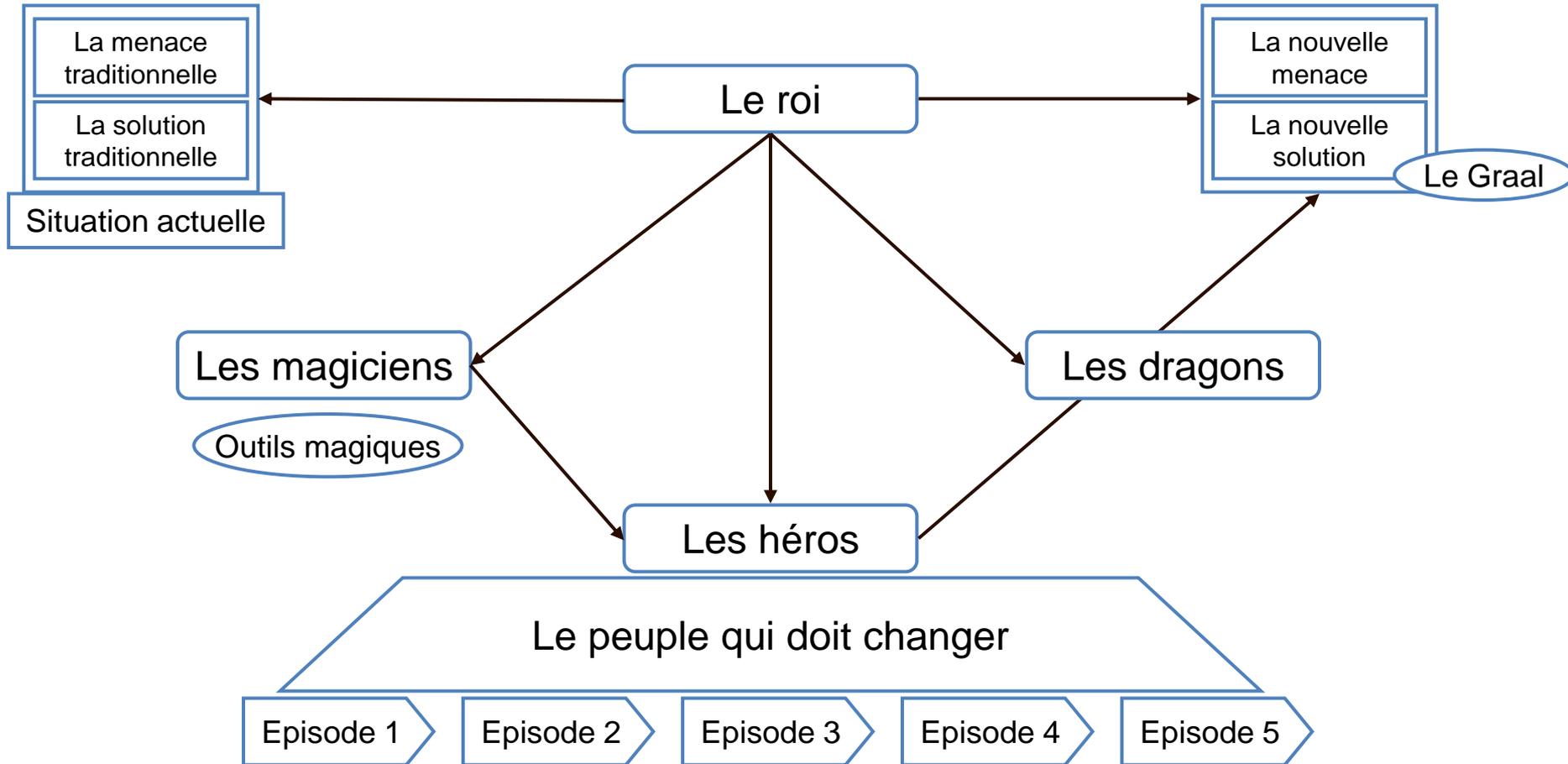
Les 5 facteurs de réussite d'un projet de changement

- + Avoir une vision claire et partagée de la cible
- + Mobiliser les équipes autour du projet
- + Valoriser les succès
- + Organiser le projet
- + Mesurer les résultats et les faire connaître

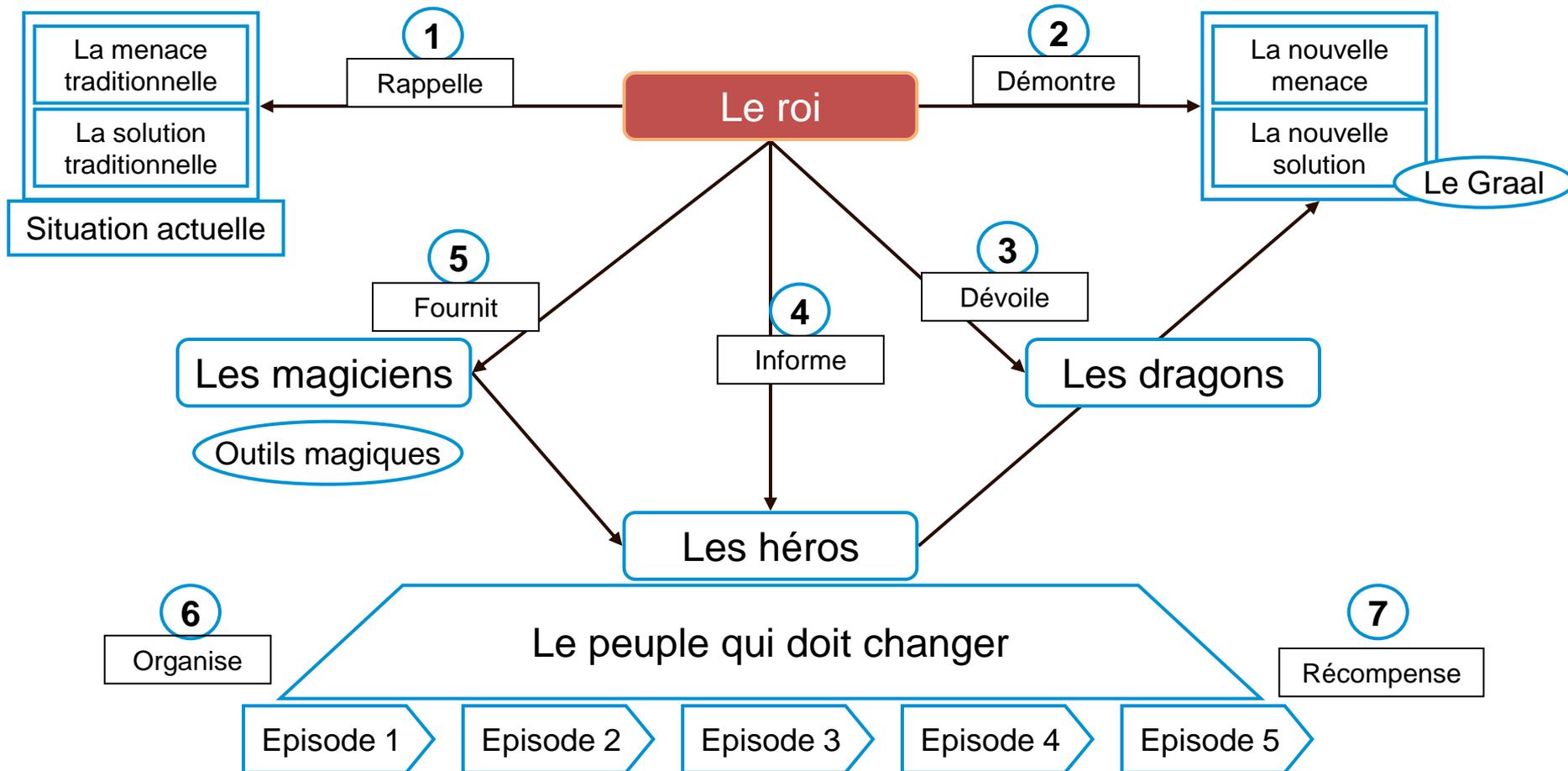
→ c'est le rôle du manager !



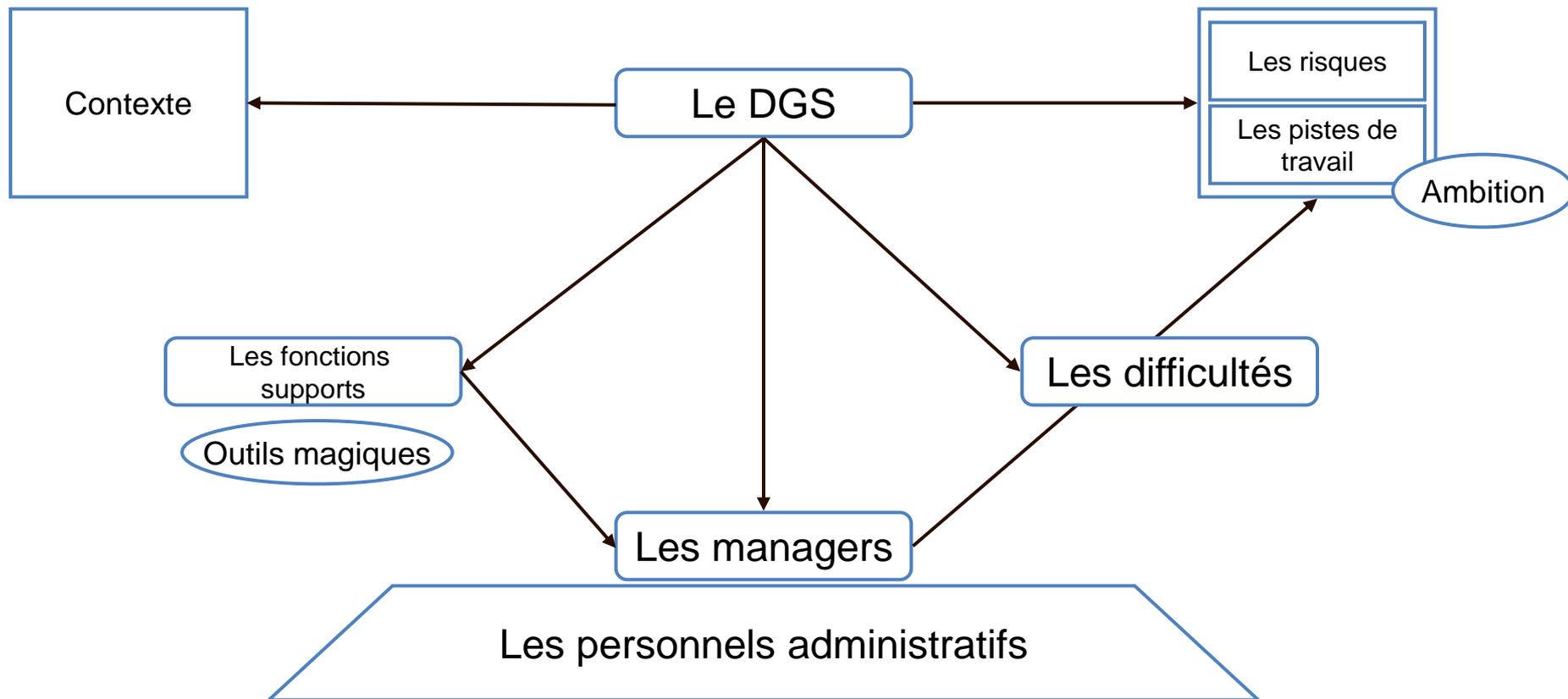
Le rôle du manager dans le changement (Modèle de l'aventure)



Le rôle du manager dans le changement (Modèle de l'aventure)



Le rôle du manager dans le changement (Modèle de l'aventure)





La démarche projet de service

Le projet de service qu'est-ce que c'est ?

+ Le projet de service doit vous permettre de :

- **Donner du sens** en expliquant les changements envisagés et en les présentant comme des réponses à une situation donnée.
- **(Re)donner envie** en donnant des perspectives aux collaborateurs. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, nos décisions sont tout autant gouvernées par nos émotions que par la raison. Il s'agira d'enthousiasmer plutôt que convaincre, et donc de passer de la contrainte à l'envie de changer les choses.
- **Mobiliser l'ensemble des personnels** en leur permettant d'amender et d'enrichir le projet et de les mobiliser sur la mise en œuvre opérationnelle. Parce qu'on a rarement raison tout seul, l'appropriation des équipes d'une nouvelle organisation ou de nouveaux fonctionnements passe par la participation réelle à la construction : organiser l'échange autour des enjeux de l'évolution souhaitée, donner des marges de manœuvre pour obtenir l'engagement libre et les résultats durables qu'il engendre.
- **Vous positionner comme porteur du projet** sur votre périmètre et comme leader auprès de votre équipe en faisant de la ligne managériale la colonne vertébrale du déploiement.



+

+

Le projet de service qu'est-ce que c'est ?

- + Plus qu'une simple méthodologie, la démarche projet de service est un **véritable acte managérial**.



+ Quand l'utiliser ?

- Pour déployer un projet d'établissement ou de structure
- Pour remobiliser les équipes sur de nouveaux enjeux, nouvelles ambitions
- Il est indispensable de le faire si
 - le projet provoque beaucoup d'antagonisme
 - le projet demande un engagement fort des équipes



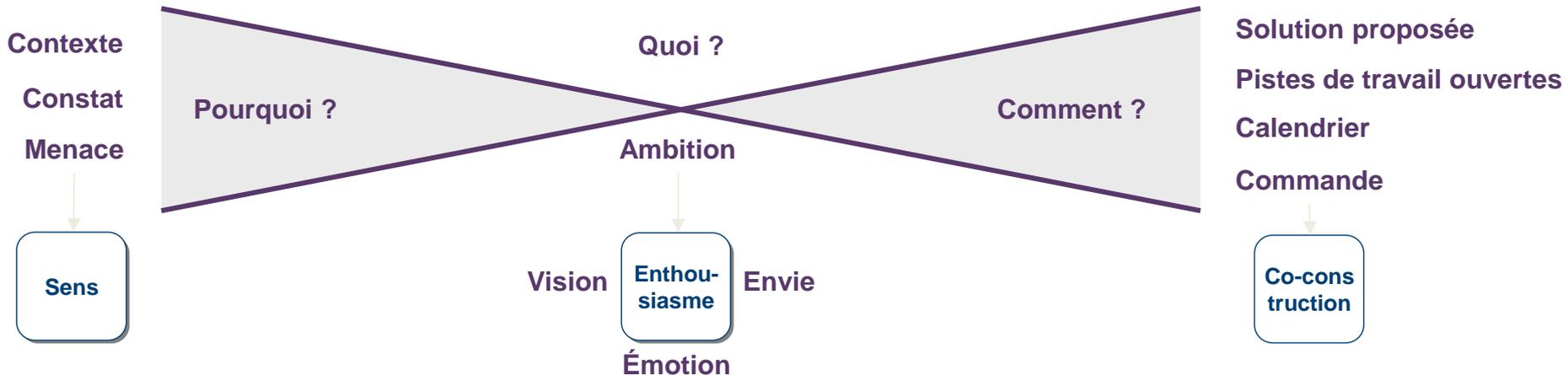
L'écriture du projet de service

La trame générale du projet de service

- + On retrouve dans la structure du document, les **conditions de l'engagement**



- + Le projet doit apparaître comme un tout cohérent, **bâti autour de votre ambition**



La 1^{ère} partie du document : Pourquoi ?

+ Le contexte (2 diapos maxi)

- Il décrit les changements qui vont impacter l'université et votre périmètre en particulier
- Il est économique, politique, stratégique, concurrentiel, ...
- C'est ici que le porteur analyse le contexte en termes d'opportunités et de menaces pour son entité
- C'est aussi le contexte du projet
- *Exemples : contraintes budgétaires, cadre réglementaire en forte évolution, fusion des établissements, réorganisation de la structure...*

+ Le constat (2 diapos maxi)

- Il nécessite d'être franc, courageux et nuancé et se décline classiquement en points forts / points faibles
- Faire attention aux termes employés pour ne pas prendre le risque de blesser inutilement
- Formuler la menace de façon à ce qu'elle soit crédible pour les acteurs du projet (attention à la caricature)
- Il ne comporte pas systématiquement de diapositive « menace », mais il évoque a minima les risques encourus par l'entité si rien ne change
- Il doit mécaniquement montrer en quoi la décision de mener le projet est logique, rationnelle, pensée et même inévitable
- *Exemples de constat : des équipes aux compétences diversifiées et très investies, la construction d'un réseau intra-UB, un éclatement géographique des équipes, une charge de travail difficile à gérer, des pratiques non harmonisées...*
- *Exemples de risques : si rien ne change équipes démobilisées (mobilité), non satisfaction des attentes de la direction, évolutions métiers non prises en compte → nécessité d'évoluer*



La 2ème partie du document : Quoi ?

+ L' Ambition (1 diapositive)

- C'est le pivot du document comme du projet
- Elle est la preuve de la bonne réponse au constat
- L'Ambition se tient en une phrase, idéalement courte : c'est presque un slogan
- L'Ambition est personnelle. Demain, un autre manager, avec la même équipe et les mêmes missions, en écrira forcément une autre
- L'Ambition renvoie directement à ce pour quoi le porteur va se battre dans ce projet ; à ce pour quoi il a envie de réussir :
- Il est indispensable d'assumer son côté unique, d'assumer de parler, un court instant, le langage de l'émotion

Exemples :

- *Etre reconnu comme experts incontournables de l'UB sur tel domaine...*
- *Contribuer quotidiennement et collectivement à apporter une meilleure qualité de vie au travail pour nos personnels UB*
- *Une direction engagée, compétente dans son rôle de conseil et armée pour répondre aux défis qu'elle doit relever*
- *Créer durablement les conditions de réussite universitaire, sociale et professionnelle de nos étudiants !*



La 3ème partie : Comment ?

+ Les pistes de travail (3-5 diapositives incluant le calendrier de travail)

- On rentre ici dans le corps du projet ; dans sa dimension opérationnelle
- Les pistes de travail servent à démontrer à la fois ce qu'il faut faire et à mettre en avant les difficultés identifiées (on doit veiller ici à la bonne articulation entre les éléments identifiés au constat et les pistes de travail).
- L'enjeu de cette séquence, c'est d'ouvrir des thèmes sans en ficeler le mode opératoire
- Il faut cependant être factuel et donner des orientations concrètes
- *Exemples : améliorer l'organisation, favoriser la montée en compétences des personnels, harmoniser les pratiques, faciliter le pilotage de nos projets stratégiques, renforcer le management, favoriser la transversalité de nos actions...*

+ + La commande/ce que j'attends de vous (1 diapo)

- Dans de nombreux cas, on n'obtient pas d'engagement de la part de son équipe parce qu'on ne lui a tout simplement pas demandé : c'est ici qu'il faut le faire
- La diapositive de commande fait écho à la méthode du déploiement : nous devons construire collectivement ce projet...
 - « Parce que nous sommes plus performants à plusieurs »
 - « Parce que vous êtes par définition les mieux placés pour savoir comment faire ou ne pas faire »
 - « Parce que c'est ainsi que l'adhésion de tous au projet sera la plus forte et la plus rapide »
- Enfin, cela recentre le manager sur son rôle : donner le cadre, susciter l'envie, piloter



Bonnes pratiques

- + **En cas de déploiement successif, le projet initial doit donner l'ambition ainsi que les grands cadrages des différentes pistes de travail (génériques mais factuelles)**
 - Il a été traduit en projets de service des pôles, lesquels ont été à leur tour traduits en projet de direction, puis en projets de service / bureaux

- + **A chaque étape de la déclinaison du projet, les données changent, se précisent**
 - Chaque population n'a pas besoin des mêmes éléments de contexte et de constat
 - A chaque étage on est plus précis et les éléments décidés par l'échelon supérieur sont réutilisés
 - Exemple : l'ambition du projet de direction devient un élément de contexte pour les équipes de cette même direction
 - Il ne faut donc pas empiler les contextes, constats et ambitions de chaque niveau
 - Charge au manager de s'approprier ce qui a été écrit au-dessus de lui et d'en tirer l'essentiel pour écrire son propre projet d'équipe, en veillant au sens donné à chaque collaborateur.

- + **Par ailleurs, si votre projet peut être enrichi ou amendé par votre équipe, des éléments non négociables demeurent**
 - Pour des raisons évidentes de message commun et de compréhension du projet, il y a toujours des éléments à imposer comme non négociables dans chacun des projets locaux : l'ambition notamment, voire certaines pistes de travail.



Erreurs à éviter

1. Le document trop cadré, précis et dense

- Pas de co-construction, ni d'espace de liberté
- Risque de réaction des participants : « Tout est déjà écrit ! »

2. Un document trop général

- Il ne suscitera pas de réactions riches

3. Un document trop technique, sans âme

- Il sera difficile de mettre de l'énergie et de l'envie

4. Un projet identique au projet du N+1, voire du N+2

- Il sera perçu comme « le projet de la direction »

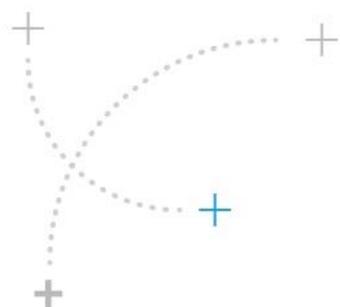
5. Un document non assumé par le manager

- Il n'engagera pas son équipe

6. Un document « poupée russe » : juxtaposition de contextes, constats, ambitions

- Long, confus, moins puissant

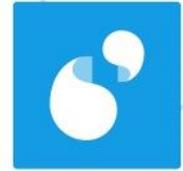
7. Un document écrit en silo, sans partage avec les cadres de la structure



Exemple – éléments d'un projet de service

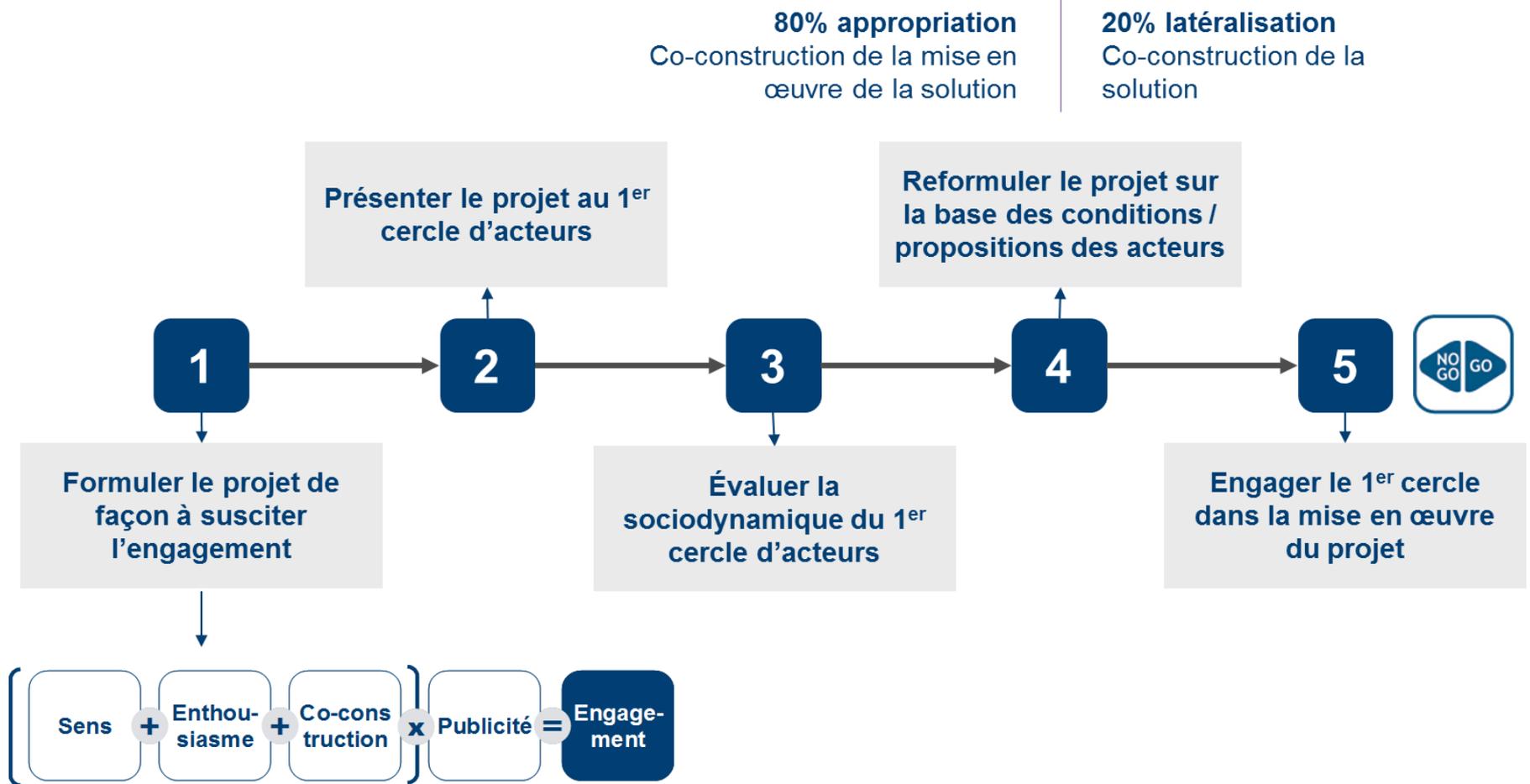


| Élément de contexte | Constat | Ambition (axe stratégique) | Piste de travail |
|---|---|--|--|
| Une structure administrative récente | Forces <ul style="list-style-type: none">- Une offre de service étendue- Des profils de compétences intéressants Faiblesses <ul style="list-style-type: none">- Une structure fragilisée par la mobilité pendant le chantier de fusion- Une hétérogénéité des pratiques et des compétences héritée des établissements d'origine | Etre reconnu comme experts de ... | Organiser le service de manière efficiente <ul style="list-style-type: none">- Repenser notre organisation pour nous permettre de faire face aux vacances de poste.- Partager les objectifs, les missions et les activités en interne pour avoir une meilleure connaissance des enjeux et des contraintes des autres.- Formaliser notre plan de charge pour nous permettre de mieux anticiper les temps forts de l'année. Homogénéiser les pratiques et développer les compétences <ul style="list-style-type: none">- Développer les compétences des personnels pour leur permettre de monter en puissance sur toutes les dimensions de leur fiche de poste.- Adopter des règles communes en matière de management et d'animation des équipes. |

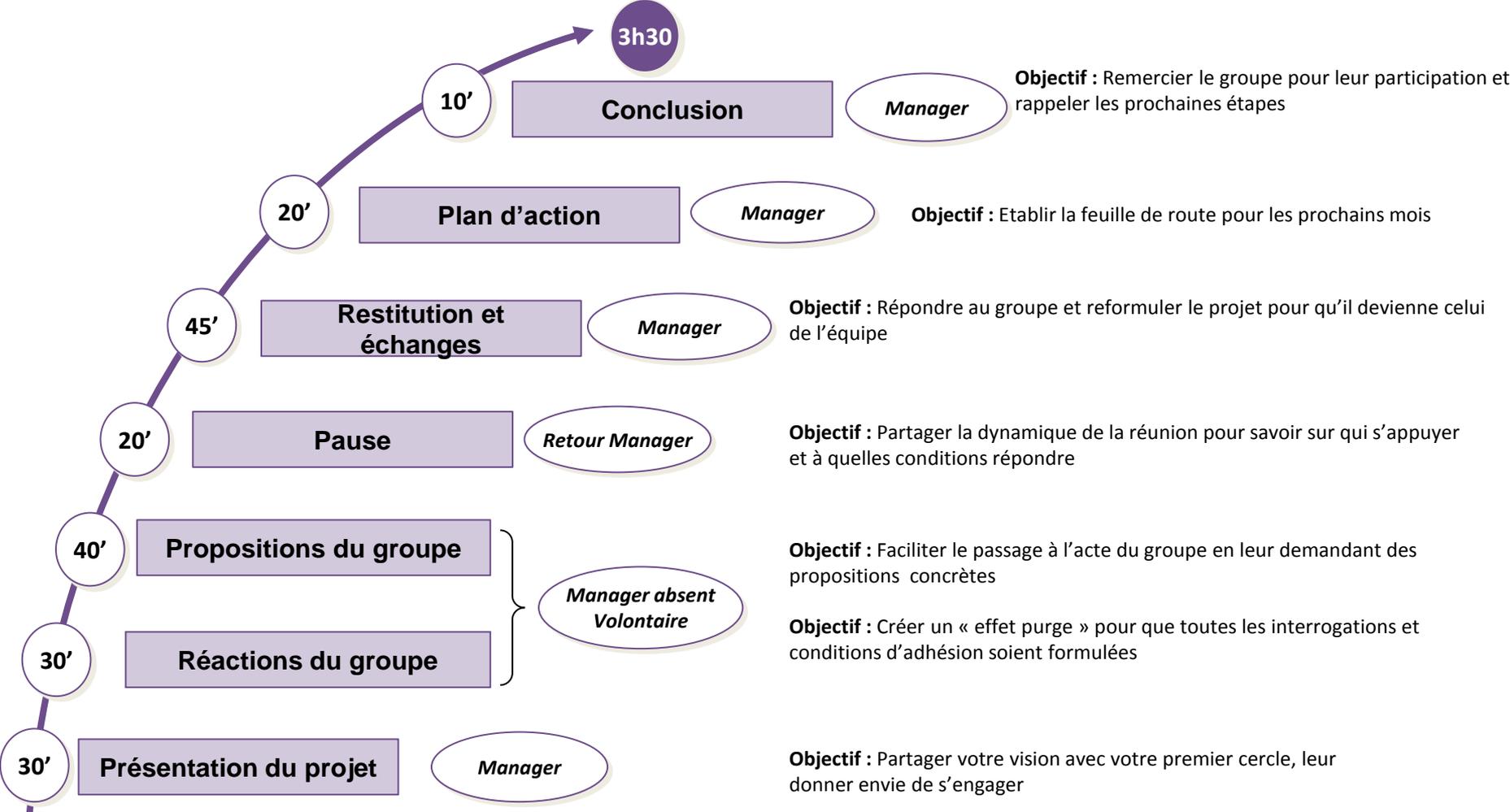


Animer votre réunion de déploiement

5 étapes pour créer les conditions de l'engagement



Le processus d'engagement de votre équipe



Focus sur l'outil « note de cadrage »

1. Contexte et enjeux > *pourquoi?*

- Pourquoi a-t-on décidé de lancer ce projet : éléments de contexte et constat de départ?
- Quelles sont les questions qui devraient être traitées au travers de ce projet ? Et les risques si on ne le met pas en place ?

2. Objectifs et périmètre du projet (dont exclusions) > *quoi?*

- Objectifs politiques – stratégiques - opérationnels
- Quels sont les sujets qui seront traités dans le cadre du projet ? Ses interactions avec d'autres travaux et réflexions?
- Eventuellement, ce que le projet ne traitera pas (exclusions)
- Les résultats attendus

3. Organisation du projet > *qui?*

- Qui seront les membres de l'équipe projet ?
- Qui seront les interlocuteurs à solliciter ? (appui administratif et/ou politique interne et/ou externe à l'UB)
- Qui valide les livrables et prend les arbitrages si nécessaire ? Quel est le cadre dans lequel ce projet sera instruit ?

4. Plan de travail > *comment et quand?*

- Décrire la manière dont on va opérer (étapes projet) et les livrables concrets attendus à chacune des étapes
- Présenter le calendrier projet avec à minima une date de début et une date de fin
- Préciser les étapes de validation et le plan de communication
- Préciser au besoin le coût de mise en place du projet et les sources de financement identifiées

Exemple note de cadrage

Projet XXX

Version 1 du XX / XX / XXXX

Chef de projet :

Etat du document : **document de travail / pas encore validé**

Soumis à validation de :

1. Contexte et enjeux

[POURQUOI ?] (= synthèse de la situation, enjeux, risques à ne pas faire ?)

2. Objectifs et périmètre du projet

[QUOI ?]

Objectifs

Périmètre (dont exclusions)

Résultats attendus

Les contraintes à prendre en compte

3. Pilotage et organisation du projet

[QUI ?]

Equipe projet

Interlocuteurs sollicités

Instance de validation des avancements

4. Planning

[COMMENT ? QUAND ? COMBIEN ?]

Principales étapes et livrables majeurs (avec date de livraison / réalisation) – avec jalons de validation intermédiaire

Dates de début et de fin envisagés

|

Focus sur l'outil « tous sur le même bateau »

Les vents porteurs

Ce qui permet d'avancer vers l'île

L'équipage

Les parties prenantes du projet

Les ancrs

Ce qui freine pour atteindre l'île

L'île idéale

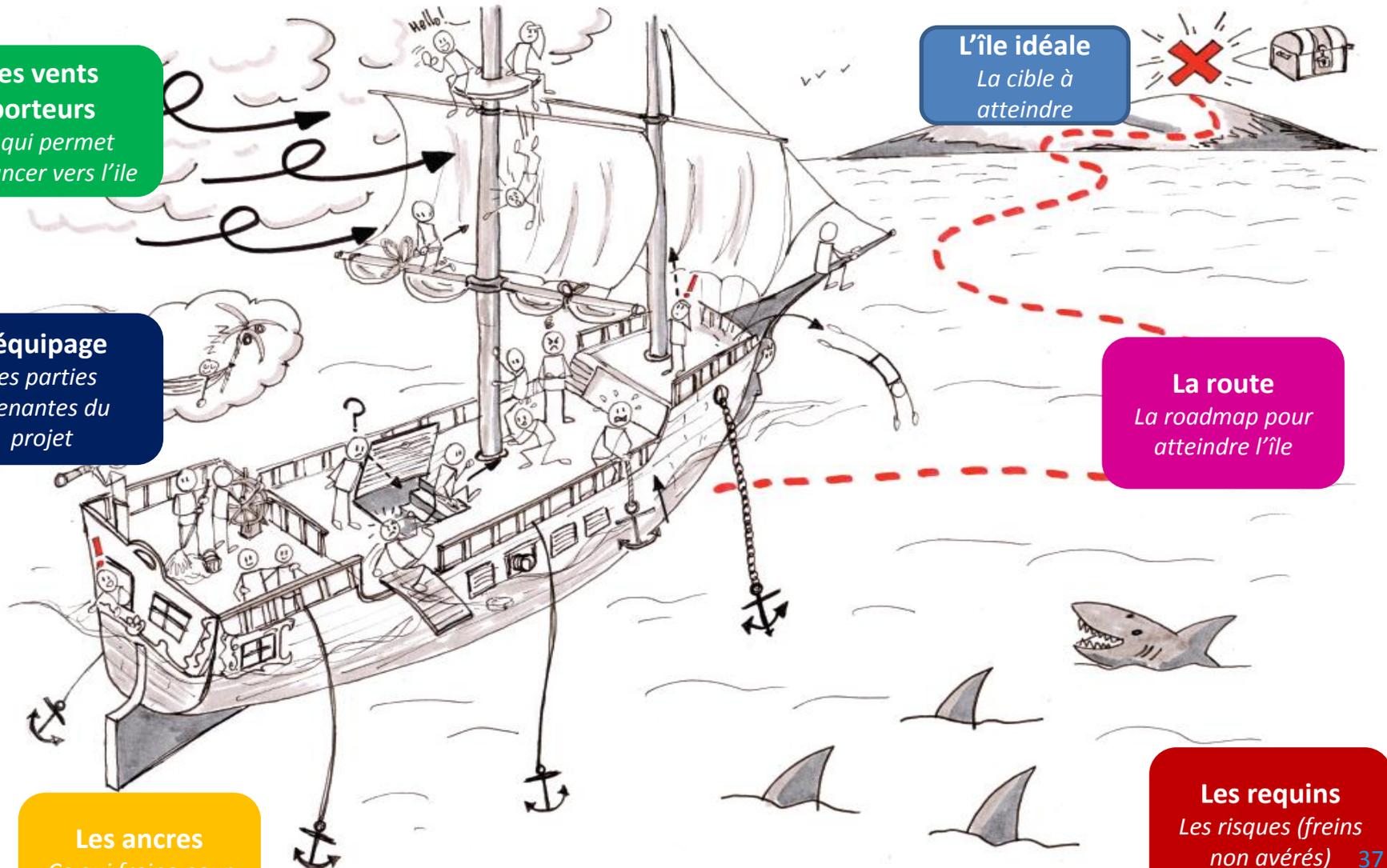
La cible à atteindre

La route

La roadmap pour atteindre l'île

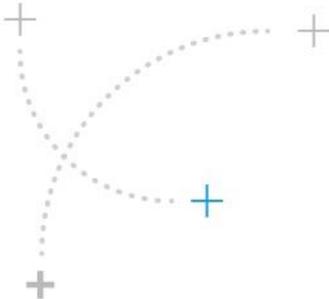
Les requins

Les risques (freins non avérés)





DEJEUNER



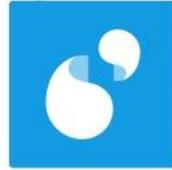
Echauffement

+ L'exercice

- 
- 
- + En binôme, modifiez 5 éléments de votre apparence
 - + Maintenant, modifiez 10 éléments de votre apparence
- 

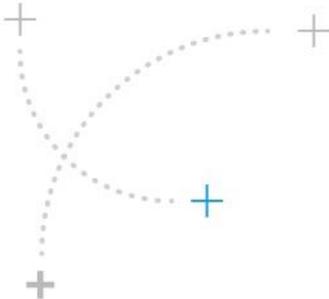


+ Qu'est ce que montre cet exercice ?



Identifier ses héros

Identifier les forces en présence : la
sociodynamique



Selon, vous quels sont les facteurs humains de réussite d'un projet de changement en mode participatif ?

Les facteurs humains de réussite d'un projet de changement

Investir sur le facteur humain

Il est important de ne pas considérer les changements uniquement sous un angle technique, sans concertation avec les personnels concernés.

Savoir mettre en place des relais internes pour :

Expliquer les points forts du changement décidé
Pour prendre en compte toutes les réactions des équipes

Quadriller et travailler son terrain en amont pour :

Aplanir les préjugés existant
Instaurer un climat de confiance.

Ecouter et prendre en compte les doutes et les peurs

La mauvaise prise en compte des peurs peut avoir des conséquences durables sur l'ambiance de travail.

L'empathie, l'écoute et le soutien sont nécessaires pour aborder le changement, et pour maintenir un climat de confiance.

La sociodynamique doit permettre de mettre en place ces conditions nécessaires à la réussite de votre projet



Un peu de culture générale...

■ A l'origine, un homme : **Jean-Christian Fauvet**

(1927-2010)

Dirigeants et salariés, consultants, responsables syndicaux, responsables politiques, universitaires... beaucoup ont assisté à l'une de ses conférences, ou ont lu ses ouvrages, l'ont côtoyé chez **Bossard Consultants** ou ont été formés à ses approches.

Durant plus de quarante ans, Jean-Christian Fauvet a mené et animé des travaux de recherche en management rassemblés sous le terme de sociodynamique, car il croyait avec ferveur en **l'énergie humaine** que recèlent les entreprises.

Les outils de la sociodynamique (développé dans les 70s) font aujourd'hui partie des **classiques du management**.

■ Élément de la praxéologie

La sociodynamique, littéralement « **le mouvement par les hommes** » fait partie de la **praxéologie**, théorie interdisciplinaire centrée sur l'étude de l'action humaine.

■ Un paradigme et non un modèle

La sociodynamique propose une représentation du monde mais il s'agit, contrairement au modèle, d'une **méthode vivante et en évolution**.



Les facteurs de réussite d'un projet

Une posture du manager adaptée

La sociodynamique ne se suffit pas à elle-même... quelques prérequis sont essentiels à la réussite de votre projet :

Donner du sens à son équipe et pour cela :

- Avoir une vision claire des objectifs attendus
- Elaborer en conséquence une feuille de route ambitieuse mais aussi réalisable dans les temps impartis
- Veiller à la diffusion de l'information

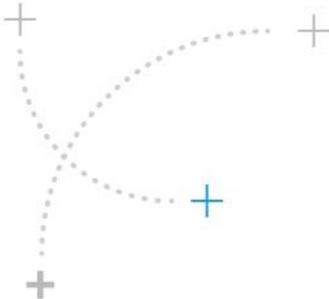
Avoir envie d'animer et de partager le projet avec son équipe :

- Savoir la valoriser
- Se sentir légitime pour recadrer un membre si besoin
- Accepter les prises de position ou avis contraires aux siens

Avoir envie de faire évoluer les membres de l'équipe :

- Connaître son équipe (ses forces et ses faiblesses)
- Tirer le meilleur parti des compétences de ses collaborateurs
- Favoriser la prise d'initiatives (déléguer)
- Accepter les limites





D'après votre expérience,
quelles sont les
réactions/typologies d'acteurs
que l'on peut rencontrer
lorsqu'on mène un projet de
changement ?



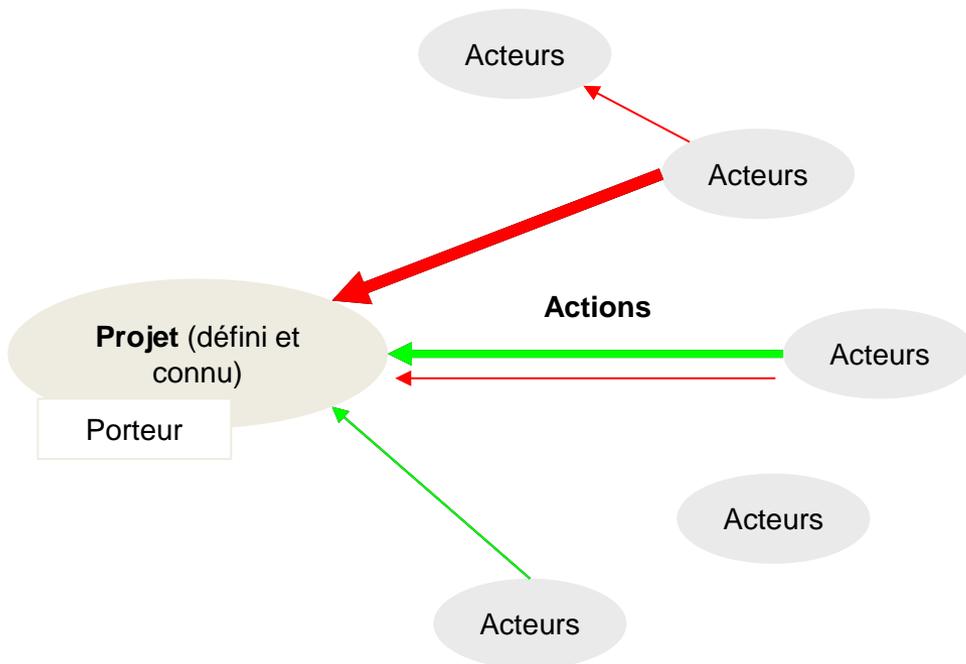
+

Quelques définitions

Qu'est-ce que la sociodynamique?

La sociodynamique est une méthode pragmatique, permettant de :

- Comprendre les relations entre les acteurs, → la carte des partenaires
- Et développer leur action, → la stratégie des alliés
- Dans le cadre d'un projet.



Face à un projet qui vient nécessairement perturber « l'ordre établi », les acteurs déploient une énergie plus ou moins importante.

On entend par énergie, les actions entreprises par les acteurs (et non les prises de position ou attitudes) > objectivité

L'énergie se manifeste en faveur du projet (**synergie**) ou en opposition au projet (**antagonisme**).

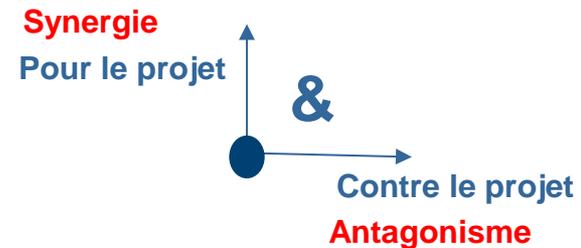
Un acteur déploie simultanément de la synergie et de l'antagonisme.

Quelques définitions

Un changement de grille de lecture :



Ce que l'on pense en général d'un collaborateur



L'analyse socio dynamique

La carte des partenaires

Ses principes : la carte des partenaires...

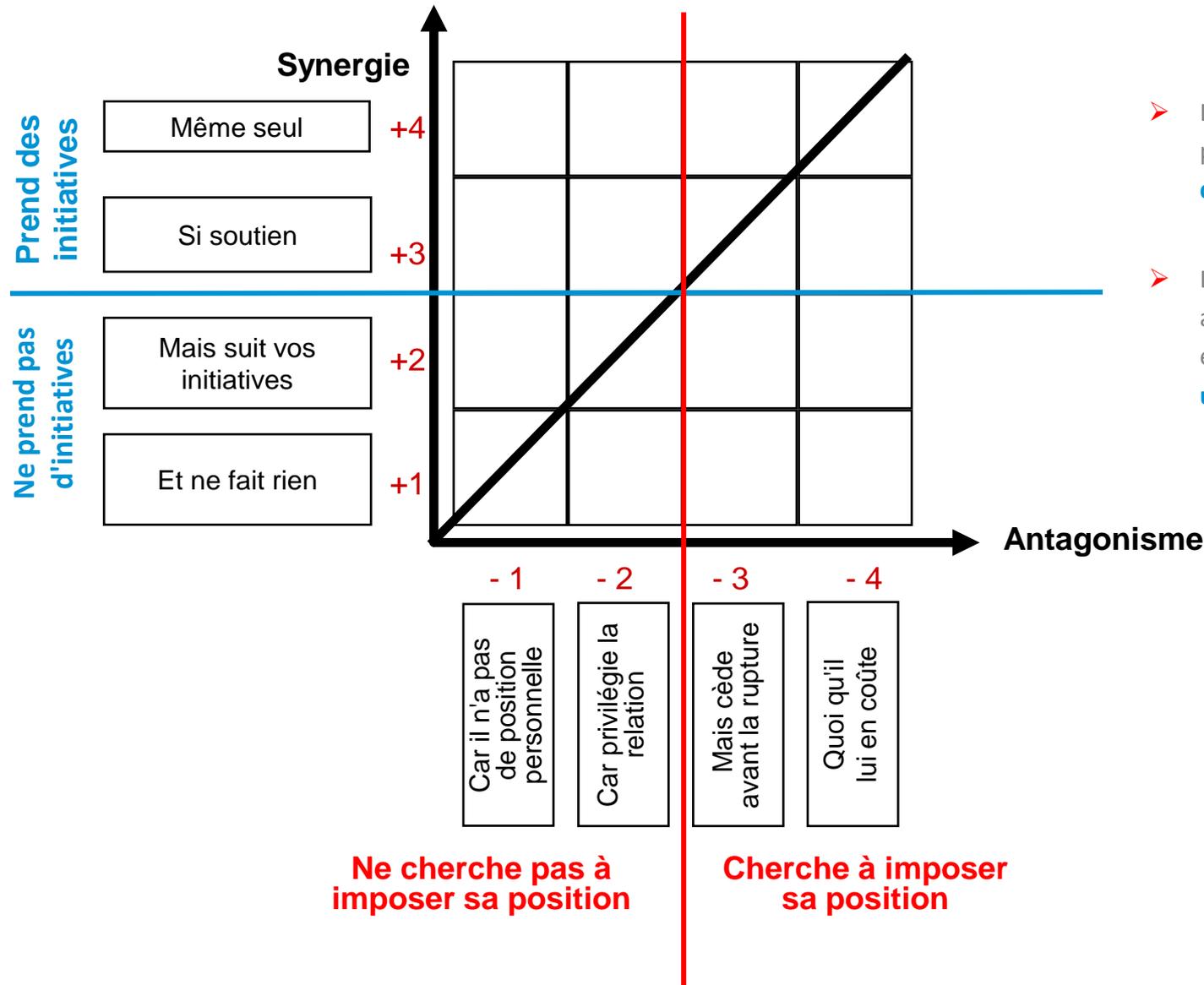
... permet d'évaluer le potentiel de son équipe sur un projet donné et d'identifier

- les acteurs convaincus par les bénéfices du projet et sur lesquels on pourra s'appuyer
- ceux qui ont encore besoin d'être convaincus des bénéfices du projet
- les acteurs qui doutent du bien-fondé du projet, voire qui ont un projet concurrent

... donne donc une cartographie d'un collectif valable à un instant t sur un projet donné



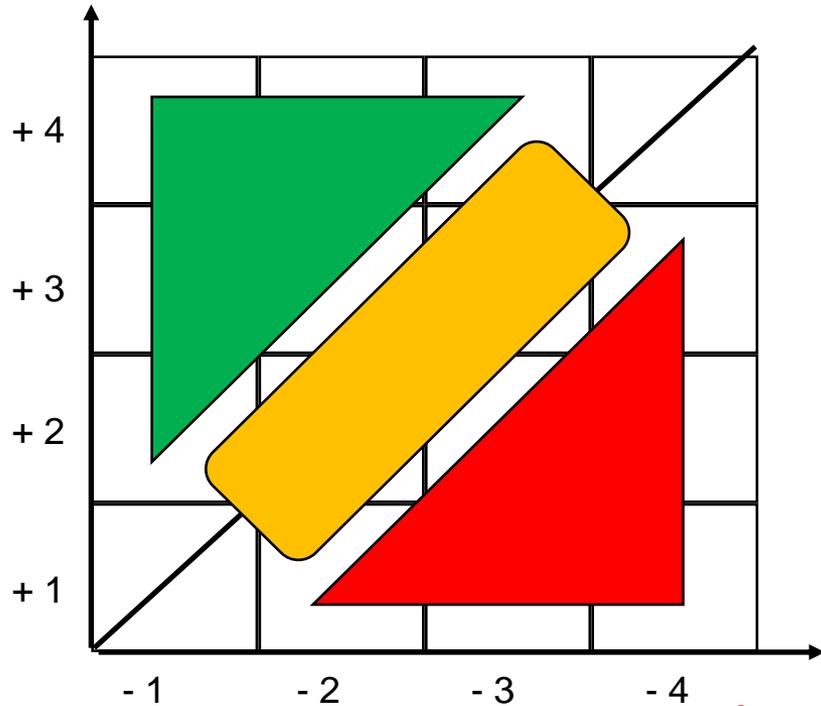
La carte des partenaires



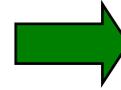
- La synergie et l'antagonisme déployés par les acteurs portent **sur un projet défini et connu**.
- La répartition entre synergie et antagonisme est une donnée évolutive. La carte des partenaires est **une photographie à un instant T**.

La carte des partenaires

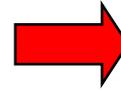
Synergie



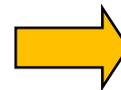
Antagonisme



Les acteurs dont le niveau de synergie est supérieur au niveau d'antagonisme (au dessus de la diagonale) sont considérés comme des **alliés** du projet.



Les acteurs dont le niveau d'antagonisme est supérieur au niveau de synergie (en dessous de la diagonale) sont considérés comme **opposants** au projet.

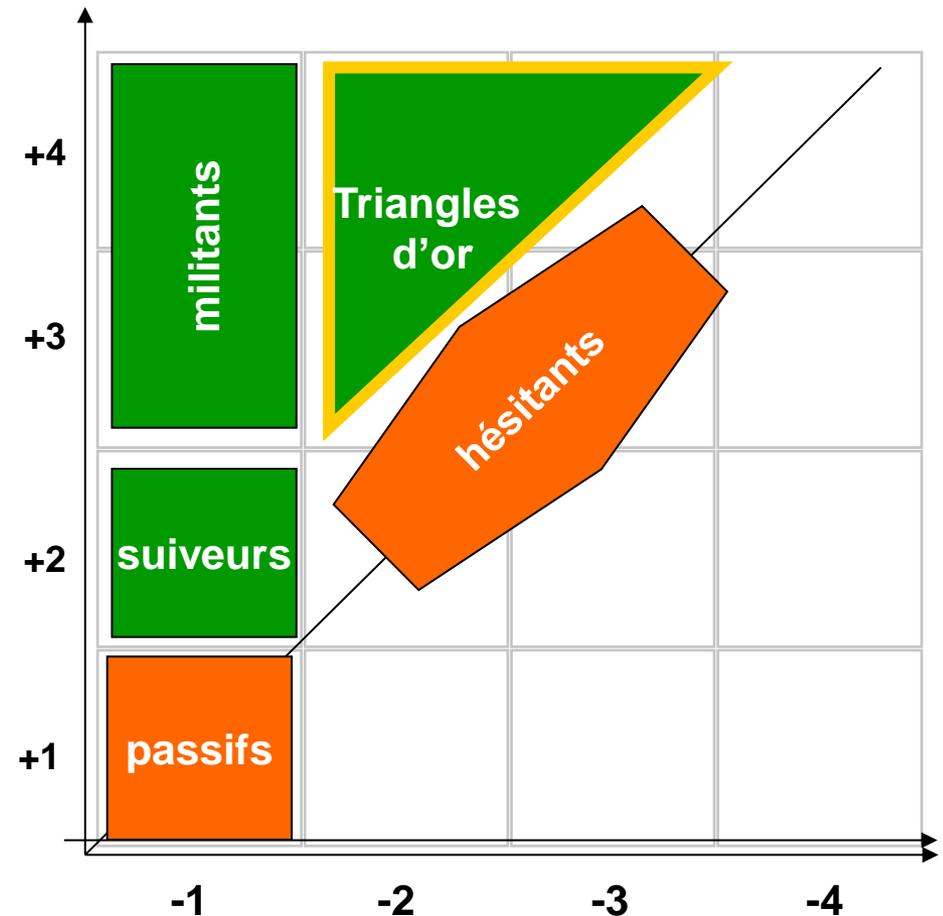


Les acteurs manifestant un niveau équivalent de synergie et d'antagonisme ne sont ni alliés ni opposants. Ce sont les **hésitants**. L'évolution de leur positionnement est l'enjeu de la sociodynamique.

La carte des partenaires

Au dessus de / sur la diagonale

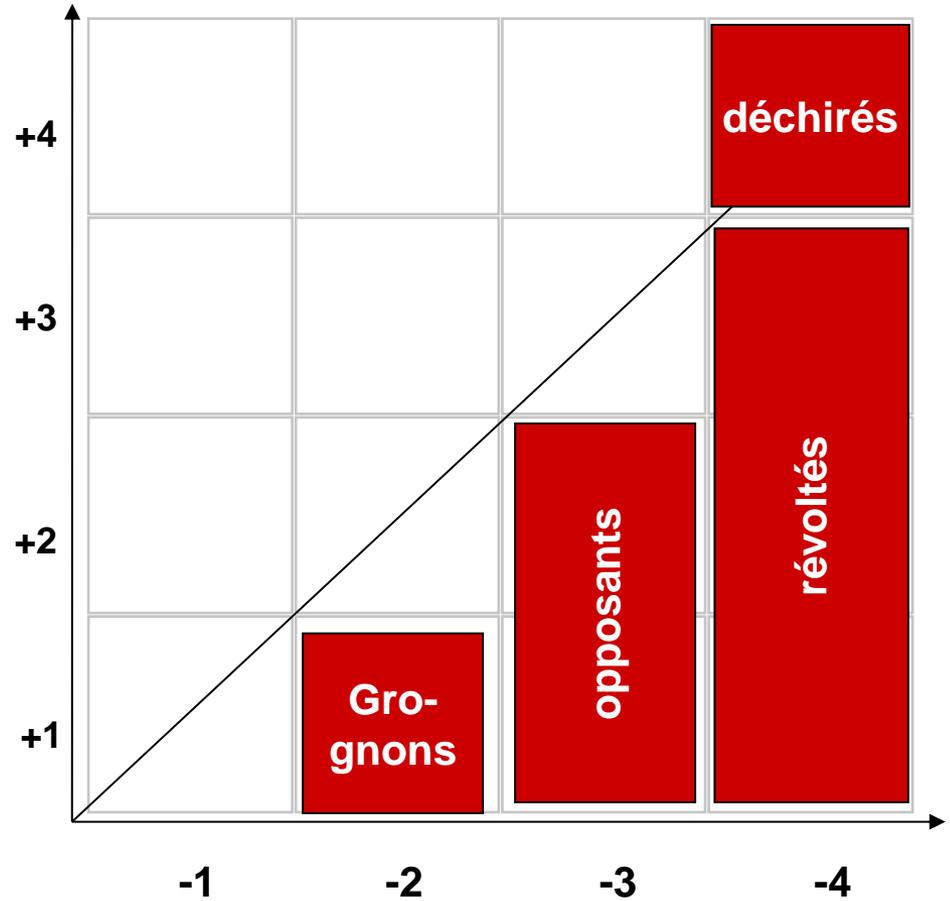
- Les **triangles d'or** (+4,-2)(+4,-3)(+3,-2) : Très synergiques mais affichant un véritable antagonisme. En phase avec l'objectif, ils critiquent les moyens et proposent de précieuses adaptations. Ils disposent d'une forte crédibilité.
- Les **militants** (+4,-1)(+3,-1) : Très synergiques ils manquent cruellement d'antagonisme. Ils sont parfois investis du titre peu flatteur de « beni-oui-oui ».
- Les **suiveurs** (+2,-1) : Le projet suscite chez eux juste l'énergie de suivre, ils ne prennent aucune initiative.
- Les **hésitants** (+2,-2)(+3,-3) : Ils s'intéressent au projet au point de prendre parfois des initiatives ou de s'y opposer. Leur position est très évolutive. Ils sont un réel enjeu pour emporter l'adhésion du groupe.
- Les **passifs** (+1,-1) : Le projet ne suscite pas chez eux d'énergie, il ne rejoint pas leurs préoccupations.



La carte des partenaires

En dessous de la diagonale

- Les **grognons** (+1,-2) : Ils ne déploient aucune énergie en faveur du projet. En revanche leurs critiques sont fréquentes et ils mettent en avant de nombreuses conditions.
- Les **opposants** (+1,-3)(+2,-3) : Leur synergie est faible même si elle existe parfois. Leur antagonisme est fort et se heurte à nos objectifs, sans toutefois aller jusqu'à la rupture.
- Les **révoltés** (+1,-4)(+2,-4)(+3,-4) : Leur faible synergie s'efface totalement devant la force de leur antagonisme qui les amène à refuser le compromis.
- Les **déchirés** (+4,-4): Très synergiques ils pourraient passer des alliés mais leur fort antagonisme les rend imprévisibles et dangereux.



La carte des partenaires

Les opportunités et risques de l'outil

Les opportunités

- **Objectiver** son regard sur son équipe en analysant les actes et non les paroles ou affinités
- Connaître son équipe et agir **en fonction**
- S'appuyer **sur le potentiel** de son équipe pour mener un projet
- Accompagner **l'évolution** d'un collaborateur : opportunité de se révéler dans un projet, peu importe sa compétence
- Identifier les **forces et les difficultés humaines** liées à un projet et établir une stratégie adaptée
- **Mesurer l'évolution** d'une population par rapport à un projet donné

Les risques

- Vouloir à tout prix changer les collaborateurs et **ne pas les accepter** tels qu'ils sont (sociodynamique ≠ outil de manipulation)
- **Faire fi de la personnalité et des motivations** propres à chaque membre de l'équipe.
- Confondre **motivation et compétences**
- **Partager l'outil** avec un public non formé (interprétation dangereuse) : outil managérial
- Appliquer **la même carte** et donc la même stratégie d'un projet à l'autre
- **Figurer la vision** que l'on a d'un collaborateur



Cas pratique Déploiement d'un projet

Cas pratique

- + Vous êtes manager d'une équipe de 6 personnes.
- + Votre service, pour des raisons de réorganisation, doit fusionner avec un autre service qui réalise aujourd'hui les mêmes missions sur un périmètre géographique différent. Il n'y aura à priori pas de suppression de postes mais une nécessaire réorganisation avec nouvelle répartition des rôles/missions et potentiellement de nouveaux horaires.
- + Vous leur présentez aujourd'hui ce projet de fusion, duquel ils avaient entendu parler, mais sur lequel ils n'ont pas d'information particulière. L'objectif est de recueillir leurs réactions et d'identifier leurs propositions pour mener à bien ce projet.



Cas pratique : positionnement des acteurs

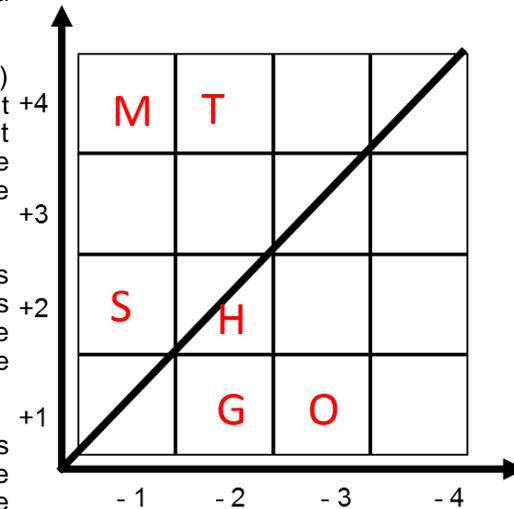
L'équipe

- + **Tifany** : elle est convaincue que la fusion est stratégiquement la meilleure option. Elle pense même que ça pourrait leur permettre d'évoluer en développant de nouvelles compétences. Elle s'est libérée pour participer à cette réunion alors qu'elle avait un rendez-vous pris de longue date qu'elle a dû annuler. Néanmoins elle souhaite que le chantier soit participatif et la démarche exposée l'interroge.
- + **Sylvain** : Fusion pas fusion il ne sait pas. Malgré tout si la décision était définitive et si on le sollicitait pour participer à des groupes de réflexion/travail, il participerait certainement à certains GT.
- + **Ghislaine**: elle est très en colère et s'exprime fort (même quand on ne lui donne pas la parole) en essayant de rallier les autres à ses propres opinions. En fait, cette fusion lui fait peur et lorsqu'on l'interroge, elle exprime le fait que ça va être difficile, qu'elle préférerait que ça n'ait pas lieu, qu'on risque de perdre la bonne ambiance de l'équipe actuelle, que ça va forcément se faire sans qu'on leur demande leur avis,.... elle ne fait donc aucune proposition/remarque constructive mais n'a pas non plus d'argument concret contre le projet.
- + **Olivier** : Il ne s'exprime pas sur le projet. Mais si le manager le questionne il exprime très calmement qu'il est pour lui hors de question de fusionner, que ça va forcément entraîner des suppressions de postes et des modifications de leurs missions actuelles, et qu'il est évident que ça se fera sans qu'on leur demande leur avis. Il affirme que ce n'est pas légal et qu'il en a de toute façon déjà parlé aux syndicats pour commencer à organiser une « rébellion ».
- + **Marie** : elle est convaincue que ce projet est le bon. Sans cette fusion, le service n'aurait plus pu travailler efficacement à moyen terme. En plus, c'est une vraie opportunité pour se positionner sur de nouvelles missions ou espérer avoir une promotion. Elle ne comprend pas que les autres membres de l'équipe ne le voient pas comme ça et agresse Ghislaine qui s'exprime uniquement sur le fait que ça va être difficile. De son côté, elle a déjà organisé une rencontre avec son homologue dans l'autre service pour échanger sur la manière dont ils vont pouvoir réorganiser leurs équipes.
- + **Hélène** : elle est ok sur le fond car elle comprend que c'était la seule solution pour l'entreprise. Elle est donc tout à fait partante pour participer à des groupes de travail pour repenser l'organisation. Néanmoins, elle est très anxieuse sur la dimension des horaires qui vont pouvoir être modifiées... De plus, elle a déjà réfléchi à son plan de carrière individuelle et souhaite développer ses compétences sur la partie financière. Elle redoute de perdre ces missions qui lui sont chères suite à la réorganisation.

Cas pratique : positionnement des acteurs

L'équipe

- + **Tiffany** : elle est convaincue que la fusion est stratégiquement la meilleure option. Elle pense même que ça pourrait leur permettre d'évoluer en développant de nouvelles compétences. Elle s'est libérée pour participer à cette réunion alors qu'elle avait un rendez-vous pris de longue date qu'elle a dû annuler. Néanmoins elle souhaite que le chantier soit participatif et la démarche exposée l'interroge.
- + **Sylvain** : Fusion pas fusion il ne sait pas. Malgré tout si la décision était définitive et si on le sollicitait pour participer à des groupes de réflexion/travail, il participerait certainement à certains GT.
- + **Ghislaine**: elle est très en colère et s'exprime fort (même quand on ne lui donne pas la parole) en essayant de rallier les autres à ses propres opinions. En fait, cette fusion lui fait peur et lorsqu'on l'interroge, elle exprime le fait que ça va être difficile, qu'elle préférerait que ça n'ait pas lieu, qu'on risque de perdre la bonne ambiance de l'équipe actuelle, que ça va forcément se faire sans qu'on leur demande leur avis,... elle ne fait donc aucune proposition/remarque constructive mais n'a pas non plus d'argument concret contre le projet.
- + **Olivier** : Il ne s'exprime pas sur le projet. Mais si le manager le questionne il exprime très calmement qu'il est pour lui hors de question de fusionner, que ça va forcément entraîner des suppressions de postes et des modifications de leurs missions actuelles, et qu'il est évident que ça se fera sans qu'on leur demande leur avis. Il affirme que ce n'est pas légal et qu'il en a de toute façon déjà parlé aux syndicats pour commencer à organiser une « rébellion ».
- + **Marie** : elle est convaincue que ce projet est le bon. Sans cette fusion, le service n'aurait plus pu travailler efficacement à moyen terme. En plus, c'est une vraie opportunité pour se positionner sur de nouvelles missions ou espérer avoir une promotion. Elle ne comprend pas que les autres membres de l'équipe ne le voient pas comme ça et agresse Julie qui s'exprime uniquement sur le fait que ça va être difficile. De son côté, elle a déjà organisé une rencontre avec son homologue dans l'autre service pour échanger sur la manière dont ils vont pouvoir réorganiser leurs équipes.
- + **Hélène** : elle est ok sur le fond car elle comprend que c'était la seule solution pour l'entreprise. Elle est donc tout à fait partante pour participer à des groupes de travail pour repenser l'organisation. Néanmoins, elle est très anxieuse sur la dimension des horaires qui vont pouvoir être modifiées... De plus, elle a déjà réfléchi à son plan de carrière individuelle et souhaite développer ses compétences sur la partie financière. Elle redoute de perdre ces missions qui lui sont chères suite à la réorganisation.



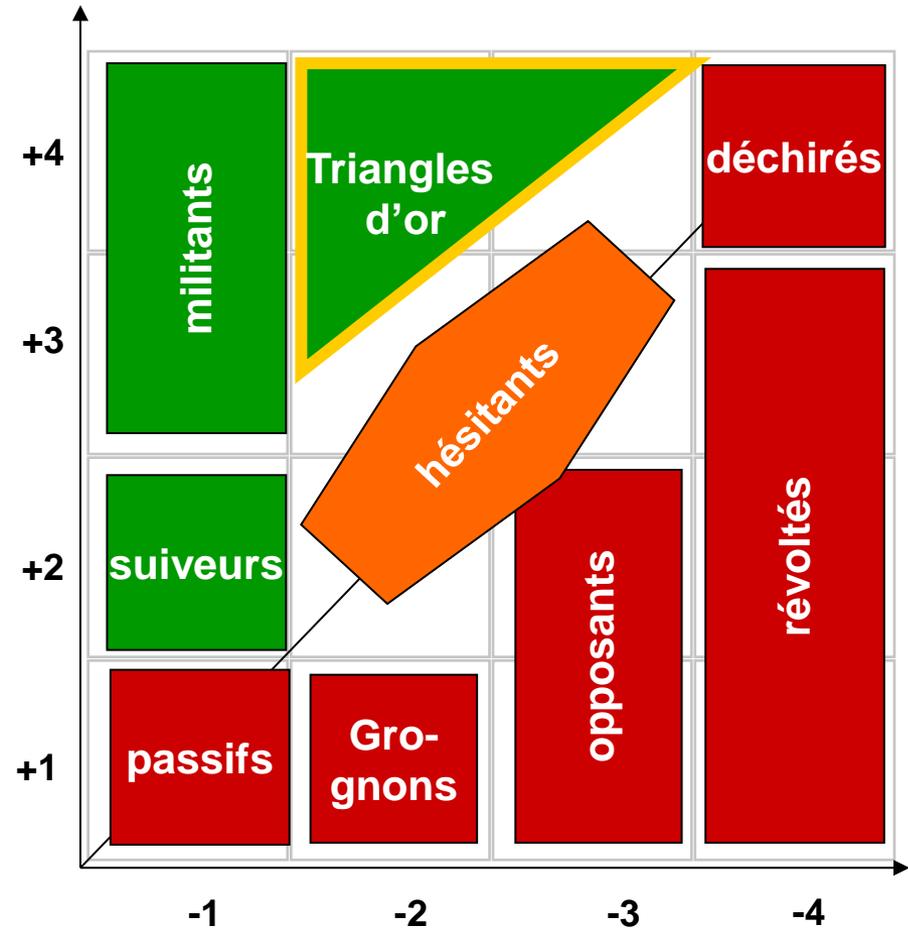


Mobiliser son équipe

La stratégie des alliés

Le jeu naturel des acteurs

- + Un projet vient nécessairement perturber l'ordre établi.
- + Face au changement, quatre attitudes possibles : **l'enthousiasme** (militants, triangles d'or, suiveurs), **l'intérêt** (hésitants), **le désintérêt** (passifs) et **l'opposition** (grognons, opposants et révoltés).
- + L'enthousiasme s'exprime peu et de façon désorganisée.
- + En revanche, l'opposition s'organise et s'exprime fortement. Elle prépare des arguments convaincants et entraîne hésitants et passifs.



La stratégie des alliés

+ Pourquoi ?

- Avoir une stratégie d'action est nécessaire dès lors que l'on doit conduire une action collective.
- Le choix de la stratégie des alliés est valable si l'imposition n'est pas viable

+ Enjeu de la stratégie des alliés : organiser la dynamique des acteurs alliés du projet pour faire basculer les hésitants et conquérir les passifs.

+ Comment ?

- Le point fondamental est de multiplier les occasions d'agir pour les acteurs.
- La stratégie des alliés a deux dimensions :
 - Individuelle : par mon action, je fais évoluer un acteur sur la carte.
 - Collective : je crée les conditions de la montée en synergie d'un groupe.

+ Postulat de départ

- Un projet ne meurt pas de l'action des opposants, mais de l'absence de dynamique des alliés.





Cas pratique

A partir du cas précédent, quelle stratégie d'action pouvez-vous proposer pour faire réussir votre projet ?

Au-dessus de la diagonale : **management participatif**

Suiveurs

- Les informer sur le projet, valoriser les actions des alliés.
- Faire exister les opportunités de prise d'initiative.
- Favoriser l'engagement pour déclencher la prise d'initiative (actionnement), favoriser la prise de position, la prise de décision

Militants

- Les accepter comme ils sont et passer du temps avec eux.
- Leur donner des choses à faire, à dire, des gens à rencontrer.
- Les mettre en contact avec des difficultés pour développer leur antagonisme, c'est à dire leur capacité à défendre le projet et leur sens critique.
- Leur demander ce qu'ils peuvent faire pour votre projet.

Triangles d'or

- Savoir les reconnaître et les choisir comme moteurs efficaces.
- Leur consacrer du temps et s'appuyer sur eux pour avancer vers l'objectif.
- Les faire participer aux étapes de mise en place : favoriser leur sens de l'initiative.
- Les aider à réaliser leurs jeux personnels et à défendre leurs choix.

Sur la diagonale : **management en négociation**

Passifs

- Les informer, leur montrer que vous les considérez, ne pas les laisser seuls.
- Écouter leurs « problèmes » .
- Savoir changer le mode d'expression de votre objectif pour rencontrer un centre d'intérêts commun.

Hésitants

- Cible prioritaire, il faut les informer de tout ce que vous faites.
- Les consulter pour les faire réfléchir et leur donner des arguments.
- Montrer que vous tenez compte de leur avis.

Sous la diagonale : management directif

Grognons

- Les écouter, les informer
- Tenir compte de ce qu'il disent : ce sont des sources formidables d'information.
- Prendre en compte leur valeur en tant que « vecteur » de communication

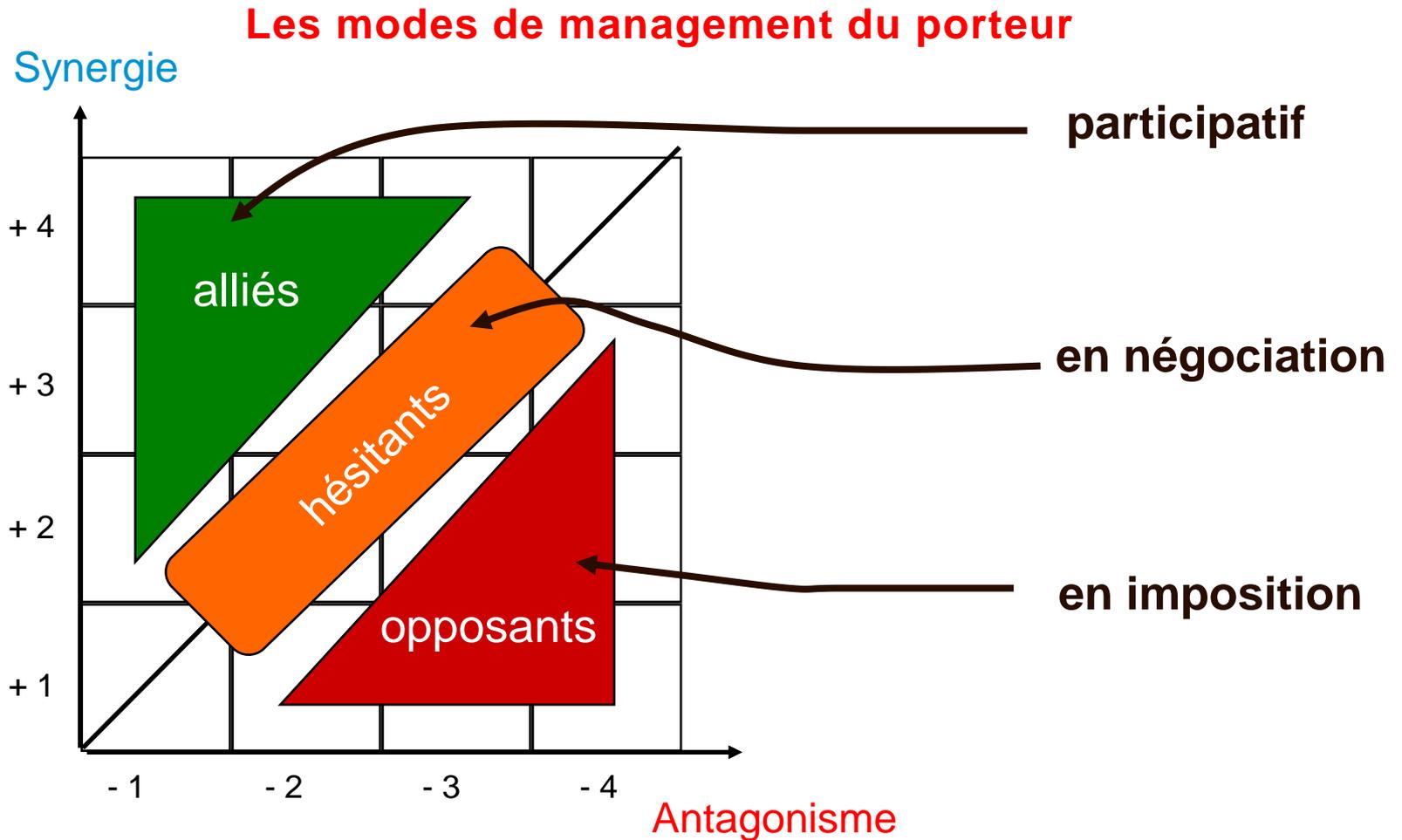
Opposants

- Ce n'est pas votre cible, attention au « syndrome de la pie".
- Ne faites pas trop exister leurs arguments (en passant du temps à leur répondre)
- Découper l'objectif et en faire accepter des petits bouts : « ça ne vous dérange pas si ... » (logique du « pied dans la porte »)
- Obtenir d'eux leur "neutralité".

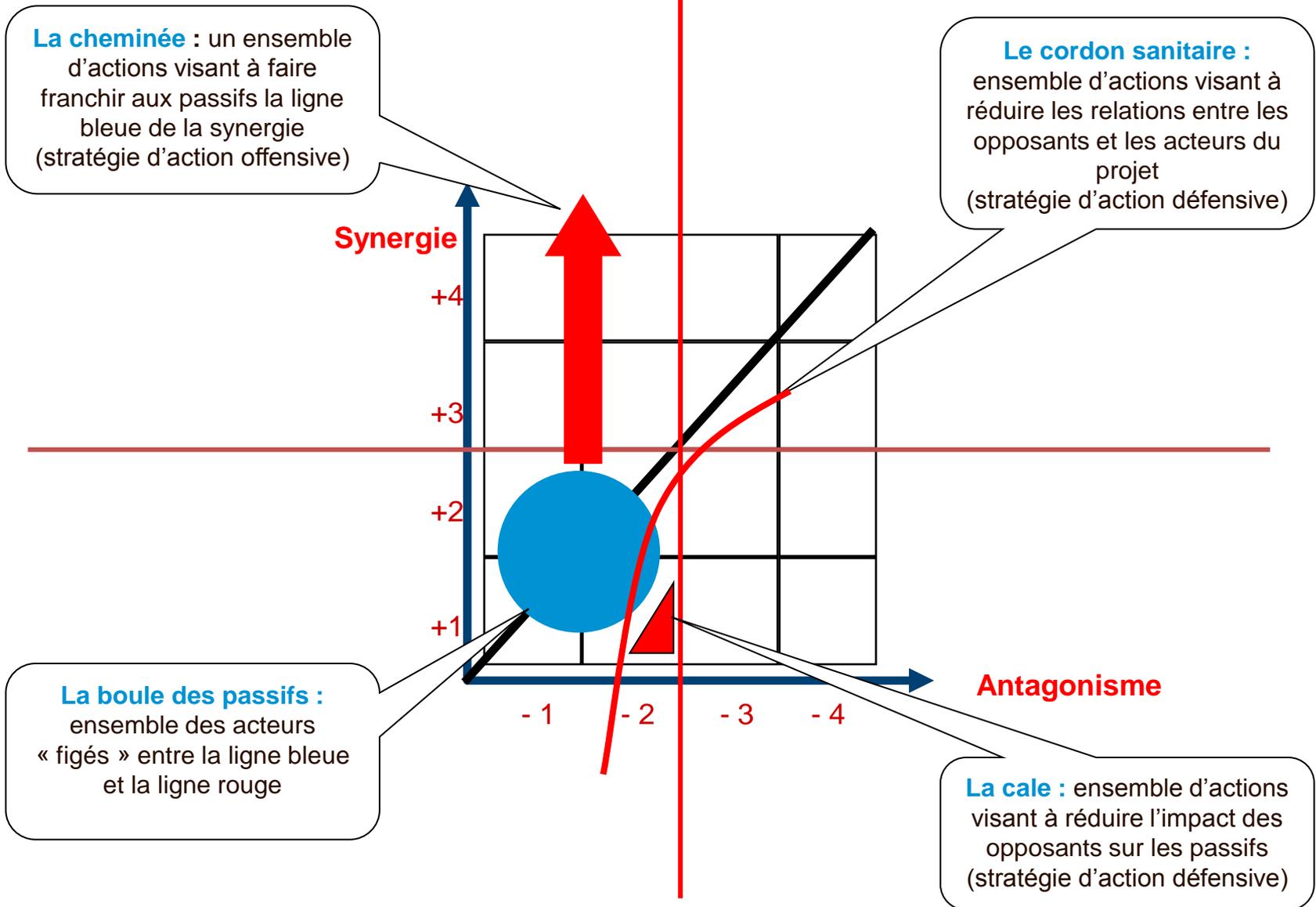
Révoltés et déchirés

- Inutile de passer trop de temps avec eux, ils ne changeront pas d'avis (projet concurrent)

La stratégie des alliés



La stratégie des alliés





Quels sont selon-vous les bonnes pratiques / les grands principes d'action à retenir ?

La stratégie des alliés

7 principes d'action

1. Identifier vos alliés

- Formuler le projet et le faire savoir
- Faire le « quadrillage du terrain »
- Identifier leur attitude (position sociodynamique) par rapport au projet
- Produire la carte des partenaires

2. Accepter vos alliés tels qu'ils sont

- Ne pas survaloriser l'antagonisme
- Ne pas sous-évaluer la synergie
- Considérer les militants et les triangles d'or comme ses alliés
- Un triangle d'or est un acteur ayant la volonté de faire quelque chose avec ou pour (vous) MAIS aussi la volonté d'exister sans (vous)

3. Soutenir et valoriser vos alliés dans l'action

- Leur demander d'agir pour le projet
- Entreprendre des actions avec eux pour convaincre les hésitants et les passifs
- Entreprendre des actions avec eux pour contenir les opposants
- Organiser et favoriser la communication entre eux
- Mettre en avant les alliés, notamment les triangles d'or



La stratégie des alliés

7 principes d'action (suite)

4. Favoriser l'engagement des acteurs

- L'engagement d'un acteur pour le projet est fonction du prix que celui-ci paie
- Etre allié a un coût mais aussi et surtout un bénéfice qu'il faut faire exister

5. Créer les conditions pour rallier le projet

- Faire connaître le projet
- Faire connaître le camp des pour
- Solliciter les initiatives, y compris auprès des passifs et hésitants

6. Investir votre temps pour vos alliés

- Passer 2/3 de votre temps avec les alliés
- Si vous devez passer du temps avec les opposants c'est pour en réduire l'impact

7. Utiliser vos alliés pour rallier les hésitants

- L'enjeu c'est le ralliement des passifs dont le pouvoir est la masse
- Le levier principal c'est les hésitants dont les conditions d'adhésion expliquent leur attitude
- Faire évoluer le projet, en traitant les conditions d'adhésion des hésitants, influence l'attitude des passifs





Merci
de votre attention !



CONTACT



Veronique.fonvieille@u-bordeaux.fr
Laurence.tondereau@u-bordeaux.fr

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique



Unité de Gestion Budgétaire
par Objectifs

Le projet d'établissement: Contexte et méthodologie d'élaboration

Tunis, 04 Avril 2019

PLAN

I- Cadre général

*II- Méthodologie de la préparation du projet
d'établissement*

III- Structure du projet établissement :

- * Vision et stratégie*
- * cadre de performance*
- * Budget et cadre de dépense à moyen terme (CDMT)*

Cadre général

Une nouvelle Loi Organique du Budget (parue le 13 février 2019)



Transparence
(art 1&8)

Redevabilité et responsabilisation
(art 1&20&62&63&64)

Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

Art 1 & 15 & 18 de la LOB:
Découpage programmatique de la mission

Mission: Enseignement Supérieur et recherche scientifique

Enseignement
supérieur

Recherche
scientifique

Œuvres
universitaires

Pilotage et appui

- Universités
- ISETs
- IEAQA

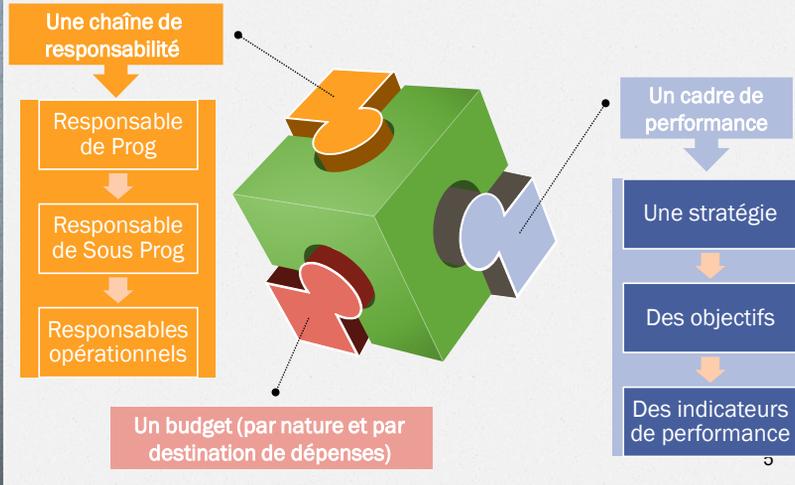
- Labos et unités de recherche
- Centres de recherche
- ANPR
- CNEAR
- Cité des sciences
- Palais des sciences

Offices
d'œuvres
universitaires
(Nord, centre et
Sud)

- Services centraux
- CCK
- CPU

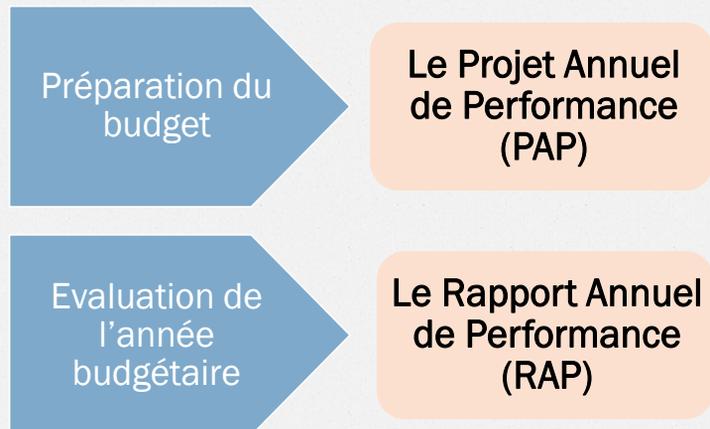
Art 1 & 15 & 18 de la LOB:

LE PROGRAMME

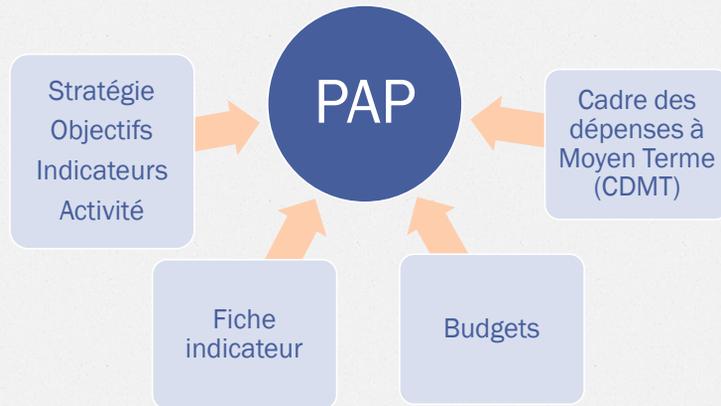


Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:

Les documents de la performance:



Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



Objectifs et Indicateurs Programme Enseignement Sup

| | |
|---|---|
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Indicateur 1.1.1: Taux d'évolution du nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. |
| | Indicateur 1.1.2: Pourcentage des étudiants certifiés. |
| | Indicateur 1.1.3: Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. |
| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Indicateur 1.2.1: Moyenne du nombre d'années d'études pour l'obtention du diplôme de licence. |
| | Indicateur 1.2.2: Pourcentage des Professeurs et maîtres de conférences par rapport au nombre total des enseignants chercheurs. |
| | Indicateur 1.2.3: Nombre d'enseignants qui ont participé à des sessions de formation. |
| | Indicateur 1.2.4: Nombre d'établissements universitaires accrédités et inscrits dans le processus d'accréditation. |
| Objectif 1.3: Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement. | Indicateur 1.3.1: Taux d'évolution du nombre d'étudiants étrangers. |
| | Indicateur 1.3.2: Nombre des formés dans le cadre de la formation continue. |
| | Indicateur 1.3.3: Evolution du nombre de conventions de partenariats. |

Objectifs et Indicateurs Programme Recherche Scientifique

| | |
|---|---|
| Objectif 2-1: Augmenter la Production Scientifique et améliorer sa qualité | Indicateur 2.1.1 : nombre d'articles scientifiques publiés dans des revues indexées Indicateurs 2.1.2 : pourcentage des articles scientifiques publiés dans des revues de type Q1 et Q2 Indicateurs 2.1.3 : classement des universités tunisiennes dans le domaine de la recherche scientifique |
| Objectif 2.2 : valorisation des résultats de recherche et transfert technologique | Indicateurs 2.2.1 : nombre des brevets à l'échelle nationale et internationale Indicateur 2.2.2 : nombre des conventions conclues avec le milieu économique et social Indicateur 2.2.3 : nombre des start-up créées à partir des projets de recherche |
| Objectif 2.3 : développer la coopération internationale | Indicateurs 2.3.1 : nombre de projets retenus et financés dans le cadre des programmes de coopération compétitifs Indicateurs 2.3.2 : taux de contribution des fonds provenant des programmes de coopération internationale compétitifs au financement des programmes de recherche |
| Objectif 4.2 : améliorer la gouvernance du système national de la recherche et de l'innovation | Indicateurs 2.4.1 : nombre des établissements ayant mis en place un système de management de la qualité |

Objectifs et Indicateurs Programme Œuvres universitaires

| | |
|---|--|
| Objectif 3.1: Améliorer le système d'hébergement universitaire. | Indicateur 3.1.1: Taux d'acceptation des demandes d'hébergement universitaires. Indicateur 3.1.2: Pourcentage de chambres individuelles et doubles. Indicateur 3.1.3: Pourcentage d'établissements d'hébergement universitaire offrant des services intégrés aux étudiants |
| Objectif 3.2: Améliorer le système de restauration universitaire. | Indicateur 3.2.1: Nombre de restaurants universitaires impliqués dans le processus de certification. Indicateur 3.2.2: Pourcentage du personnel spécialisé dans la restauration dans les restaurants universitaires. |
| Objectif 3.3: Améliorer l'assistance médicale et psychologique de l'étudiant | Indicateur 3.3.1: Pourcentage d'établissements bénéficiant de visites régulières des psychologues. Indicateur 3.3.2: Pourcentage d'établissements bénéficiant d'une couverture médicale pour les étudiants Indicateur 3.3.3: Pourcentage des étudiants bénéficiant d'une assistance psychologique. |
| Objectif 3.4: Développer les activités culturelles et sportives | Indicateur 3.4.1: Pourcentage d'étudiants inscrits dans des clubs culturels et sportifs. Indicateur 3.4.2: Taux d'encadrement des étudiants dans des clubs culturels et sportifs. |

Objectifs et Indicateurs Programme Pilotage et Appui

| | |
|---|--|
| 4.1 Efficacité et efficacité du programme pilotage et appui | 4.1.1 Pourcentage des services rendu à distance |
| | 4.1.2 Evolution des crédits d'énergie (électricité, eau, tél) |
| | 4.1.3 Consommation moyenne du carburant des voitures de service dans chaque 100 km |
| 4.2 maîtriser la masse salariale | 4.2.1 taux d'exécution du programme de formation |
| | 4.2.2 L'évolution des crédits relatifs aux heures supplémentaires par rapport à la masse salariale |
| 4.3 Améliorer la gestion des crédits et des bâtiments. | 4.3.1 la durée moyenne d'exécution des marchés relatifs à l'acquisition des équipements. |
| | 4.3.2 taux de réalisation des acquisitions d'équipements scientifiques |
| | 4.3.3 taux d'établissements d'enseignement supérieur disposant de locaux permanents |

Cadre de performance du Programme ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

| OBJECTIF 1: PREPARER LES ETUDIANTS POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE | | | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Taux d'évolution des étudiants inscrits dans des filières co construites | -11% | 0,9% | -12% | 5% | 25% | 10% | 10% |
| Taux des étudiants certifiés | | | 5% | 8% | 27% | 31% | 36% |
| Nombre des étudiants participant à des formations | | | 20062 | 25473 | 45000 | 63000 | 96000 |
| OBJECTIF 2: AMELIORER LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT | | | | | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Moyenne des années passées pour l'obtention d'une Licence | 3,65 | 3,67 | 3,61 | 3,53 | 3,45 | 3,44 | 3,32 |
| % des Prof et MC / total des enseignants chercheurs | | | 19,2% | 18,9% | 19,3% | 19,5% | 19,6% |
| Nombre d'enseignants formés | | | 300 | 1500 | 5000 | 7000 | 10000 |
| Nombre des établissements accrédités à l'échelle internationale | | | | 3 | 5 | 7 | 19 |
| Nombre des établissements ayant effectué des évaluations dans le cadre du processus d'accréditation | | 7 | 14 | 15 | 19 | 23 | 27 |
| OBJECTIF 3: RENFORCER LA GOUVERNANCE ET L'OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT | | | | | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Taux d'évolution des étudiants étrangers | | 19% | 4% | 23% | 38% | 81% | 70% |
| Nombre des formés dans le cadre de la formation continue | | | | | 10000 | 15000 | 20000 |
| Nombre de conventions signées | | | | 200 | 250 | 300 | 350 |

Hiérarchisation des documents de performance

PAP mission MESRS

Projet Université

Projet établissement

- Même structuration
- Une déclinaison Opérationnelle du cadre de performance et du budget

Cadre général

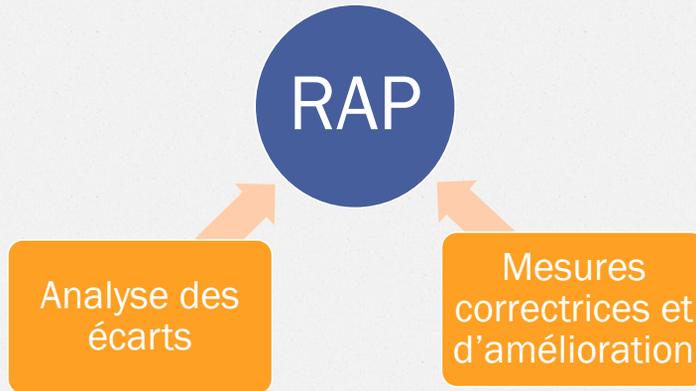


Transparence
(art 1&8)

Redevabilité et
responsabilisation
(art 1&20&62&63&64)

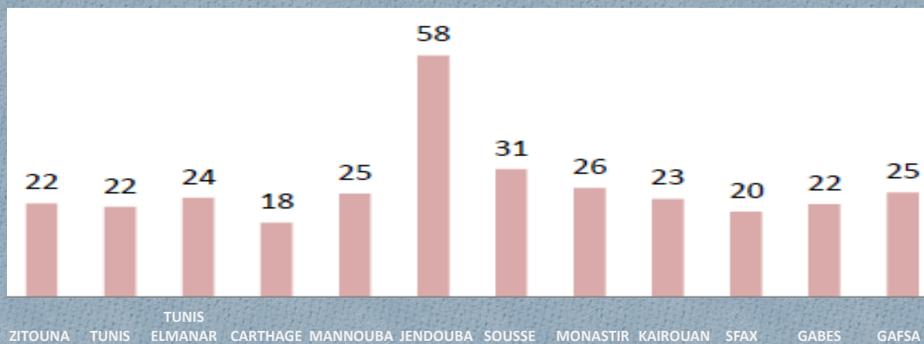
Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



Taux d'encadrement pour 2017-2018

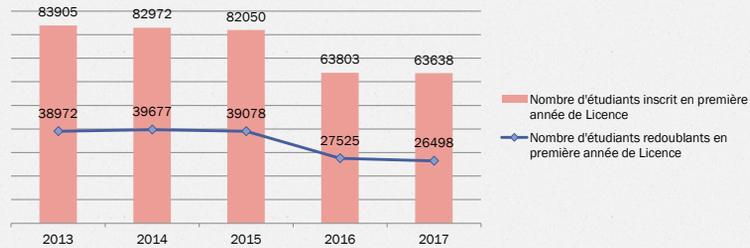
(nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs catégories MA et plus)



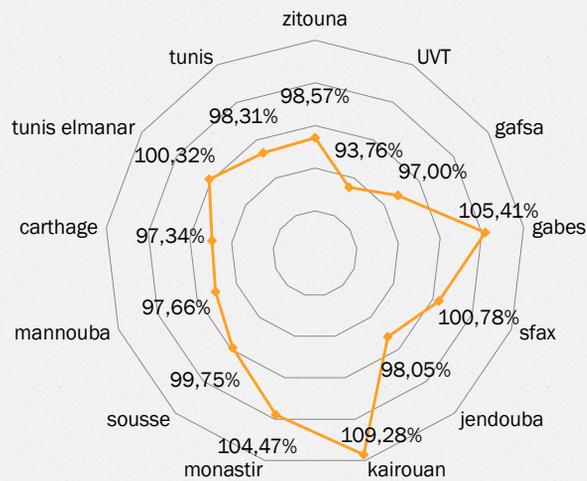
Extraits du RAP 2017

Taux de redoublement en 1^{ère} année de Licence

| | Prévisions 2017 | Réalisations 2017 | Taux d'exécution |
|---|-----------------|-------------------|------------------|
| Nombre d'étudiants redoublants en 1 ^{ère} année de Lic | 26498 | 28478 | |
| Nombre d'étudiants inscrit en 1 ^{ère} année de Lic | 61565 | 63638 | 101.4% |
| Taux de redoublement en 1 ^{ère} année de Licence | 41.6% | 42.2% | |



Taux de consommation du Budget 2017



Les nouveaux métiers de la performance

L'audit de la performance (art 64)

- Etroitement lié aux RAP
- assuré par la Cour des Comptes
- destiné à valider les informations de performance fournies par les ministères :

| | | |
|---|--|---|
| Vérification de la véracité de l'information de performance fournie par les responsables, du respect de la méthodologie de collecte / retraitement / calcul / agrégation des informations | Vérification et évaluation de la qualité de l'interprétation et de la présentation des informations de performance | Vérification du niveau d'exploitation des informations dans la prise de décision et dans le management concret de la performance. |
|---|--|---|

Les nouveaux métiers de la performance

Le contrôle de gestion

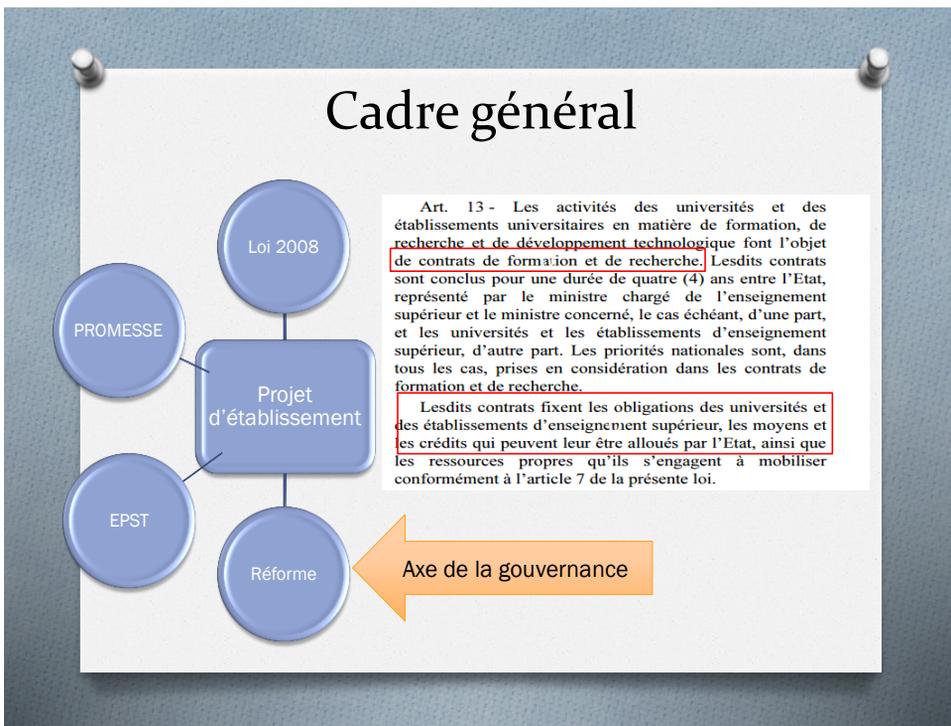
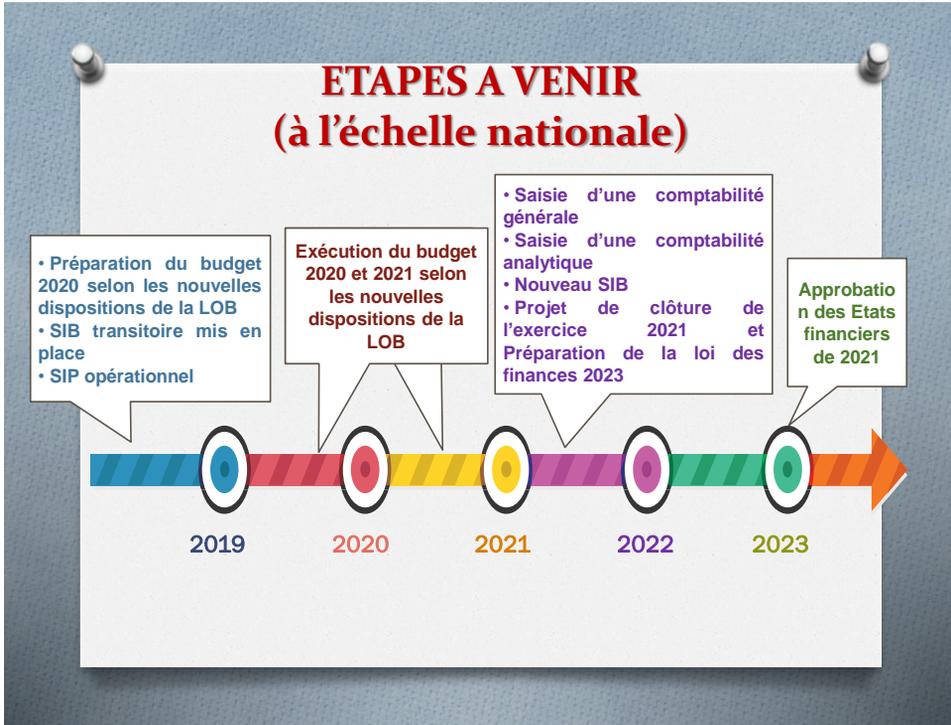
Fonction organisée au niveau des ministères et au niveau des programmes voire, au niveau des principaux services opérationnels sur le terrain notamment les universités.

| | | | |
|---|---|---|---|
| La participation à la définition de la stratégie de l'institution | L'animation du dialogue de gestion pour la préparation des objectifs et des indicateurs de performance: PAP | Assistance pour la déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau opérationnel | L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats de la performance: RAP |
|---|---|---|---|

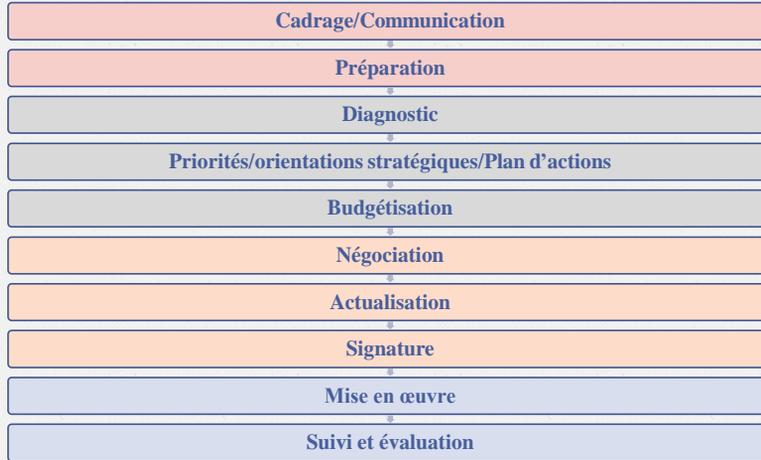


Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme

| Intitulé | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| dépenses de fonctionnement | 1304866 | 1339428 | 1371019 | 1525435 | 1658784 | 1792010 |
| sur ressources générales du Budget | 1268719 | 1302598 | 1336694 | 1490955 | 1620856 | 1750289 |
| Rémunération publique | 1021170 | 1027941 | 1044213 | 1158029 | 1276182 | 1393426 |
| Moyens de services | 86182 | 86322 | 83696 | 88024 | 92425 | 97046 |
| Interventions publiques | 161367 | 188335 | 208785 | 244902 | 252249 | 259817 |
| sur ressources propres des établissements publics | 36147 | 36830 | 34325 | 34480 | 37928 | 41721 |
| Rémunération publique | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyens de services | 36147 | 36830 | 34325 | 34480 | 37928 | 41721 |
| Interventions publiques | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| dépenses de développement | 150474 | 129064 | 145000 | 150000 | 220000 | 250000 |
| Investissements directs | 149217 | 127542 | 139500 | 144730 | 212000 | 250000 |
| sur les ressources propres de l'Etat | 125838 | 114838 | 124500 | 131730 | 172000 | 200000 |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | 23379 | 12704 | 15000 | 13000 | 40000 | 50000 |
| financement public | 1257 | 1522 | 5500 | 5270 | 8000 | 10000 |
| sur les ressources propres de l'Etat | 1257 | 1522 | 5500 | 5270 | 8000 | 10000 |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL sans RP des EP | 1419193 | 1431662 | 1481694 | 1640955 | 1840856 | 2010288 |
| TOTAL avec RP des EP | 1455340 | 1468492 | 1516019 | 1675435 | 1878784 | 2052009 |



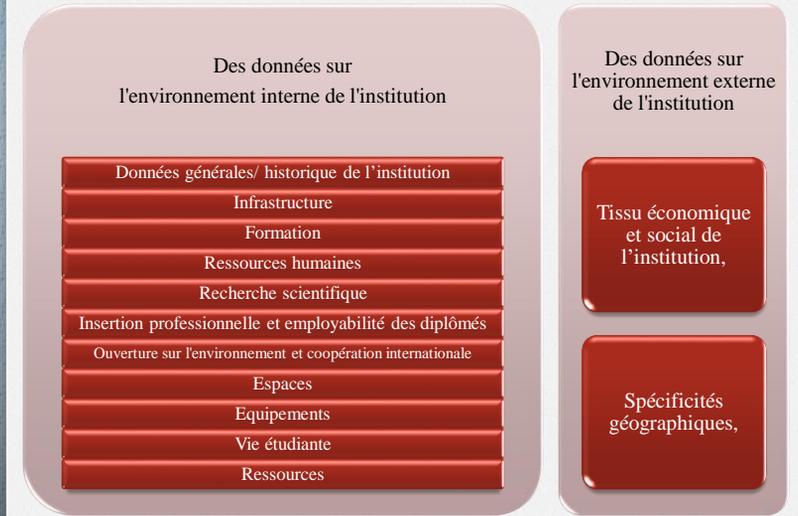
Méthodologie de la préparation du projet d'établissement



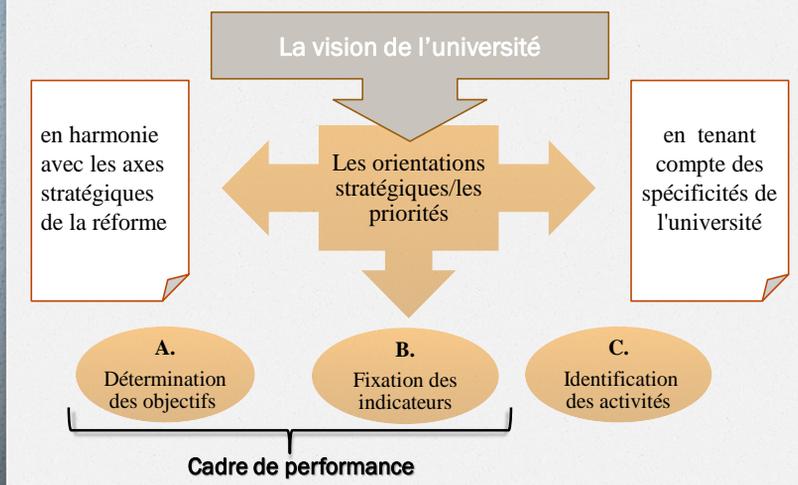
1- Phase de cadrage/préparation:



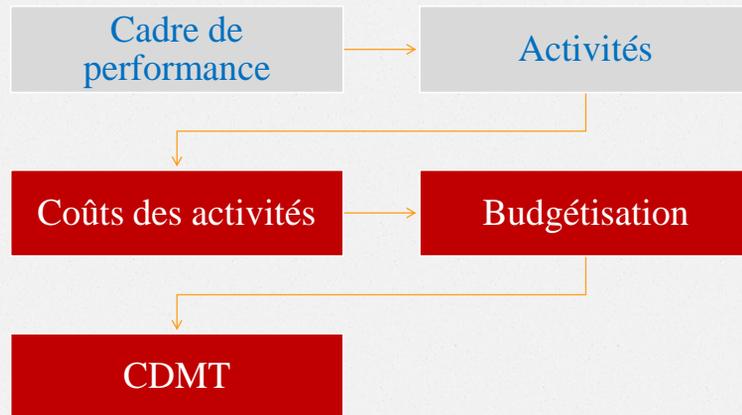
2- Diagnostic de la situation actuelle de l'institution :



3- Etablir des priorités/des orientations stratégiques/ du plan d'action :



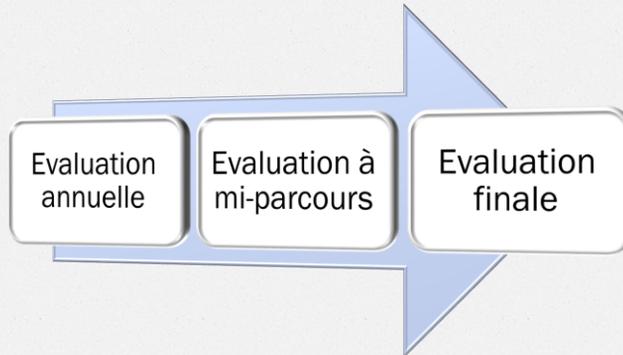
4- Phase de budgétisation :



4- Phase de négociation:



5- Phase de suivi et d'évaluation:



**Structuration du
projet établissement**

Structuration du projet établissement (institution)

- ❑ Présentation de l'institution :
- ❑ Diagnostic de la situation actuelle :
- ❑ Vision et stratégie :
- ❑ Cadre de performance

Le cadre de performance d'une Institution

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | indicateurs | Réalisa | prévisions | | | | | |
|--|---|---|---------|------------|------|------|------|------|--|
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | Nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. | | | | | | | |
| | | Nombre de filières co-construites créées annuellement | | | | | | | |
| | | Pourcentage des étudiants certifiés. | | | | | | | |
| | | Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. | | | | | | | |
| | | Taux d'insertion des diplômés | | | | | | | |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | Indicateurs |
|---|---|---|
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | Nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. |
| | | Nombre de filières co-construites créées annuellement |
| | | Pourcentage des étudiants certifiés. |
| | | Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. |
| | Appui aux 4C | Pourcentage d'étudiants bénéficiant d'une formation dans les 4C |
| | | Nombre de jours de formation dans les 4C |
| | | Nombre d'étudiants bénéficiant de formation non certifiante. |
| | Développement des plans d'affaires et stages | Pourcentage d'étudiants ayant élaboré leur plan d'affaires |
| | | Pourcentage d'étudiants ayant effectué des stages dans des entreprises économiques. |
| | | Nombre de stages dans la spécialité par rapport au nombre total des stages |
| | | Pourcentage de la contribution des professionnels dans la formation en licence. |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Amélioration du rendement interne et l'attraction des étudiants | Indicateurs |
|--|---|--|
| | | Moyenne des années d'études pour l'obtention d'un diplôme universitaire (Licence / Mastere / ..) |
| | | Taux de redoublement en première année de Licence |
| | | Taux d'abandon et de départ des étudiants |
| | | Taux d'occupation de l'institution |
| | | Taux de réussite dans les classes finales |
| | | Pourcentage de diplômés (nombre des diplômés / nombre des inscrits en première année) |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|--|---|
| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Améliorer l'encadrement et formation des formateurs | Pourcentage des professeurs et maîtres de conférence par rapport aux enseignants chercheurs. |
| | | Nombre des enseignants partis à la retraite pour les 4 prochaines années |
| | | Nombre d'enseignants en détachement pour les 4 prochaines années |
| | | Le nombre moyen d'années passées dans l'institution pour chaque enseignant |
| | | Nombre d'enseignants formés. |
| | | Pourcentage d'enseignants certifiés. |
| | | Nombre total d'étudiants réguliers / nombre des enseignants permanents (maitre assistant et plus) |
| | | Nombre total d'étudiants réguliers / nombre total des enseignants permanents. |
| | | Nombre d'étudiants inscrits aux licences appliquées / nombre de professionnels |
| | | Pourcentage d'heures d'enseignement assurées dans le cadre enseignant permanent |
| | | Le taux d'évolution des heures supplémentaires et vacations. |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|--|---|
| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Appui à l'accréditation, à l'évaluation et à la qualité de l'enseignement | Le nombre d'établissements universitaires accrédités à l'échelle internationale. |
| | | Nombre d'établissements ayant effectué une évaluation dans le cadre du processus d'accréditation. |
| | | Elaboration d'un questionnaire sur la satisfaction des étudiants à l'égard de la formation. |
| | | Pourcentage des modules d'enseignement numérisés. |
| | | Pourcentage de sites interactifs et modérés. |
| | | La surface moyenne allouée à chaque étudiant de la surface totale |
| | Améliorer les conditions d'enseignement | Pourcentage d'espace d'enseignement |
| | | Taux d'occupation des espaces d'enseignement |
| | | Nombre d'ordinateurs connectés à Internet / nombre d'étudiants |
| | | Valeur de l'équipement dédiés à l'enseignement |
| | | Nombre de titres / revues dans la bibliothèque |
| | | Crédits pour l'acquisition de références scientifiques |
| | | Nombre d'ordinateurs dédiés à l'enseignement |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|---|--|
| Objectif 1.3: Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement | Développer l'ouverture de l'établissement sur l'environnement | Le taux d'évolution du nombre d'étudiants étrangers. |
| | | Le nombre des formés dans le cadre de la formation continue. |
| | | Nombre d'accords de partenariat avec l'environnement économique. |
| | | Nombre d'établissements agréés en tant que centres de certification |
| | Efficacité et efficacité de la gestion | Pourcentage des ressources propres issues de l'ouverture sur l'environnement |
| | | taux de consommation des crédits d'énergie (électricité - eau - téléphone) |
| | | Taux de consommation des crédits |
| | | Mise en place d'un système de management de la qualité |
| | | Adoption d'un manuel de procédures |
| | | Coût étudiant (par institution / spécialité) |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|---|---|
| Objectif 1.3: Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement | Développement des ressources humaines | Taux de soutien (administratif / technique / ouvrier) |
| | | Taux d'encadrement administratif |
| | | Pourcentage des formés annuellement |
| | | Taux de satisfaction des formés |
| | Appui à la coopération internationale dans le domaine de la formation | Nombre des enseignants visiteurs |
| | | Nombre de codiplômes universitaires. |
| | | Nombre d'étudiants participant à des programmes d'échange et de mobilité entre l'institution et ses partenaires |
| | | Nombre d'accords de partenariat dans le domaine de la formation conclus avec l'étranger. |
| | | Nombre de visites d'enseignants dans le cadre de la coopération internationale en matière de formation |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|---|--|---|
| Objectif 2-1: Augmenter la Production Scientifique et améliorer sa qualité | Développement des structures de recherche | Nombre de laboratoires de recherche |
| | | Nombre d'unités de recherche |
| | | Nombre d'écoles doctorales |
| | | Nombre de consortiums de recherche nationaux et internationaux auxquels l'institution a participé |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|---|--|---|
| Objectif 2-1: Augmenter la Production Scientifique et améliorer sa qualité | Développement de la production scientifique | Nombre d'étudiants inscrits au doctorat |
| | | Pourcentage d'étudiants inscrits dans des structures de recherche |
| | | Taux d'encadrement des doctorants par des enseignants |
| | | Pourcentage de thèses de doctorat en cotutelle |
| | | Nombre d'articles scientifiques dans des revues indexées |
| | | Pourcentage d'articles scientifiques publiés dans des revues de classes 1 et 2 (Q1 et Q2) |
| | | Nombre de thèses de doctorat soutenues |
| | | Nombre de mémoires de Mastere soutenues |
| | | Nombre d'interventions scientifiques dans des événements nationaux et internationaux / Professeur chercheur |
| | | Nombre de manifestations scientifiques nationales / internationales organisées par l'institution |
| | | Nombre de prix obtenus dans le cadre d'activités de recherche |
| | | Taux d'insertion des étudiants inscrits au doctorat |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|---|--|
| Objectif 2.2 : valorisation des résultats de recherche et transfert technologique | | Nombre de demandes de brevets nationales et internationales |
| | | Nombre d'accords de partenariat avec l'environnement économique et social. |
| | | Nombre de Start up issus de programmes et de projets de recherche et de rénovation.. |
| | | Existence d'une structure de valorisation de la recherche |
| | | Part du financement du secteur privé des activités de recherche scientifique |
| Objectif 2.3 : développer la coopération internationale | Développer la coopération internationale dans le domaine de la recherche scientifique. | Nombre de projets acceptés dans le cadre de programmes de coopération internationale compétitifs. |
| | | Pourcentage de ressources provenant de la coopération internationale par rapport aux crédits de recherche. |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | | |
|---|---|--|---|
| Objectif 2.4 : améliorer la gouvernance de système national de recherche et d'innovation | Soutien à la qualité dans le système de recherche | Nombre des établissements ayant mise en place un système de management de la qualité | |
| | Développer les ressources humaines pour la recherche | | La proportion d'enseignants impliqués dans les structures de recherche |
| | | | Nombre d'administrateurs, de techniciens et de monnaie liée aux structures de recherche |
| | Développement d'infrastructures et d'équipements | | Part des espaces alloués à la recherche |
| | | | Valeur des équipements et équipements de recherche |
| Amélioration de la gestion financière | | Pourcentage de la consommation de budget alloué aux activités de recherche | |
| | | Part de crédits alloués à la recherche par chercheur | |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | |
|---|--|
| Objectif 3.3: Améliorer l'assistance médicale et psychologique de l'étudiant | Visites mensuelles de psychologues. |
| | Pourcentage d'utilisation de la consultation psychologique par les étudiants |
| | L'existence d'un espace infirmier et d'un briefing sanitaire équipé. |
| Objectif 3.4: Développer les activités culturelles et sportives | Pourcentage d'étudiants inscrits dans des clubs culturels et sportifs au sein d'institutions universitaires. |
| | Pourcentage d'étudiants participant à des manifestations culturelles et sportives au sein d'institutions universitaires. |
| | Nombre de clubs et associations culturels et sportifs au sein des institutions universitaires. |
| | Nombre d'événements culturels |
| | Nombre d'événements sportifs |
| | Nombre d'équipes sportives |
| | Espace pour activités culturelles et de loisirs |
| | Espace pour activités sportives |
| | Pourcentage des crédits alloués aux activités culturelles et sportives |

Les activités programmées

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | Activités programmées | coûts |
|---|---|------------------------------|--------------|
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | | |
| | Appui aux 4C | | |
| | Développement des plans d'affaires et stages | | |

Budget et Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT)

| INTITULÉ | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| TITRE 1: dépenses de fonctionnement | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| sur les ressources propres des EP | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| TITRE 2: dépenses de développement | | | | | | |
| Investissements directs | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| financement public | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| TOTAL DU BUDGET sans considération des ressources propres des EP | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

Structuration du projet établissement (Université)

- ❑ Présentation de l'Université :
- ❑ Diagnostic de la situation actuelle :
- ❑ Vision et stratégie :
- ❑ Cadre de performance

Le cadre de performance d'une université

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | indicateurs | Réalisa | prévisions | | | | |
|---|---|---|---------|------------|------|------|------|------|
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | Nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. | | | | | | |
| | | Nombre de filières co-construites créées annuellement | | | | | | |
| | | Pourcentage des étudiants certifiés. | | | | | | |
| | | Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. | | | | | | |
| | | Pourcentage d'étudiants sur le marché du travail. | | | | | | |

Le cadre de performance d'une université

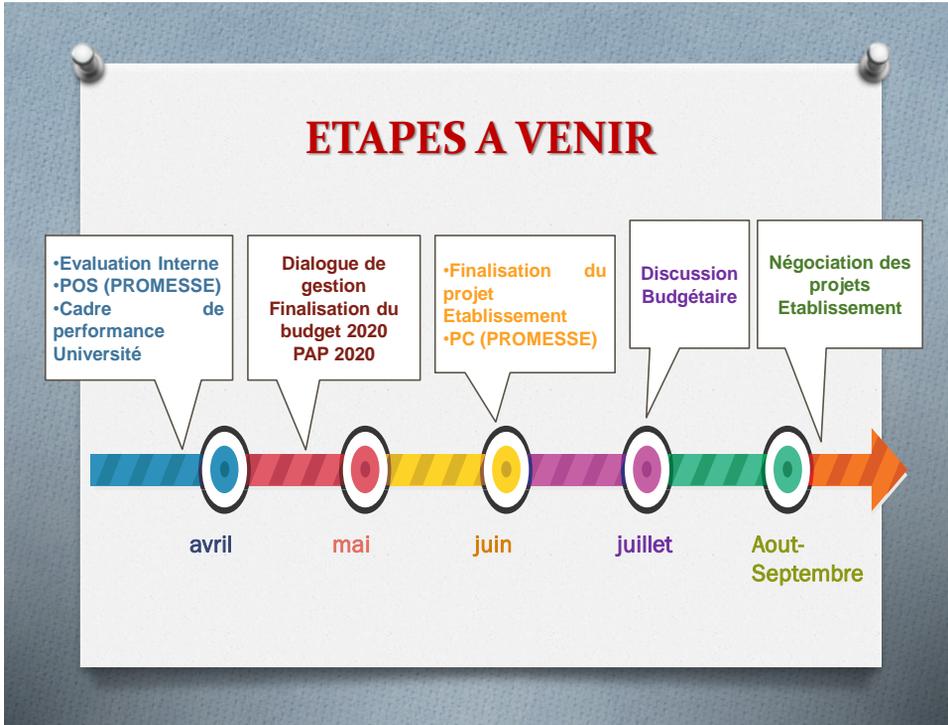
| | |
|--|--|
| 4.1 Efficacité et efficience de programme pilotage et appui | Taux des services rendu à distance |
| | Mise en place d'un système de management de la qualité |
| | Elaboration des manuels de procédures |
| | Coût par étudiant (université) |
| | Taux d'évolution des crédits d'énergie (électricité, eau, tél) |
| | Moyenne de Consommation du carburant des voitures de service pour chaque 100 km |
| | Taux de consommation des crédits |
| 4.2 maitriser la masse salariale | Taux de soutien (administratif / technique / ouvrier) |
| | Taux d'encadrement administratif |
| | Pourcentage des formés annuellement |
| | Taux de satisfaction des formés |
| | Taux d'exécution du programme de formation |
| | Taux d'évolution du crédit des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale |

Le cadre de performance d'une université

| | |
|---|--|
| 4.3 Améliorer la gestion des crédits et des bâtiments. | Moyenne de la durée d'exécution des marchés relatifs aux équipements |
| | Taux d'achèvement des acquisitions d'équipements scientifiques |
| | Pourcentage d'établissements d'enseignement supérieur disposant d'espaces permanents |
| | Taux de réalisation des aménagements programmés |

Budget et cadre de dépenses à moyen terme (CDMT)

| INTITULÉ | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| TITRE 1: dépenses de fonctionnement | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| sur les ressources propres des EP | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| TITRE 2: dépenses de développement | | | | | | |
| Investissements directs | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| financement public | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| TOTAL DU BUDGET sans considération des ressources propres des EP | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |



Merci pour votre attention

Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique



Unité de Gestion Budgétaire
par Objectifs

Le projet d'établissement: Contexte et méthodologie d'élaboration

Tunis, 04 Avril 2019

PLAN

I- Cadre général

*II- Méthodologie de la préparation du projet
d'établissement*

III- Structure du projet établissement :

- * Vision et stratégie*
- * cadre de performance*
- * Budget et cadre de dépense à moyen terme (CDMT)*

Cadre général

Une nouvelle Loi Organique du Budget (parue le 13 février 2019)



Transparence
(art 1&8)

Redevabilité et responsabilisation
(art 1&20&62&63&64)

Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

Art 1 & 15 & 18 de la LOB:
Découpage programmatique de la mission

Mission: Enseignement Supérieur et recherche scientifique

Enseignement
supérieur

Recherche
scientifique

Œuvres
universitaires

Pilotage et appui

- Universités
- ISETs
- IEAQA

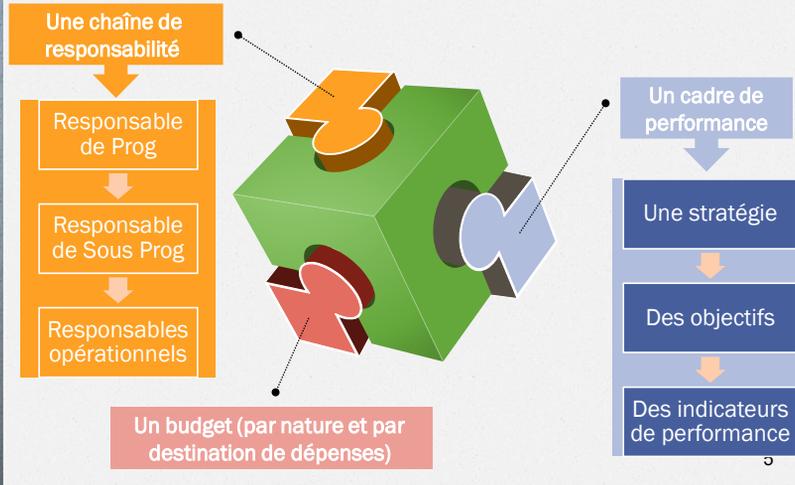
- Labos et unités de recherche
- Centres de recherche
- ANPR
- CNEAR
- Cité des sciences
- Palais des sciences

Offices
d'œuvres
universitaires
(Nord, centre et
Sud)

- Services centraux
- CCK
- CPU

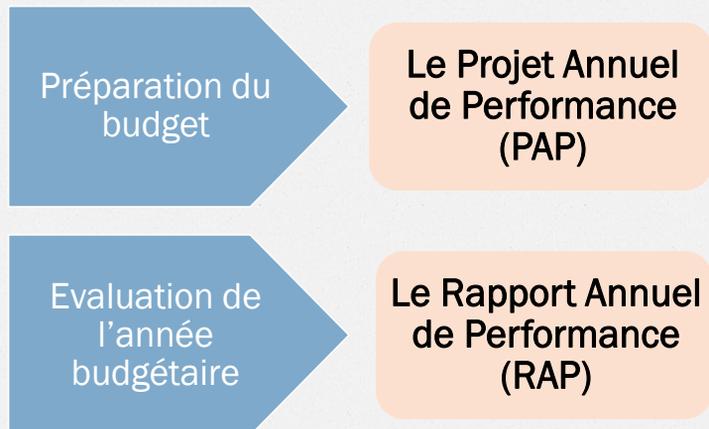
Art 1 & 15 & 18 de la LOB:

LE PROGRAMME

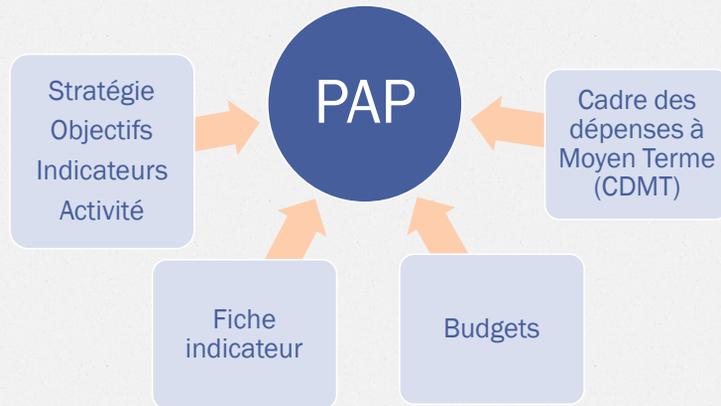


Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:

Les documents de la performance:



Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



Objectifs et Indicateurs Programme Enseignement Sup

| | |
|---|---|
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Indicateur 1.1.1: Taux d'évolution du nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. |
| | Indicateur 1.1.2: Pourcentage des étudiants certifiés. |
| | Indicateur 1.1.3: Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. |
| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Indicateur 1.2.1: Moyenne du nombre d'années d'études pour l'obtention du diplôme de licence. |
| | Indicateur 1.2.2: Pourcentage des Professeurs et maîtres de conférences par rapport au nombre total des enseignants chercheurs. |
| | Indicateur 1.2.3: Nombre d'enseignants qui ont participé à des sessions de formation. |
| | Indicateur 1.2.4: Nombre d'établissements universitaires accrédités et inscrits dans le processus d'accréditation. |
| Objectif 1.3: Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement. | Indicateur 1.3.1: Taux d'évolution du nombre d'étudiants étrangers. |
| | Indicateur 1.3.2: Nombre des formés dans le cadre de la formation continue. |
| | Indicateur 1.3.3: Evolution du nombre de conventions de partenariats. |

Objectifs et Indicateurs Programme Recherche Scientifique

| | |
|---|---|
| Objectif 2-1: Augmenter la Production Scientifique et améliorer sa qualité | Indicateur 2.1.1 : nombre d'articles scientifiques publiés dans des revues indexées Indicateurs 2.1.2 : pourcentage des articles scientifiques publiés dans des revues de type Q1 et Q2 Indicateurs 2.1.3 : classement des universités tunisiennes dans le domaine de la recherche scientifique |
| Objectif 2.2 : valorisation des résultats de recherche et transfert technologique | Indicateurs 2.2.1 : nombre des brevets à l'échelle nationale et internationale Indicateur 2.2.2 : nombre des conventions conclues avec le milieu économique et social Indicateur 2.2.3 : nombre des start-up créées à partir des projets de recherche |
| Objectif 2.3 : développer la coopération internationale | Indicateurs 2.3.1 : nombre de projets retenus et financés dans le cadre des programmes de coopération compétitifs Indicateurs 2.3.2 : taux de contribution des fonds provenant des programmes de coopération internationale compétitifs au financement des programmes de recherche |
| Objectif 4.2 : améliorer la gouvernance du système national de la recherche et de l'innovation | Indicateurs 2.4.1 : nombre des établissements ayant mis en place un système de management de la qualité |

Objectifs et Indicateurs Programme Œuvres universitaires

| | |
|---|--|
| Objectif 3.1: Améliorer le système d'hébergement universitaire. | Indicateur 3.1.1: Taux d'acceptation des demandes d'hébergement universitaires. Indicateur 3.1.2: Pourcentage de chambres individuelles et doubles. Indicateur 3.1.3: Pourcentage d'établissements d'hébergement universitaire offrant des services intégrés aux étudiants |
| Objectif 3.2: Améliorer le système de restauration universitaire. | Indicateur 3.2.1: Nombre de restaurants universitaires impliqués dans le processus de certification. Indicateur 3.2.2: Pourcentage du personnel spécialisé dans la restauration dans les restaurants universitaires. |
| Objectif 3.3: Améliorer l'assistance médicale et psychologique de l'étudiant | Indicateur 3.3.1: Pourcentage d'établissements bénéficiant de visites régulières des psychologues. Indicateur 3.3.2: Pourcentage d'établissements bénéficiant d'une couverture médicale pour les étudiants Indicateur 3.3.3: Pourcentage des étudiants bénéficiant d'une assistance psychologique. |
| Objectif 3.4: Développer les activités culturelles et sportives | Indicateur 3.4.1: Pourcentage d'étudiants inscrits dans des clubs culturels et sportifs. Indicateur 3.4.2: Taux d'encadrement des étudiants dans des clubs culturels et sportifs. |

Objectifs et Indicateurs Programme Pilotage et Appui

| | |
|---|--|
| 4.1 Efficacité et efficience du programme pilotage et appui | 4.1.1 Pourcentage des services rendu à distance |
| | 4.1.2 Evolution des crédits d'énergie (électricité, eau, tél) |
| | 4.1.3 Consommation moyenne du carburant des voitures de service dans chaque 100 km |
| 4.2 maîtriser la masse salariale | 4.2.1 taux d'exécution du programme de formation |
| | 4.2.2 L'évolution des crédits relatifs aux heures supplémentaires par rapport à la masse salariale |
| 4.3 Améliorer la gestion des crédits et des bâtiments. | 4.3.1 la durée moyenne d'exécution des marchés relatifs à l'acquisition des équipements. |
| | 4.3.2 taux de réalisation des acquisitions d'équipements scientifiques |
| | 4.3.3 taux d'établissements d'enseignement supérieur disposant de locaux permanents |

Cadre de performance du Programme ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

| OBJECTIF 1: PREPARER LES ETUDIANTS POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE | | | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Taux d'évolution des étudiants inscrits dans des filières co construites | -11% | 0,9% | -12% | 5% | 25% | 10% | 10% |
| Taux des étudiants certifiés | | | 5% | 8% | 27% | 31% | 36% |
| Nombre des étudiants participant à des formations | | | 20062 | 25473 | 45000 | 63000 | 96000 |
| OBJECTIF 2: AMELIORER LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT | | | | | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Moyenne des années passées pour l'obtention d'une Licence | 3,65 | 3,67 | 3,61 | 3,53 | 3,45 | 3,44 | 3,32 |
| % des Prof et MC / total des enseignants chercheurs | | | 19,2% | 18,9% | 19,3% | 19,5% | 19,6% |
| Nombre d'enseignants formés | | | 300 | 1500 | 5000 | 7000 | 10000 |
| Nombre des établissements accrédités à l'échelle internationale | | | | 3 | 5 | 7 | 19 |
| Nombre des établissements ayant effectué des évaluations dans le cadre du processus d'accréditation | | 7 | 14 | 15 | 19 | 23 | 27 |
| OBJECTIF 3: RENFORCER LA GOUVERNANCE ET L'OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT | | | | | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Taux d'évolution des étudiants étrangers | | 19% | 4% | 23% | 38% | 81% | 70% |
| Nombre des formés dans le cadre de la formation continue | | | | | 10000 | 15000 | 20000 |
| Nombre de conventions signées | | | | 200 | 250 | 300 | 350 |

Hiérarchisation des documents de performance

PAP mission MESRS

Projet Université

Projet établissement

- Même structuration
- Une déclinaison Opérationnelle du cadre de performance et du budget

Cadre général

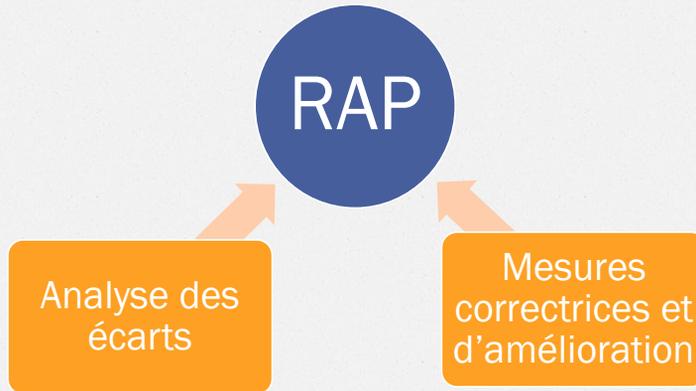


Transparence
(art 1&8)

Redevabilité et
responsabilisation
(art 1&20&62&63&64)

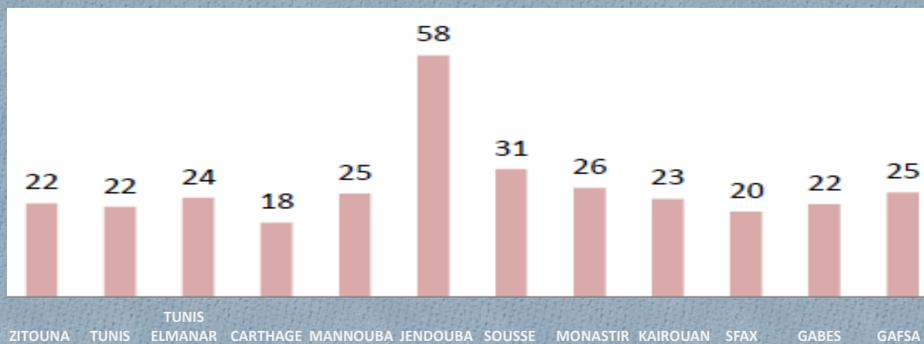
Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



Taux d'encadrement pour 2017-2018

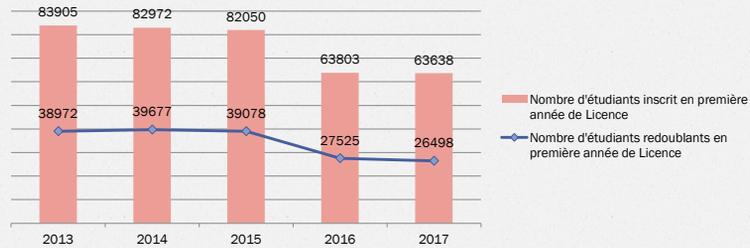
(nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs catégories MA et plus)



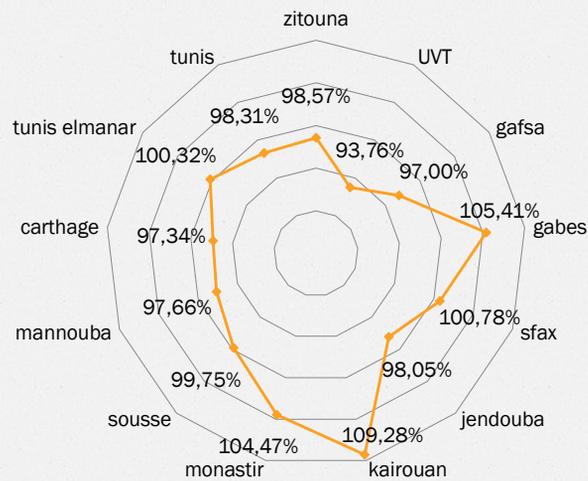
Extraits du RAP 2017

Taux de redoublement en 1^{ère} année de Licence

| | Prévisions 2017 | Réalisations 2017 | Taux d'exécution |
|---|-----------------|-------------------|------------------|
| Nombre d'étudiants redoublants en 1 ^{ère} année de Lic | 26498 | 28478 | |
| Nombre d'étudiants inscrit en 1 ^{ère} année de Lic | 61565 | 63638 | 101.4% |
| Taux de redoublement en 1 ^{ère} année de Licence | 41.6% | 42.2% | |



Taux de consommation du Budget 2017



Les nouveaux métiers de la performance

L'audit de la performance (art 64)

- Etroitement lié aux RAP
- assuré par la Cour des Comptes
- destiné à valider les informations de performance fournies par les ministères :

Vérification de la véracité de l'information de performance fournie par les responsables, du respect de la méthodologie de collecte / retraitement / calcul / agrégation des informations

Vérification et évaluation de la qualité de l'interprétation et de la présentation des informations de performance

Vérification du niveau d'exploitation des informations dans la prise de décision et dans le management concret de la performance.

Les nouveaux métiers de la performance

Le contrôle de gestion

Fonction organisée au niveau des ministères et au niveau des programmes voire, au niveau des principaux services opérationnels sur le terrain notamment les universités.

La participation à la définition de la stratégie de l'institution

L'animation du dialogue de gestion pour la préparation des objectifs et des indicateurs de performance:
PAP

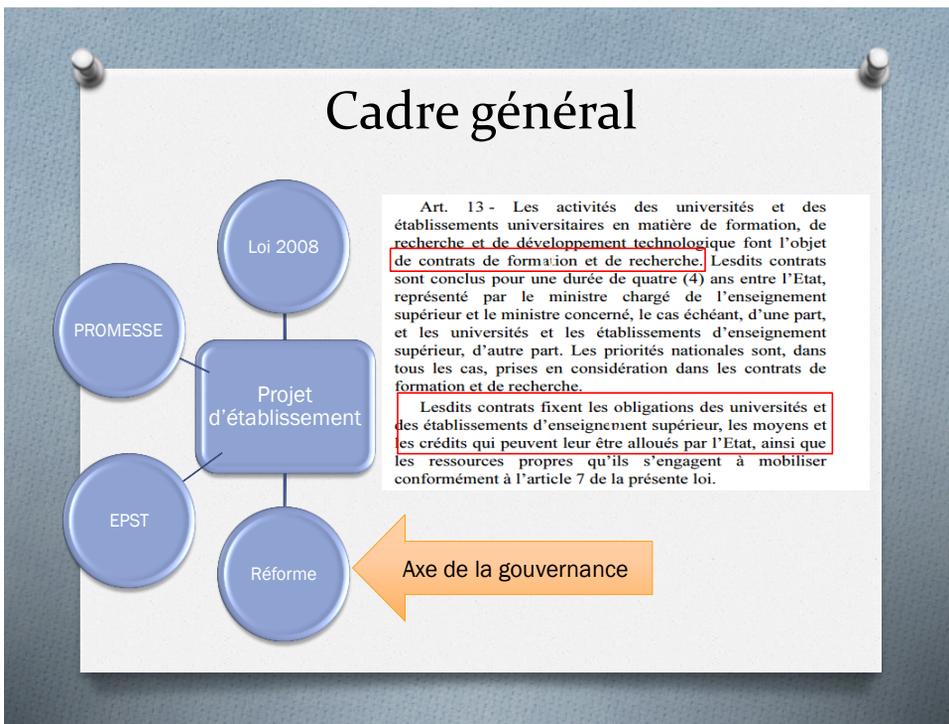
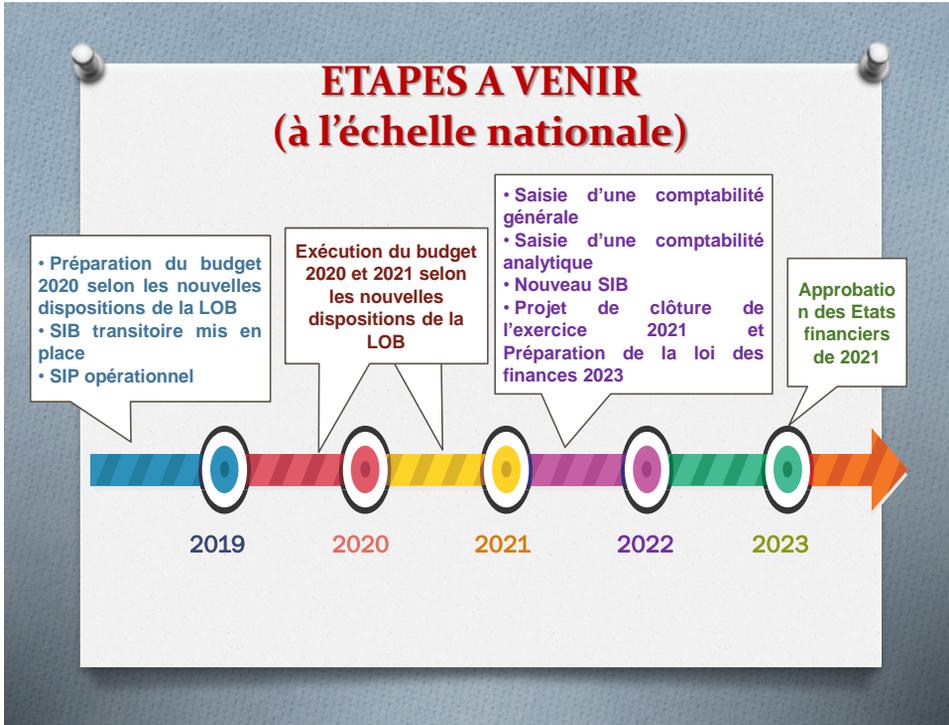
Assistance pour la déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau opérationnel

L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats de la performance:
RAP



Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme

| Intitulé | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| dépenses de fonctionnement | 1304866 | 1339428 | 1371019 | 1525435 | 1658784 | 1792010 |
| sur ressources générales du Budget | 1268719 | 1302598 | 1336694 | 1490955 | 1620856 | 1750289 |
| Rémunération publique | 1021170 | 1027941 | 1044213 | 1158029 | 1276182 | 1393426 |
| Moyens de services | 86182 | 86322 | 83696 | 88024 | 92425 | 97046 |
| Interventions publiques | 161367 | 188335 | 208785 | 244902 | 252249 | 259817 |
| sur ressources propres des établissements publics | 36147 | 36830 | 34325 | 34480 | 37928 | 41721 |
| Rémunération publique | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyens de services | 36147 | 36830 | 34325 | 34480 | 37928 | 41721 |
| Interventions publiques | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| dépenses de développement | 150474 | 129064 | 145000 | 150000 | 220000 | 250000 |
| Investissements directs | 149217 | 127542 | 139500 | 144730 | 212000 | 250000 |
| sur les ressources propres de l'Etat | 125838 | 114838 | 124500 | 131730 | 172000 | 200000 |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | 23379 | 12704 | 15000 | 13000 | 40000 | 50000 |
| financement public | 1257 | 1522 | 5500 | 5270 | 8000 | 10000 |
| sur les ressources propres de l'Etat | 1257 | 1522 | 5500 | 5270 | 8000 | 10000 |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL sans RP des EP | 1419193 | 1431662 | 1481694 | 1640955 | 1840856 | 2010288 |
| TOTAL avec RP des EP | 1455340 | 1468492 | 1516019 | 1675435 | 1878784 | 2052009 |



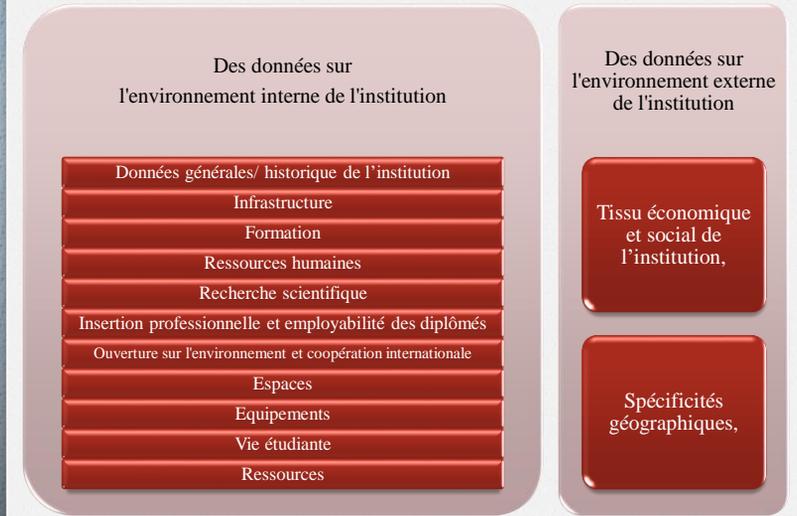
Méthodologie de la préparation du projet d'établissement



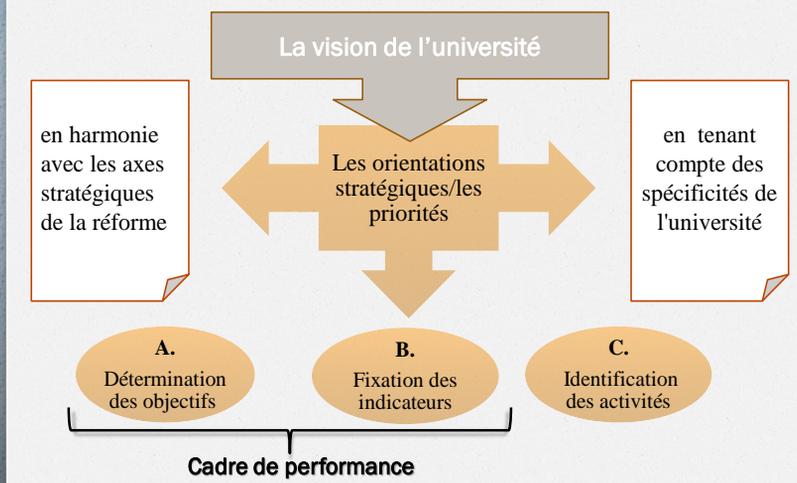
1- Phase de cadrage/préparation:



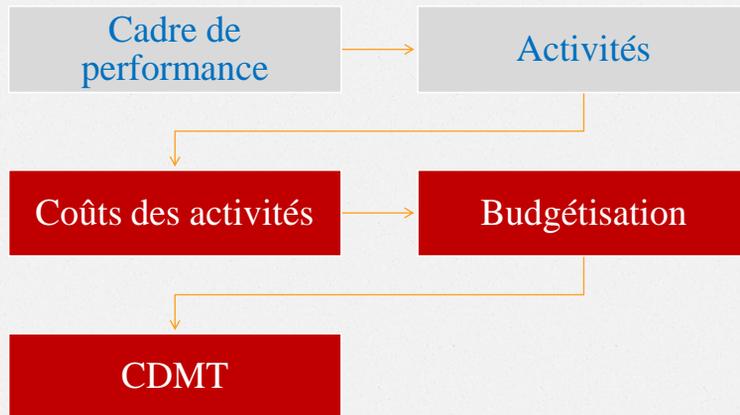
2- Diagnostic de la situation actuelle de l'institution :



3- Etablir des priorités/des orientations stratégiques/ du plan d'action :



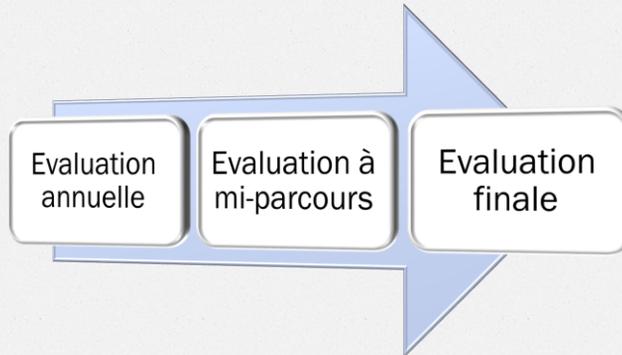
4- Phase de budgétisation :



4- Phase de négociation:



5- Phase de suivi et d'évaluation:



**Structuration du
projet établissement**

Structuration du projet établissement (institution)

- ❑ Présentation de l'institution :
- ❑ Diagnostic de la situation actuelle :
- ❑ Vision et stratégie :
- ❑ Cadre de performance

Le cadre de performance d'une Institution

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | indicateurs | Réalisa | prévisions | | | | | |
|--|---|---|---------|------------|------|------|------|------|--|
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | Nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. | | | | | | | |
| | | Nombre de filières co-construites créées annuellement | | | | | | | |
| | | Pourcentage des étudiants certifiés. | | | | | | | |
| | | Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. | | | | | | | |
| | | Taux d'insertion des diplômés | | | | | | | |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | Indicateurs |
|---|---|---|
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | Nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. |
| | | Nombre de filières co-construites créées annuellement |
| | | Pourcentage des étudiants certifiés. |
| | | Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. |
| | Appui aux 4C | Pourcentage d'étudiants bénéficiant d'une formation dans les 4C |
| | | Nombre de jours de formation dans les 4C |
| | | Nombre d'étudiants bénéficiant de formation non certifiante. |
| | Développement des plans d'affaires et stages | Pourcentage d'étudiants ayant élaboré leur plan d'affaires |
| | | Pourcentage d'étudiants ayant effectué des stages dans des entreprises économiques. |
| | | Nombre de stages dans la spécialité par rapport au nombre total des stages |
| | | Pourcentage de la contribution des professionnels dans la formation en licence. |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Amélioration du rendement interne et l'attraction des étudiants | Indicateurs |
|--|---|--|
| | | Moyenne des années d'études pour l'obtention d'un diplôme universitaire (Licence / Mastere / ..) |
| | | Taux de redoublement en première année de Licence |
| | | Taux d'abandon et de départ des étudiants |
| | | Taux d'occupation de l'institution |
| | | Taux de réussite dans les classes finales |
| | | Pourcentage de diplômés (nombre des diplômés / nombre des inscrits en première année) |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|--|---|
| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Améliorer l'encadrement et formation des formateurs | Pourcentage des professeurs et maîtres de conférence par rapport aux enseignants chercheurs. |
| | | Nombre des enseignants partis à la retraite pour les 4 prochaines années |
| | | Nombre d'enseignants en détachement pour les 4 prochaines années |
| | | Le nombre moyen d'années passées dans l'institution pour chaque enseignant |
| | | Nombre d'enseignants formés. |
| | | Pourcentage d'enseignants certifiés. |
| | | Nombre total d'étudiants réguliers / nombre des enseignants permanents (maitre assistant et plus) |
| | | Nombre total d'étudiants réguliers / nombre total des enseignants permanents. |
| | | Nombre d'étudiants inscrits aux licences appliquées / nombre de professionnels |
| | | Pourcentage d'heures d'enseignement assurées dans le cadre enseignant permanent |
| | | Le taux d'évolution des heures supplémentaires et vacations. |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|--|---|
| Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire. | Appui à l'accréditation, à l'évaluation et à la qualité de l'enseignement | Le nombre d'établissements universitaires accrédités à l'échelle internationale. |
| | | Nombre d'établissements ayant effectué une évaluation dans le cadre du processus d'accréditation. |
| | | Elaboration d'un questionnaire sur la satisfaction des étudiants à l'égard de la formation. |
| | | Pourcentage des modules d'enseignement numérisés. |
| | | Pourcentage de sites interactifs et modérés. |
| | | La surface moyenne allouée à chaque étudiant de la surface totale |
| | Améliorer les conditions d'enseignement | Pourcentage d'espace d'enseignement |
| | | Taux d'occupation des espaces d'enseignement |
| | | Nombre d'ordinateurs connectés à Internet / nombre d'étudiants |
| | | Valeur de l'équipement dédiés à l'enseignement |
| | | Nombre de titres / revues dans la bibliothèque |
| | | Crédits pour l'acquisition de références scientifiques |
| | | Nombre d'ordinateurs dédiés à l'enseignement |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|---|---|--|
| Objectif 1.3: Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement | Développer l'ouverture de l'établissement sur l'environnement | Le taux d'évolution du nombre d'étudiants étrangers. |
| | | Le nombre des formés dans le cadre de la formation continue. |
| | | Nombre d'accords de partenariat avec l'environnement économique. |
| | | Nombre d'établissements agréés en tant que centres de certification |
| | Efficacité et efficacité de la gestion | Pourcentage des ressources propres issues de l'ouverture sur l'environnement |
| | | taux de consommation des crédits d'énergie (électricité - eau - téléphone) |
| | | Taux de consommation des crédits |
| | | Mise en place d'un système de management de la qualité |
| | | Adoption d'un manuel de procédures |
| | | Coût étudiant (par institution / spécialité) |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|---|---|---|
| Objectif 1.3: Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement | Développement des ressources humaines | Taux de soutien (administratif / technique / ouvrier) |
| | | Taux d'encadrement administratif |
| | | Pourcentage des formés annuellement |
| | | Taux de satisfaction des formés |
| | Appui à la coopération internationale dans le domaine de la formation | Nombre des enseignants visiteurs |
| | | Nombre de codiplômes universitaires. |
| | | Nombre d'étudiants participant à des programmes d'échange et de mobilité entre l'institution et ses partenaires |
| | | Nombre d'accords de partenariat dans le domaine de la formation conclus avec l'étranger. |
| | | Nombre de visites d'enseignants dans le cadre de la coopération internationale en matière de formation |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|---|--|---|
| Objectif 2-1: Augmenter la Production Scientifique et améliorer sa qualité | Développement des structures de recherche | Nombre de laboratoires de recherche |
| | | Nombre d'unités de recherche |
| | | Nombre d'écoles doctorales |
| | | Nombre de consortiums de recherche nationaux et internationaux auxquels l'institution a participé |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|---|--|---|
| Objectif 2-1: Augmenter la Production Scientifique et améliorer sa qualité | Développement de la production scientifique | Nombre d'étudiants inscrits au doctorat |
| | | Pourcentage d'étudiants inscrits dans des structures de recherche |
| | | Taux d'encadrement des doctorants par des enseignants |
| | | Pourcentage de thèses de doctorat en cotutelle |
| | | Nombre d'articles scientifiques dans des revues indexées |
| | | Pourcentage d'articles scientifiques publiés dans des revues de classes 1 et 2 (Q1 et Q2) |
| | | Nombre de thèses de doctorat soutenues |
| | | Nombre de mémoires de Mastere soutenues |
| | | Nombre d'interventions scientifiques dans des événements nationaux et internationaux / Professeur chercheur |
| | | Nombre de manifestations scientifiques nationales / internationales organisées par l'institution |
| | | Nombre de prix obtenus dans le cadre d'activités de recherche |
| | | Taux d'insertion des étudiants inscrits au doctorat |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|--|---|--|
| Objectif 2.2 : valorisation des résultats de recherche et transfert technologique | | Nombre de demandes de brevets nationales et internationales |
| | | Nombre d'accords de partenariat avec l'environnement économique et social. |
| | | Nombre de Start up issus de programmes et de projets de recherche et de rénovation.. |
| | | Existence d'une structure de valorisation de la recherche |
| | | Part du financement du secteur privé des activités de recherche scientifique |
| Objectif 2.3 : développer la coopération internationale | Développer la coopération internationale dans le domaine de la recherche scientifique. | Nombre de projets acceptés dans le cadre de programmes de coopération internationale compétitifs. |
| | | Pourcentage de ressources provenant de la coopération internationale par rapport aux crédits de recherche. |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | | |
|---|--|---|
| Objectif 2.4 : améliorer la gouvernance de système national de recherche et d'innovation | Soutien à la qualité dans le système de recherche | Nombre des établissements ayant mise en place un système de management de la qualité |
| | Développer les ressources humaines pour la recherche | La proportion d'enseignants impliqués dans les structures de recherche |
| | | Nombre d'administrateurs, de techniciens et de monnaie liée aux structures de recherche |
| | Développement d'infrastructures et d'équipements | Part des espaces alloués à la recherche |
| | | Valeur des équipements et équipements de recherche |
| Amélioration de la gestion financière | Pourcentage de la consommation de budget alloué aux activités de recherche | |
| | Part de crédits alloués à la recherche par chercheur | |

Le cadre de performance d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

| | |
|---|--|
| Objectif 3.3: Améliorer l'assistance médicale et psychologique de l'étudiant | Visites mensuelles de psychologues. |
| | Pourcentage d'utilisation de la consultation psychologique par les étudiants |
| | L'existence d'un espace infirmier et d'un briefing sanitaire équipé. |
| Objectif 3.4: Développer les activités culturelles et sportives | Pourcentage d'étudiants inscrits dans des clubs culturels et sportifs au sein d'institutions universitaires. |
| | Pourcentage d'étudiants participant à des manifestations culturelles et sportives au sein d'institutions universitaires. |
| | Nombre de clubs et associations culturels et sportifs au sein des institutions universitaires. |
| | Nombre d'événements culturels |
| | Nombre d'événements sportifs |
| | Nombre d'équipes sportives |
| | Espace pour activités culturelles et de loisirs |
| | Espace pour activités sportives |
| | Pourcentage des crédits alloués aux activités culturelles et sportives |

Les activités programmées

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | Activités programmées | coûts |
|---|---|------------------------------|--------------|
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | | |
| | Appui aux 4C | | |
| | Développement des plans d'affaires et stages | | |

Budget et Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT)

| INTITULÉ | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| TITRE 1: dépenses de fonctionnement | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| sur les ressources propres des EP | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| TITRE 2: dépenses de développement | | | | | | |
| Investissements directs | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| financement public | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| TOTAL DU BUDGET sans considération des ressources propres des EP | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

Structuration du projet établissement (Université)

- ❑ Présentation de l'Université :
- ❑ Diagnostic de la situation actuelle :
- ❑ Vision et stratégie :
- ❑ Cadre de performance

Le cadre de performance d'une université

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels | indicateurs | Réalisa | prévisions | | | | | |
|--|---|---|---------|------------|------|------|------|------|--|
| | | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | |
| Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail. | Adéquation des offres de formation avec le marché de l'emploi | Nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites. | | | | | | | |
| | | Nombre de filières co-construites créées annuellement | | | | | | | |
| | | Pourcentage des étudiants certifiés. | | | | | | | |
| | | Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation. | | | | | | | |
| | | Pourcentage d'étudiants sur le marché du travail. | | | | | | | |

Le cadre de performance d'une université

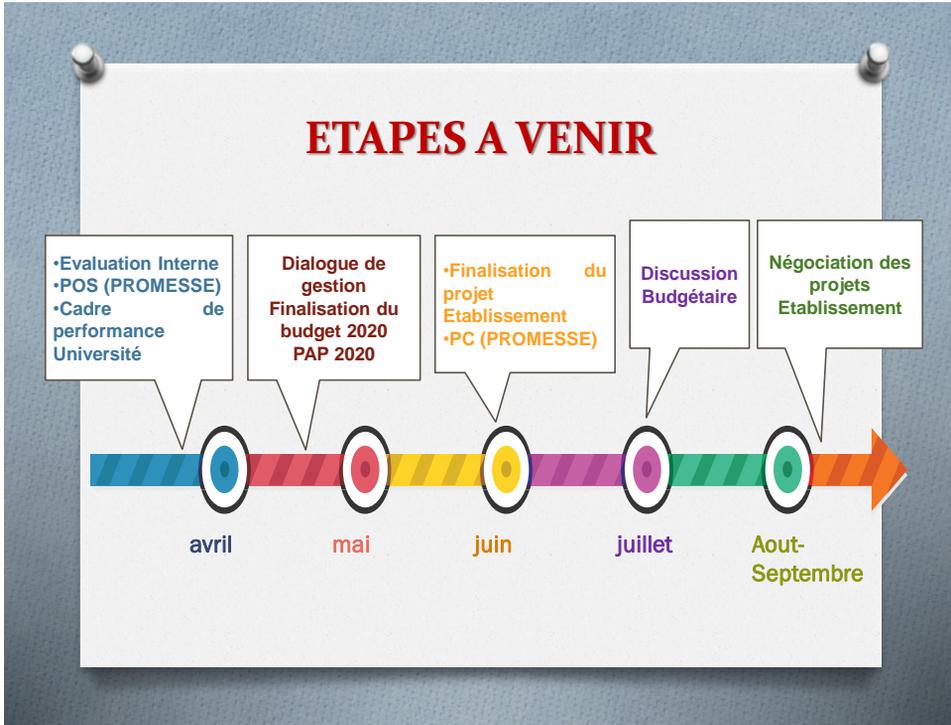
| | |
|--|--|
| 4.1 Efficacité et efficience de programme pilotage et appui | Taux des services rendu à distance |
| | Mise en place d'un système de management de la qualité |
| | Elaboration des manuels de procédures |
| | Coût par étudiant (université) |
| | Taux d'évolution des crédits d'énergie (électricité, eau, tél) |
| | Moyenne de Consommation du carburant des voitures de service pour chaque 100 km |
| | Taux de consommation des crédits |
| 4.2 maitriser la masse salariale | Taux de soutien (administratif / technique / ouvrier) |
| | Taux d'encadrement administratif |
| | Pourcentage des formés annuellement |
| | Taux de satisfaction des formés |
| | Taux d'exécution du programme de formation |
| | Taux d'évolution du crédit des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale |

Le cadre de performance d'une université

| | |
|---|--|
| 4.3 Améliorer la gestion des crédits et des bâtiments. | Moyenne de la durée d'exécution des marchés relatifs aux équipements |
| | Taux d'achèvement des acquisitions d'équipements scientifiques |
| | Pourcentage d'établissements d'enseignement supérieur disposant d'espaces permanents |
| | Taux de réalisation des aménagements programmés |

Budget et cadre de dépenses à moyen terme (CDMT)

| INTITULÉ | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| TITRE 1: dépenses de fonctionnement | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| sur les ressources propres des EP | | | | | | |
| Rémunération publique | | | | | | |
| Moyens de services | | | | | | |
| Interventions publiques | | | | | | |
| TITRE 2: dépenses de développement | | | | | | |
| Investissements directs | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| financement public | | | | | | |
| sur les ressources propres de l'Etat | | | | | | |
| sur les ressources des emprunts extérieurs | | | | | | |
| TOTAL DU BUDGET sans considération des ressources propres des EP | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |



Merci pour votre attention

Premier atelier de formation du WP2:
Analyse stratégique et Cadre de performance pour l'élaboration du projet
d'établissement
Tunis, 3-5 avril 2019

Gouvernances des Universités et des Etablissements d'ES: Modèles de Gestion

Pr Mounir MEKKI
Université de Sousse

Défis de l'Enseignement Supérieur

**L'enseignement supérieur doit relever
d'importants défis dans le contexte de la
société du savoir, la globalisation, etc.:**

- ✓ atteindre un niveau de qualité soutenant la
comparaison internationale,**
- ✓ améliorer la gouvernance et la
responsabilisation,**
- ✓ accroître et diversifier son financement.**

Gouvernance - PS

Questions de la gouvernance au sens large:

- une planification stratégique (PS),
- une pratique de gestion efficiente, et
- une évaluation de la qualité des services universitaires.

- **PS:** activité essentielle au progrès de l'Université, dans le contexte de besoins de formation et de recherche en constante évolution et de ressources limitées pour répondre à ces besoins.
- La mise en œuvre d'une bonne pratique de PS exige des capacités d'analyse et une méthodologie adaptées.

Priorités stratégiques

- Améliorer la qualité des services (employabilité des diplômés, etc.) ;
- Améliorer la gouvernance des universités (plus grande autonomie ?);
- Assurer la viabilité financière du système d'enseignement supérieur.
 - ✓ Accroître les fonds affectés à l'enseignement supérieur;
 - ✓ Encourager la diversification des sources de financement ainsi que l'établissement de partenariats avec les instituts de recherche, les entreprises et les autorités régionales.
 - ✓ Etablir des liens directs entre les résultats obtenus et le volume des fonds publics affectés (GBO);

Gouvernance (ES)

- **Gouvernance = gestion sage, sereine et transparente.**
 - **Bonne gouvernance (bonnes pratiques de gestion) : transparence, cohérence, participation et coordination des intervenants, évaluation des résultats et apport de corrections appropriées, et responsabilisation de chaque acteur.**
- ➔ **Accroissement du niveau de responsabilité des intervenants.**
- ➔ **structure participative.**

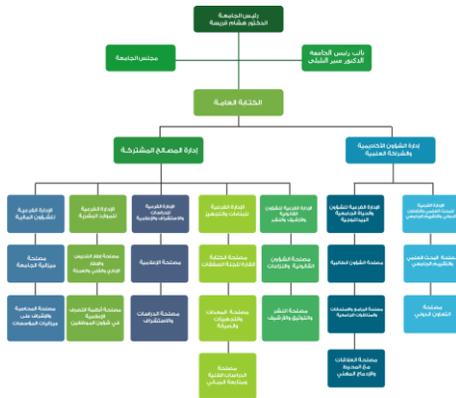
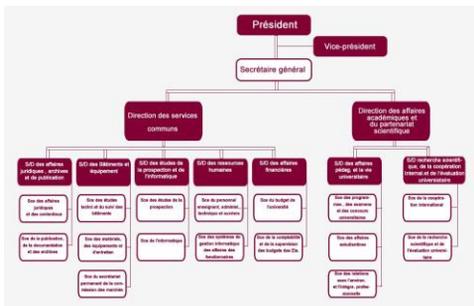
Gouvernance (ES)

- **Renforcement des compétences de tous les intervenants (Formation à vie): compétences professionnelles, qualités humaines et connaissances extra professionnelles.**
- ➔ **Université citoyenne,**
- ✓ **de créativité et diffusion équitable de savoir,**
 - ✓ **pilier de l'égalité des chances,**
 - ✓ **haute qualification des ressources humaines, et**
 - ✓ **capable de promouvoir une recherche universitaire au service du développement scientifique et technologique.**

Organisation administrative

- L'organigramme représente la structure de l'université.
- Il permet de :
 - ✓ visualiser la répartition des tâches, des postes, le niveau hiérarchique et les responsabilités correspondantes.
 - ✓ savoir "qui dépend de qui", afin d'améliorer l'efficacité du travail.
 - ✓ indiquer les relations hiérarchiques (transmission des ordres), et fonctionnelles (liées aux activités exercées) qui permettent la transmission des informations, le travail en groupe ...
 - ✓ faire apparaître des dysfonctionnements éventuels et inciter à une meilleure organisation.
 - ✓ mieux orienter les « clients ». C'est un **moyen de communication externe**.

Organigrammes des Universités Tunisiennes



Cadre réglementaire

Loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur.

- L'enseignement supérieur est organisé dans le cadre **d'universités pluridisciplinaires** et du réseau des instituts supérieurs des études technologiques.
- La **qualité** de l'enseignement supérieur dans les domaines de la formation, de la recherche, de la gestion pédagogique, administrative et financière **constitue un élément fondamental du système** d'enseignement supérieur et de recherche.
- L'université **veille à l'amélioration continue de la qualité** de la formation, de la recherche scientifique, de la gestion pédagogique, administrative et financière et à

Fiche de Fonction

- Elle permet de :
 - ✓ décrire les missions et les attributions d'une personne.
 - ✓ répondre aux questions : qui fait quoi ? Comment chacun se positionne-t-il par rapport à l'aval et l'amont de son poste ?
- La répartition et la formalisation des responsabilités permettent d'éviter les « vides » et les « **empiétements de territoire** » dans l'organisation.
- Il s'agit de disposer d'éléments écrits pour que chacun comprenne et contribue à **l'amélioration des relations professionnelles** et de la performance de l'établissement.
- Les **fiches ne se décrètent pas**. Elles se construisent, s'élaborent, se négocient avec les différents interlocuteurs.

Manuel de Procédures Administratives Opérationnelles

- Il formalise les principales procédures administratives, opérationnelles et de contrôle des différentes fonctions de l'université.
- Il a pour objectifs de :
 - ✓ Fournir un cadre formel d'exécution des activités à caractère administratif, comptable ;
 - ✓ Garantir la continuité des méthodes de travail, malgré les mutations et réorganisations du personnel ;
 - ✓ Définir les activités de tous les membres de la direction,
 - ✓ Garantir un contrôle interne fiable ;
 - ✓ Accroître la productivité du personnel.

Planification de la formation et des enseignements

- **Élaboration de référentiels de Métiers-Compétences**
- **Croisement des référentiels de compétences avec les programmes de formation**
- **Élaboration d'un plan de cours**
- *Pourquoi un référentiel de compétences?*

Qualité de la formation

Améliorer la qualité de la formation, car le référentiel permet de:

- ✓ préciser et expliciter la vision de chacun des cursus ;
- ✓ montrer leur valeur ajoutée par rapport à d'autres universités ;
- ✓ assurer un programme adéquat, cohérent et progressif, de le réajuster ;
- ✓ assurer une synergie et un décloisonnement entre les enseignements ;
- ✓ faciliter l'interdisciplinarité, la mutualisation et les tronc communs ;
- ✓ améliorer les méthodes d'enseignement et d'accompagnement ;
- ✓ améliorer les méthodes d'évaluation des acquis des étudiants ;
- ✓ évaluer l'ensemble d'une formation pour la réajuster au besoin.

Visibilité & Lisibilité des Formations

Une meilleure visibilité et une meilleure lisibilité aux formations:

Impact sur les étudiants:

- ✓ attirer des étudiants motivés dans un marché très compétitif ;
- ✓ motiver les étudiants actuels et aider à leur réussite ;
- ✓ favoriser leur employabilité ;
- ✓ faciliter leur mobilité.

Impact sur les employeurs: motiver les employeurs à embaucher les diplômés.

→ L'APC est au cœur de la démarche qualité et au cœur des orientations internationales.

Taxonomie de BLOOM révisée



Les six niveaux d'habiletés Intellectuelles

**Merci
&
Bonne Continuation**

PLANIFICATION OPERATIONNELLE



SAGESSE

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



2ème Atelier de formation du WP2

« La planification budgétaire dans le cadre de
l'élaboration du Projet Etablissement »

Monastir, 19-21 juin 2019





SAGESSE

Ordre du jour

- Les processus décisionnels
- Les fonctions du budget
- Les différents types et structures de budget
- Exemples et travail en group

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

Programmation

définition des politiques et des programmes

Programme
représentation des opérations
nécessaire pour atteindre les
objectives



Planification

traduction des choix programmatiques en termes
économiques-financiers

Plan
représentation des valeurs des
opérations du programme

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

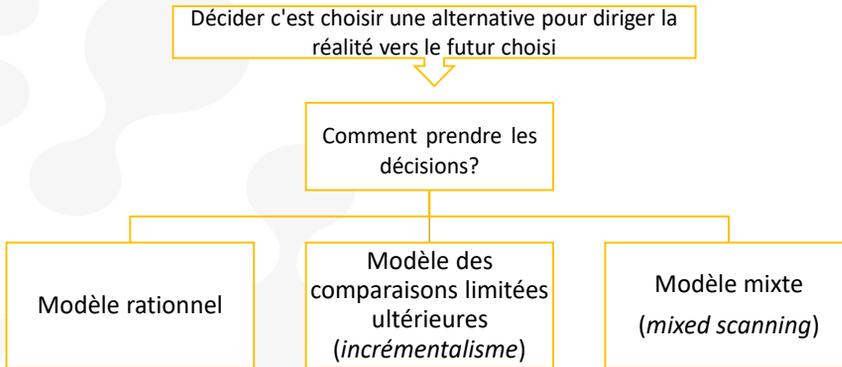
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

LES PROCESSUS DECISIONNELS



www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

LE MODÈLE RATIONNEL

LE DÉCIDEUR RATIONNEL

- Est orienté vers objectif qu'il a choisi de poursuivre consciemment
 - Valide tous les alternatives possibles et leur conséquences (en terme de coûts et bénéfices)
- ↓
- la meilleure alternative est l'alternative **optimisant**
 - les moyens sont choisi en fonctionne des objectifs
 - choisissez toujours la même alternative, dans les mêmes conditions

LIMITATIONS

- Identifier, évaluer en termes de coûts et d'avantages et comparer toutes les alternatives possibles n'est pas réalisable
- Il n'est pas réaliste de choisir les fins avant et après les moyens

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

MODÈLE DES COMPARAISONS LIMITÉES ULTÉRIEURES

LE DÉCISION INCRÉMENTALISTE

- commence par les politiques existantes résultant d'un accord
- ne concerne que les changements incrémentiels par rapport à la politique existante et résulte de comparaisons ultérieures limitées, dans le contexte d'un nombre réduit de solutions de remplacement
- il y a une relation continue et réciproque entre moyens et fins
- la meilleure est celui sur lequel un accord peut être trouvé

LIMITATIONS DE CET APPROCHE

- il est conservateur et renforce l'inertie
- il marche mieux si les résultats des politiques en place sont suffisamment satisfaisants, s'il existe une stabilité suffisante des problèmes et des moyens
- il renforce les groupes d'intérêts et les forces qui ont plus de pouvoir
- il conduit à décider uniquement sur des questions non fondamentales où le conflit de valeurs est minime



SAGESSE

LE MODÈLE MIXTE

En essayant de répondre aux limitations des autres modèles, ceci distingue entre

Décisions fondamentales

Elles sont prises en considérant les principales alternatives disponibles, mais sans le détail du modèle rationnel

Décision pas fondamentales

Elles sont prises comme décision incrémentales





SAGESSE

Ordre du jour

- Les processus décisionnels
- Les fonctionnes du budget
- Les différents types et structures de budget
- Exemples et travail en group

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

LES TROIS FONCTIONNES DU BUDGET

1 POLITIQUE

composition unitaire entre différents intérêts et objectifs légitimement représentés

2 GUIDE

outil approprié pour permettre la domination du phénomène de gestion, comme guide des comportements

3 AUTORISATION ET LIMITE

prédétermine les limites quantitatives et qualitatives à qui l'organe directeur est tenu de se conformer

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Ordre du jour

- Les processus décisionnels
- Les fonctionnes du budget
- Les différents types et structures de budget
- Exemples et travail en group

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

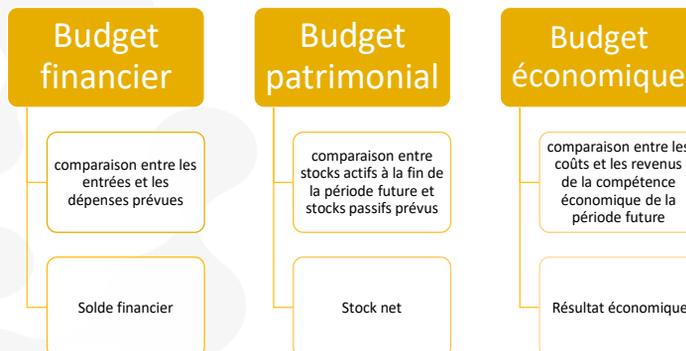
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

TROIS TYPES DE BUDGETS

Selon la nature des valeurs montrées dans les budgets, on peut avoir:



www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

LES TROIS STRUCTURES DE BUDGET

Différentes structures par rapport à lesquelles les valeurs à insérer sont articulées

| LINE-ITEM B. | PROGRAM B. | PERFORMANCE B. |
|---|---|--|
| Objets de dépense détaillés et distincts dans: <ul style="list-style-type: none"> dépenses courantes dépenses d'investissement dépenses en capital | L'information comptable est organisée par des programmes assignés à la responsabilité de chaque unité organisationnelle | Resource assignées aux niveaux des résultats (<i>output</i> ou <i>outcome</i>) |

Choisir une structure plutôt qu'une autre implique de mettre en évidence des différentes informations

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Ordre du jour

- Les processus décisionnels
- Les fonctionnes du budget
- Les différents types et structure de budget
- Exemples et travail en group

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

LE BUDGET PATRIMONIAL: UN EXAMPLE

2. Budget degli investimenti anno 2019

| VOCI | B) FONDI DI FINANZIAMENTO | | | |
|--|---------------------------|--|--------------------------------|-----------------------|
| | IMPORTO INVESTIMENTO | (I) CONTRIBUTI DA TERZI FINALIZZATI (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPRINTI) | (II) RISORSE DA INCENTIVAMENTO | (III) RISORSE PROPRIE |
| | | importo | importo | importo |
| I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI | - | - | - | - |
| 1) Costi di impianto, di ampliamento e di sviluppo | - | - | - | - |
| 2) Diritti di brevetto e diritti di utilizzazione delle opere di ingegno | 65.000,00 | 50.000,00 | - | 15.000,00 |
| 3) Concessioni, licenze, marchi e diritti simili | - | - | - | - |
| 4) Immobilizzazioni in corso e acconti | - | - | - | - |
| 5) Altre immobilizzazioni immateriali | - | - | - | - |
| TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI | 65.000,00 | 50.000,00 | - | 15.000,00 |
| II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI | - | - | - | - |
| 1) Terreni e fabbricati | - | - | - | - |
| 2) Impianti e attrezzature | 675.120,00 | 370.700,00 | - | 304.420,00 |
| 3) Attrezzature scientifiche | 1.704.560,00 | 1.405.590,00 | - | 298.970,00 |
| 4) Patrimonio librario, opere d'arte, d'antiquariato e museali | 2.000,00 | - | - | 2.000,00 |
| 5) Mobili e arredi | 161.200,00 | - | - | 161.200,00 |
| 6) Immobilizzazioni in corso e acconti | - | - | - | - |
| 7) Altre immobilizzazioni materiali | 3.094.410,00 | 1.050.000,00 | - | 2.044.410,00 |
| TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI | 5.637.290,00 | 2.826.290,00 | - | 2.811.000,00 |
| III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE | - | - | - | - |
| TOTALE GENERALE | 5.702.290,00 | 2.876.290,00 | - | 2.826.000,00 |

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



SAGESSE

LE BUDGET FINANCIER: UN EXAMPLE 1/2

Quel type de structure?

| | | | |
|----|--------|---|----------------|
| VI | I | Spese correnti | 287.858.975,00 |
| VI | II | Redditi da lavoro dipendente | 300.163.353,00 |
| VI | III | Rettroazioni terzisti | 77.802.810,00 |
| VI | IV | Contributi sociali a carico dell'ente | 22.361.833,00 |
| VI | V | Imposte e tasse a carico dell'ente | 4.865.822,00 |
| VI | VI | Imposta, tasse e proventi assimilati a carico dell'ente | 6.585.933,00 |
| VI | VII | Acquisto di beni e servizi | 28.990.206,00 |
| VI | VIII | Acquisto di beni | 4.030.318,00 |
| VI | IX | Acquisto di servizi | 24.979.888,00 |
| VI | X | Trasferimenti correnti | 28.296.852,00 |
| VI | XI | Trasferimenti correnti a amministrazioni pubbliche | 1.479.258,00 |
| VI | XII | Trasferimenti correnti a amministrazioni centrali | 1.054.589,00 |
| VI | XIII | Trasferimenti correnti a amministrazioni locali | 442.512,00 |
| VI | XIV | Trasferimenti correnti a enti di presidenza | 24.781.218,00 |
| VI | XV | Trasferimenti correnti a famiglie | 23.822.024,00 |
| VI | XVI | Borse di studio, stipendi di ricerca e contributi di formazione specialistica | 589.285,00 |
| VI | XVII | Altri trasferimenti a famiglie | 36.827,30 |
| VI | XVIII | Trasferimenti correnti di risparmio | 36.827,30 |
| VI | XIX | Interessi passivi | 1.817.134,00 |
| VI | XX | Interessi su finanziamenti a breve termine | 1.508,00 |
| VI | XXI | Interessi su mutui e altri finanziamenti a medio lungo termine | 1.815.626,00 |
| VI | XXII | Altri interessi passivi | 308,30 |
| VI | XXIII | Rimborso e quote contributive delle entrate | 489.513,00 |
| VI | XXIV | Rimborso per spese di personale (comando, distacco, fuori ruolo, convenzioni, ecc.) | 96.513,00 |
| VI | XXV | Altri rimborsi di parte corrente di somme non dovute e incassate in eccesso | 461.200,00 |
| VI | XXVI | Altre spese correnti | 2.866.575,00 |
| VI | XXVII | Versamenti IVA e debito | 1.858.872,00 |
| VI | XXVIII | Previdenza assicurativa | 124.484,00 |
| VI | XXIX | Spese dovute a pensioni, risarcimenti e indenizzi | 89.841,00 |
| VI | XXX | Altre spese correnti n.c. | 781.270,00 |
| VI | I | Spese in conto capitale | 3.938.306,00 |
| VI | II | Investimenti fissi lordi e acquisto di terreni | 5.296.202,00 |
| VI | III | Beni immateriali | 4.845.002,00 |
| VI | IV | Beni immateriali | 451.084,00 |
| VI | V | Altre spese in conto capitale | 20.020,00 |
| VI | I | Rimborso prestiti | 3.189.528,00 |
| VI | II | Rimborso mutui e altri finanziamenti a medio lungo termine | 3.189.528,00 |
| VI | III | Rimborso mutui e altri finanziamenti a medio lungo termine | 3.189.528,00 |
| VI | I | Utile per conto terzi e parte di giro (parte trasferita) | 89.185.943,00 |
| VI | II | Utile per conto terzi di giro | 89.007.843,00 |
| VI | III | Versamenti di altre ritenute | 59.040.595,00 |
| VI | IV | Versamenti di ritenute su redditi da lavoro dipendente | 128.868,00 |
| VI | V | Versamenti di ritenute su redditi da lavoro autonomo | 6.718.590,00 |
| VI | VI | Altre voci per conto terzi di giro | 3.178.600,00 |
| VI | II | Utile per conto terzi | 2.400.511,00 |
| VI | III | Versamenti di imposte e tributi riscossi per conto terzi | 1.128.089,30 |
| VI | IV | Altre voci per conto terzi | 9.189.933,00 |

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union





SAGESSE

LE BUDGET FINANCIER: UN EXEMPLE 2/2

Quel type de structure?

| MISSIONI | PROGRAMMI | CLASSIFICAZIONE COFOG (II livello) | DEFINIZIONE COFOG (II livello) | COSTI SOSTENUTI |
|--|---|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Ricerca e innovazione | Ricerca scientifica e tecnologia di base | 01.4 | Ricerca di base | 74.220.200,00 |
| | Ricerca scientifica e tecnologia applicata | 04.8 | R&S per gli affari economici | 3.682.544,00 |
| | | 07.5 | R&S per la sanità | |
| Istruzione universitaria | Sistema universitario e formazione post universitaria | 09.4 | Istruzione superiore | 80.085.117,00 |
| | Diritto allo studio nell'istruzione universitaria | 09.6 | Servizi ausiliari all'istruzione | 4.708,00 |
| Tutela della salute | Assistenza in materia sanitaria | 07.3 | Servizi ospedalieri | 6.857.000,00 |
| | Assistenza in materia veterinaria | 07.4 | Servizi di sanità pubblica | |
| Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche | Indirizzo politico | 09.8 | Istruzione non altrove classificato | 96.890,00 |
| | Servizi e affari generali per le amministrazioni | 09.8 | Istruzione non altrove classificato | 11.608.430,00 |
| Fondi da ripartire | Fondi da assegnare | 09.8 | Istruzione non altrove classificato | 1.570.420,00 |
| TOTALE | | | | 178.125.309,00 |

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

TRAVAIL EN GROUPE – PAR UNIVERSITÉ

Voulez vous considérer le thème « Internationalisation » dans vôtres universités:

- 1 • Choisir un objectif stratégique donné par le Ministère
- 2 • Identifier deux objectifs opératifs associés à cet objectif stratégique
- 3 • Prédisposer une liste de dépenses associées à ces objectifs opératifs
- 4 • Prédisposer un schéma de budget de prévision annuelle selon les structures
 - line item
 - en programmes*

* Rappelez-vous qu'un programme est un ensemble coordonné d'activités visant à atteindre des objectifs spécifiques

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



2ème Atelier de formation du WP2

« La planification budgétaire dans le cadre de
l'élaboration du Projet Etablissement »

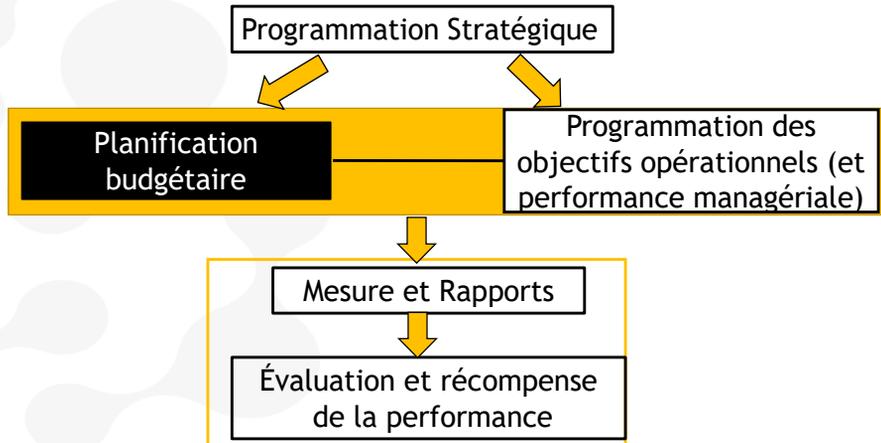
Monastir, 19-21 juin 2019





SAGESSE

Le cadre de la planification budgétaire



www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

La Programmation Stratégique

- ❑ Conception de l'avenir souhaité sur la base de l'analyse des points de force et de faiblesse, des opportunités et des menaces
- ❑ Le processus parmi lequel l'organisation traduit sa mission en objectifs à moyen et long terme à poursuivre et identifie les lignes d'actions à prendre, en fonction des ressources disponibles



Programmation des objectifs opérationnels e planification des ressources qui leur sont allouées

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Le suivi de la programmation opérationnel et de la planification budgétaire

- ❑ Programmer et planifier n'a aucun sens si aucune surveillance et mesure n'est effectuées sur la performance des actions
 - ❑ les informations générées par l'activité de surveillance et de mesure trouvent une place dans des rapports internes et externes
- ❑ Pour que l'organisation s'aligne sur ce qui a été planifié et planifié, il est nécessaire d'encourager la poursuite de certaines performances et de récompenser les bonnes performances.

www.sagesseproject.eu

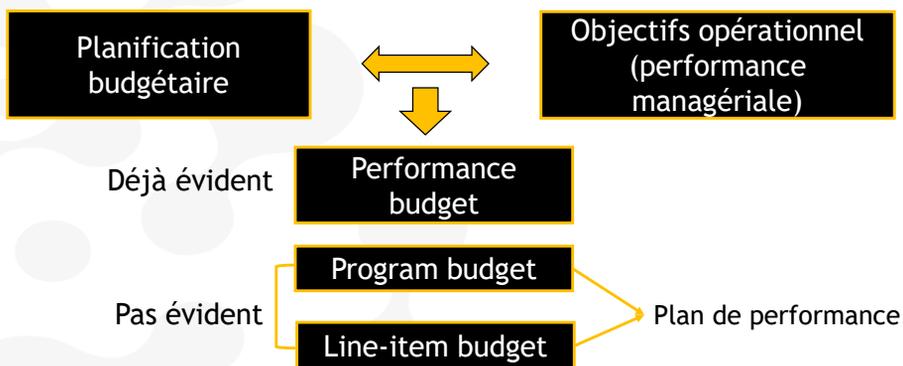
Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Le lien entre la planification budgétaire et la performance managériale



De toute façon, la comptabilité analytique, qui à son tour nécessite une comptabilité d'exercice, est un élément essentiel pour l'établissement de ce lien.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Le cas des universités italiennes

- ❑ Un processus de “performance budgeting” pas encore terminé
- ❑ Décret législatif n. 18/2012 introduction de la comptabilité d’exercice et de la comptabilité analytique

Mise en place graduel

- Il ne s’agit pas d’un changement qui implique uniquement les personnes qui l’introduisent
- L’efficacité d’un processus de changement comptable et organisationnel dépend de la production et utilisation des informations en utilisant des indicateurs fiables, actualisés et correctement coordonnés, mais aussi de la compréhension et acceptation généralisées du changement
- Changement organisationnel vs hégémonie des aspects techniques

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l’Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d’assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Programmation stratégique:
Lignes stratégiques

+
Programmation triennale → (30 juin)

Le cas des université taliennes

Dialogue avec les managers
pour approfondir leurs
intentions opérationnelles

Budget annuel et triennal + Plan
d’indicateurs
(31 décembre)

Rapport en matière de
prévention de la
corruption
(15 décembre)

Plan intégré
(31 janvier)

Rapport de l’unité
d’évaluation sur « AVA »
(30 septembre)

Rapport de l’unité
d’évaluation sur l’opinion
des étudiants
(30 avril)

Rapport de performance
et validation par l’unité
d’évaluation
(30 juin)

États financiers de l’année
précédente
(30 avril)

www.sage

the
me
nion





SAGESSE

La Comptabilité Analytique

❑ Elle prend les données relatives aux coûts et aux revenus de la comptabilité d'exercice et elle les classe par «destination», en les attribuant aux centres de responsabilité et à leurs produits

❑ Deux éléments fondamentaux :

- Plan comptable : liste des comptes auxquels se rapportent les déterminations analytiques
- Plan des centres de responsabilité: plan des unités organisationnelles auxquelles sont attribués des objectifs économiques. Chaque centre a un manager qui est responsable de l'activité réalisée (utilisation des ressources) et des résultats obtenus (objectifs de résultats) par l'unité placée sous sa responsabilité

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Les centres de responsabilité

- ❖ Centres d'investissement: centres dont les dirigeants ont la responsabilité de maximiser le revenu produit (profit) par rapport au volume de capital investi (par exemple, les spin-off universitaires)
- ❖ Centres de profit: centres dont les dirigeants sont responsables de la meilleure combinaison possible entre coûts et de revenus
- ❖ Centres de revenus: centres dont les dirigeants sont responsables de générer un certain montant de revenus par la vente de biens et services à des tiers (par exemple, un magasin universitaire vendant des gadgets; un bureau des impôts)
- ❖ Centres de coûts: centres dont les dirigeants sont responsables de certains éléments de coûts et de minimiser la différence entre les coûts cibles et les coûts réels

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

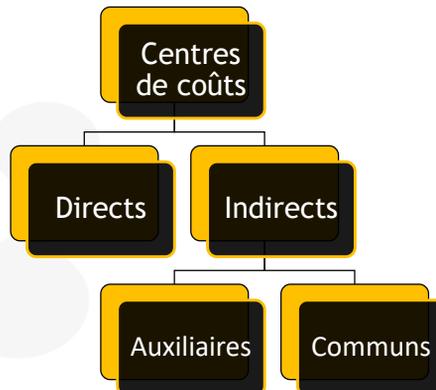




SAGESSE

Le centres de coûts

En considérant la nature des universités publiques et de leur services, la grande majorité de leurs centres de responsabilité sont des centres de coûts


www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Exercice de réflexion

- Quels sont les centres de coûts directs, auxiliaires et communs que vous pouvez identifier si vous pensez à votre université?
- Quelles sont les bases / quelle est la base selon lesquelles / laquelle vous transférez les coûts des différentes centres auxiliaires et communs sur les centres directs?
- En ce qui concerne la responsabilité d'un dirigeant, quels coûts prendriez-vous en compte?

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Au-delà du lien entre les ressources et la performance des dirigeants...

Une fois introduite, la comptabilité analytique permet également, entre autres, de déterminer le coût unitaire des produits finaux d'une université.

- Supposons que vous devriez calculer le coût d'un programme d'étude.
 - Quels coûts prendriez-vous en compte? (Uniquement les coûts directement imputables au programme d'études? Tous les coûts?)
 - Quel processus d'attribution utiliseriez-vous? (Détermination analytique ou autre?)

www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CONTROLE INTERNE ET CONTROLE DE GESTION

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Unité de Gestion Budgétaire
par Objectifs



SAGESSE

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie :
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

***Le dispositif de suivi de la
performance au MESRS:
Etat des lieux et outils***

ZARZIS, 27 Novembre 2019

PLAN

I- Cadre général

II- Le contrôle de gestion

III- Le contrôle interne

Gestion Budgétaire par Objectifs 

Cadre général

*Une nouvelle Loi Organique du Budget
(parue le 13 février 2019)*

Article 8:

Le principe de la transparence exige de **clarifier le rôle des différentes structures de l'Etat**, de fournir les informations sur le budget de l'Etat suivant les méthodes et procédures utilisées ainsi que **des rapports sur l'exécution du budget de l'Etat et sur la performance et de les publier dans les délais.**

Article 62:

L'Assemblée des Représentants du Peuple assure le suivi et le contrôle de l'exécution des lois de finances et **procède à l'évaluation des rapports annuels de performances**, et de toute autre question relative aux finances publiques.

Gestion Budgétaire par Objectifs



Cadre général

*Une nouvelle Loi Organique du Budget
(parue le 13 février 2019)*

Article 63:

Toutes les administrations publiques sont soumises à des missions d'audit et leurs rapports annuels de performance sont examinés et évalués.

Article 64:

La Cour des Comptes émet ses observations relatives aux rapports annuels de performance par mission et par programme.

Article 72:

La promulgation du cadre régissant l'évaluation de la performance sera dans **un délai ne dépassant pas l'année 2020.**

Gestion Budgétaire par Objectifs



Cadre général

*Le nouveau décret du Responsable de programme
(paru le 14 novembre 2019)*



Article 6:

Le RdP est chargé en coordination avec le MF, la PG, le RdP Pilotage et Appui et les différents acteurs dans son programme **de suivre l'exécution du budget et de la performance en se basant sur les objectifs prévus.**

Dans le cadre de la redevabilité, il doit fournir :

- des comptes redus périodiques chaque quatre mois sur le budget et la performance,
- Préparer le RAP

Gestion Budgétaire par Objectifs



Cadre général

*Le nouveau décret du Responsable de programme
(paru le 14 novembre 2019)*

Article 8:

Le RdP est responsable du pilotage de son programme via **la mise en place du contrôle interne et du contrôle de gestion et des systèmes d'information.**



Gestion Budgétaire par Objectifs



Le Contrôle de gestion

Une fonction organisée, en tant que métier,
pour aider au pilotage de la performance des programmes

- ✓ un appui au pilotage de la performance plus qu'un contrôle.
- ✓ Vise à mieux maîtriser l'efficacité et l'efficience de la gestion d'une institution.

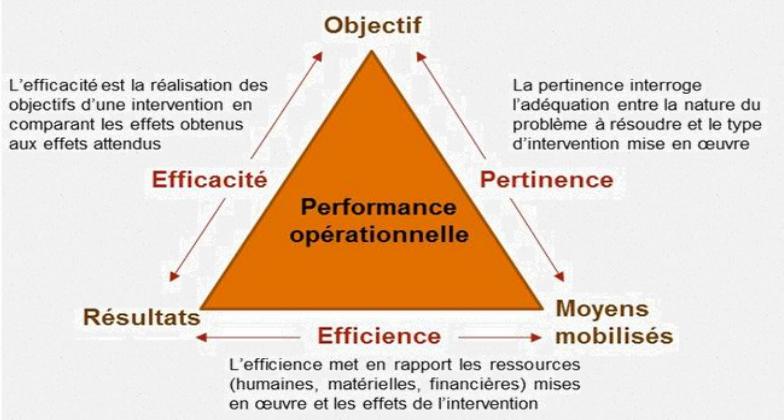


Gestion Budgétaire par Objectifs



La performance: (article 1 de la LOB)

c'est la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une manière efficace les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des objectifs tracés.

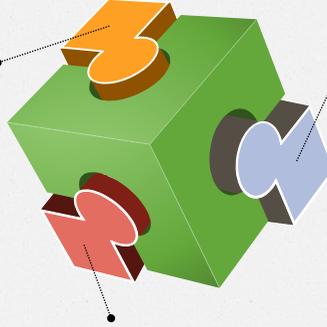


LES OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:

Le projet Annuel de Performance

il comporte le découpage programmatique adopté pour chaque mission, les orientations stratégiques et l'ensemble des objectifs et indicateurs arrêtés pour chaque programme.



Le Rapport Annuel de Performance :

il fait ressortir la performance réalisée comparée aux objectifs et indicateurs tracés dans le projet annuel de performance au titre d'une même année budgétaire.

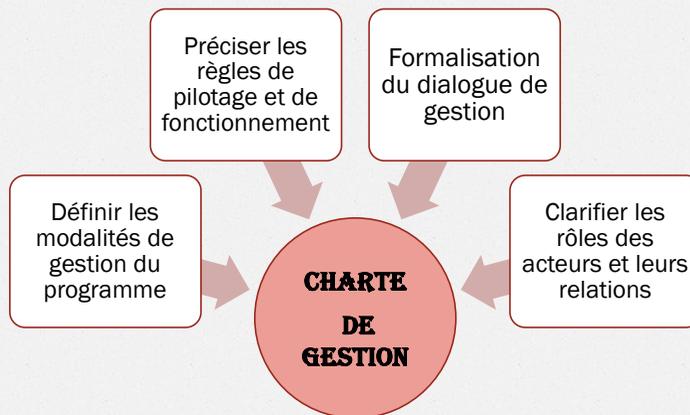
Les comptes rendus périodiques *

chaque quatre mois sur le budget et la performance,

Gestion Budgétaire par Objectifs



La charte de gestion



Gestion Budgétaire par Objectifs



Composantes de la charte de gestion

- ❑ 1- La présentation du programme
- ❑ 2- Attributions et rôles des principaux acteurs du programme
- ❑ 3- Les fonctions et acteurs ministériels transverses
- ❑ 4- Les modalités de gestion budgétaire du programme
- ❑ 5- Règles en matière de mise à disposition des crédits
- ❑ 6- Modalités de gouvernance du programme – dialogue de gestion

Les Annexes:

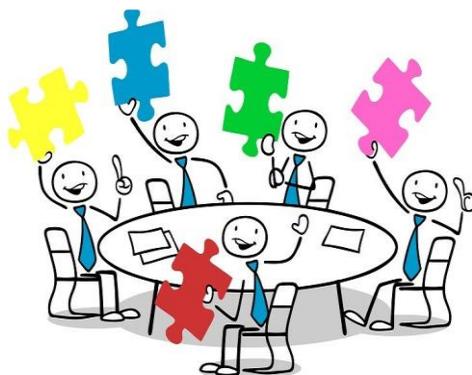
- ❑ Tableau de bord stratégique
- ❑ Un calendrier de gestion
- ❑ Compte rendu du Sous-Programme
- ❑ Délégation de gestion du programme,

Le Contrôle de gestion

Dans la phase initiale de mise en place de pilotage de la Pce

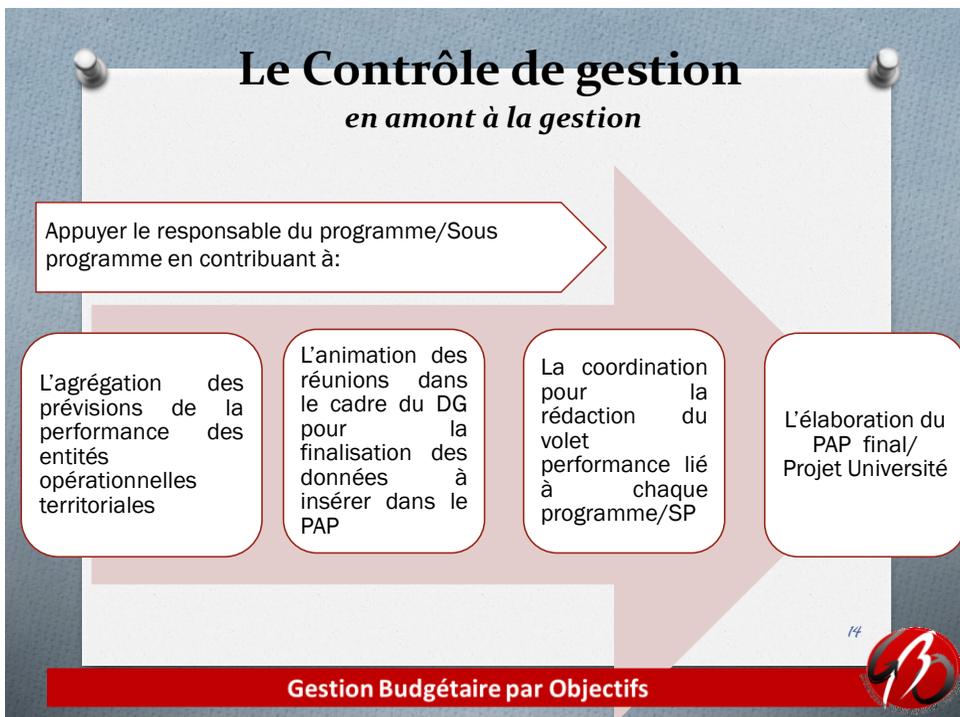
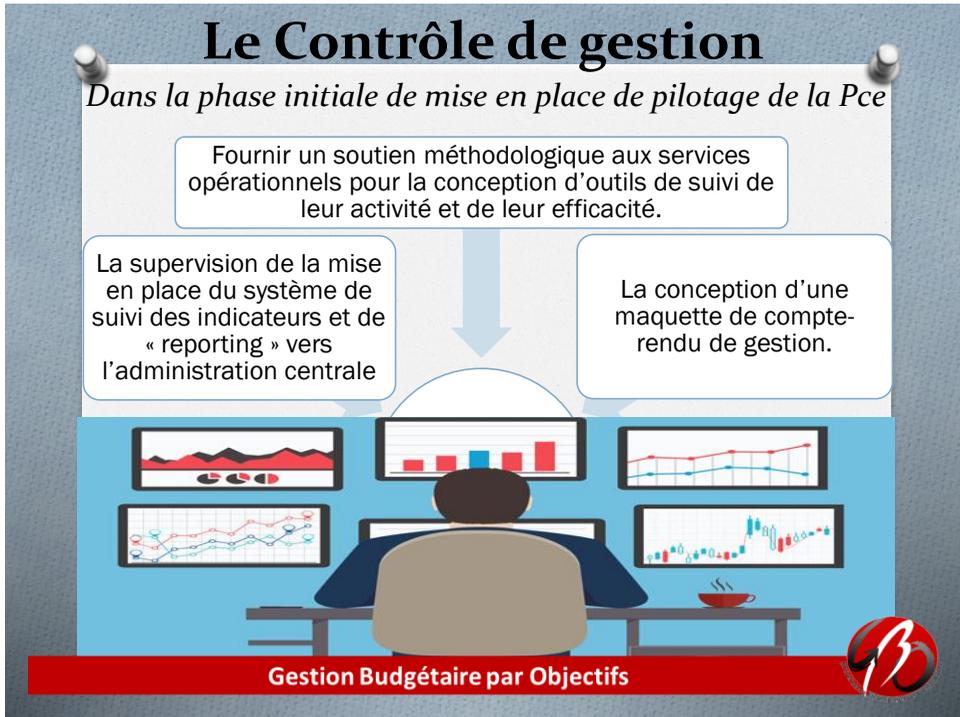
La participation à la définition de la stratégie de chaque programme .

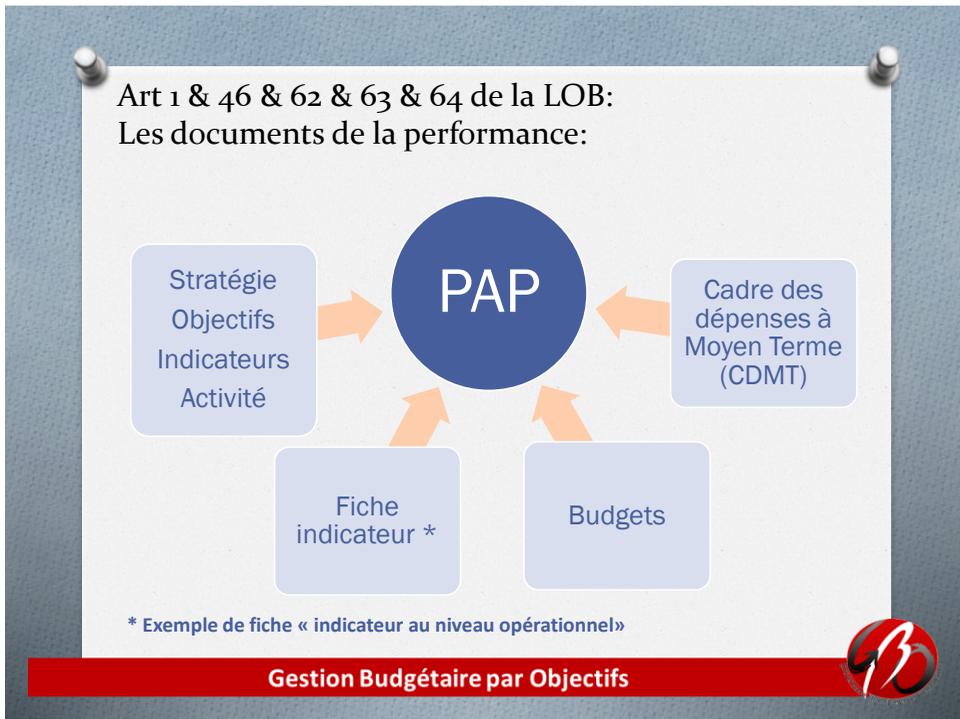
La préparation et l'appui à l'animation du dialogue de gestion pour la préparation des objectifs et des indicateurs de performance.



La coordination de la formalisation et déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau des sous-programmes et au niveau opérationnel

L'élaboration des fiches méthodologiques des indicateurs de performance





Cadre de performance du Programme ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

| OBJECTIF 1: PREPARER LES ETUDIANTS POUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE | | | | | | | |
|---|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Taux d'évolution des étudiants inscrits dans des filières co construites | -11% | 0,9% | -12% | 5% | 25% | 10% | 10% |
| Taux des étudiants certifiés | | | 5% | 8% | 27% | 31% | 36% |
| Nombre des étudiants participant à des formations | | | 20062 | 25473 | 45000 | 63000 | 96000 |
| OBJECTIF 2: AMELIORER LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT | | | | | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Moyenne des années passées pour l'obtention d'une Licence | 3,65 | 3,67 | 3,61 | 3,53 | 3,45 | 3,44 | 3,32 |
| % des Prof et MC / total des enseignants chercheurs | | | 19,2% | 18,9% | 19,3% | 19,5% | 19,6% |
| Nombre d'enseignants formés | | | 300 | 1500 | 5000 | 7000 | 10000 |
| Nombre des établissements accrédités à l'échelle internationale | | | | 3 | 5 | 7 | 19 |
| Nombre des établissements ayant effectué des évaluations dans le cadre du processus d'accréditation | | 7 | 14 | 15 | 19 | 23 | 27 |
| OBJECTIF 3: RENFORCER LA GOUVERNANCE ET L'OUVERTURE SUR L'ENVIRONNEMENT | | | | | | | |
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Taux d'évolution des étudiants étrangers | | 19% | 4% | 23% | 38% | 81% | 70% |
| Nombre des formés dans le cadre de la formation continue | | | | | 10000 | 15000 | 20000 |
| Nombre de conventions signées | | | | 200 | 250 | 300 | 350 |

Le Contrôle de gestion

En cours de gestion

La production de tableaux de bord à destination des Rdp et des R/sprg

L'analyse des écarts entre réalisations et objectifs (ou prévisions)

L'identification des leviers d'action mobilisables pour l'amélioration de la pce (formation, ress.hum, processus opérationnels)

Alimenter et objectiver le dialogue de gestion en apportant les outils de connaissance des activités, des coûts, des résultats



17



Gestion Budgétaire par Objectifs

Le Contrôle de gestion

En fin de gestion

L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats du volet « performance »

La préconisation d'éventuelles mesures correctrices

L'organisation de la diffusion des bonnes pratiques de management de la performance

La coordination de la rédaction du RAP

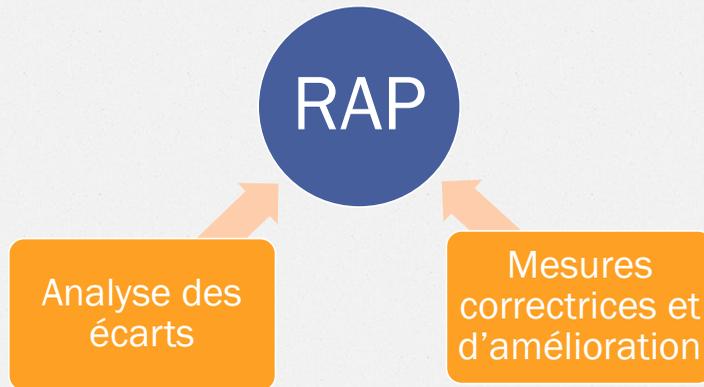


18



Gestion Budgétaire par Objectifs

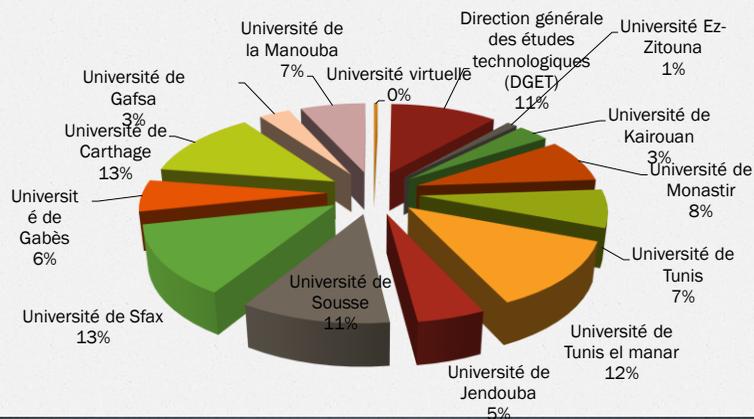
Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



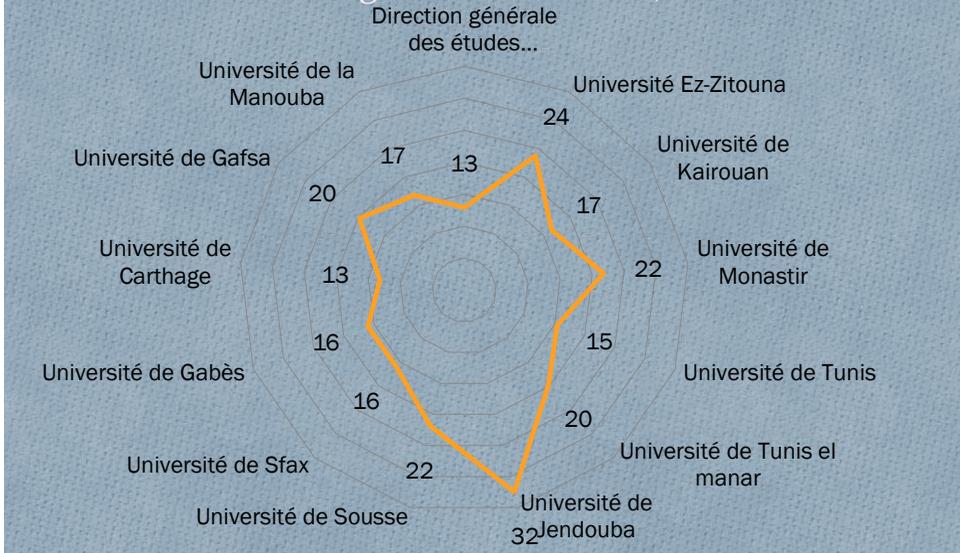
Gestion Budgétaire par Objectifs



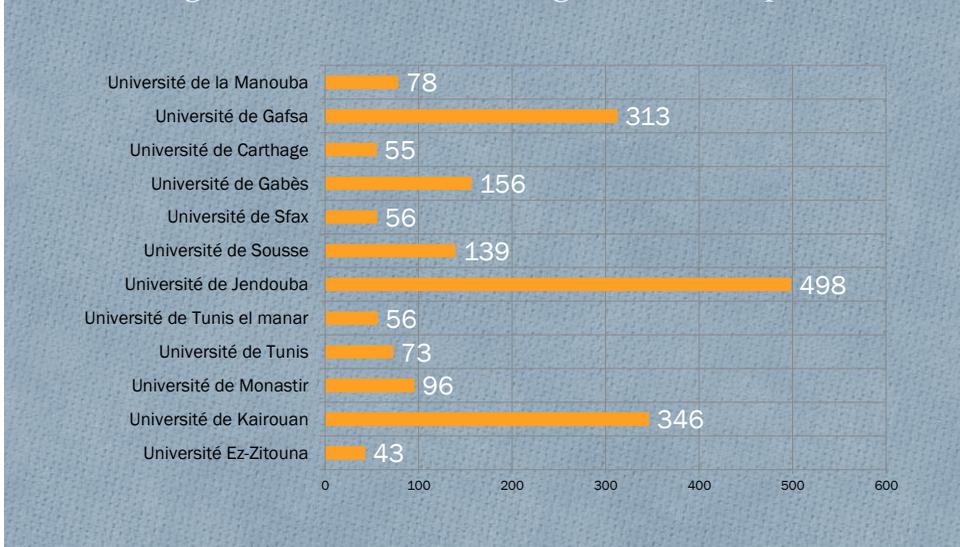
Rpartition des étudiants inscrits par université

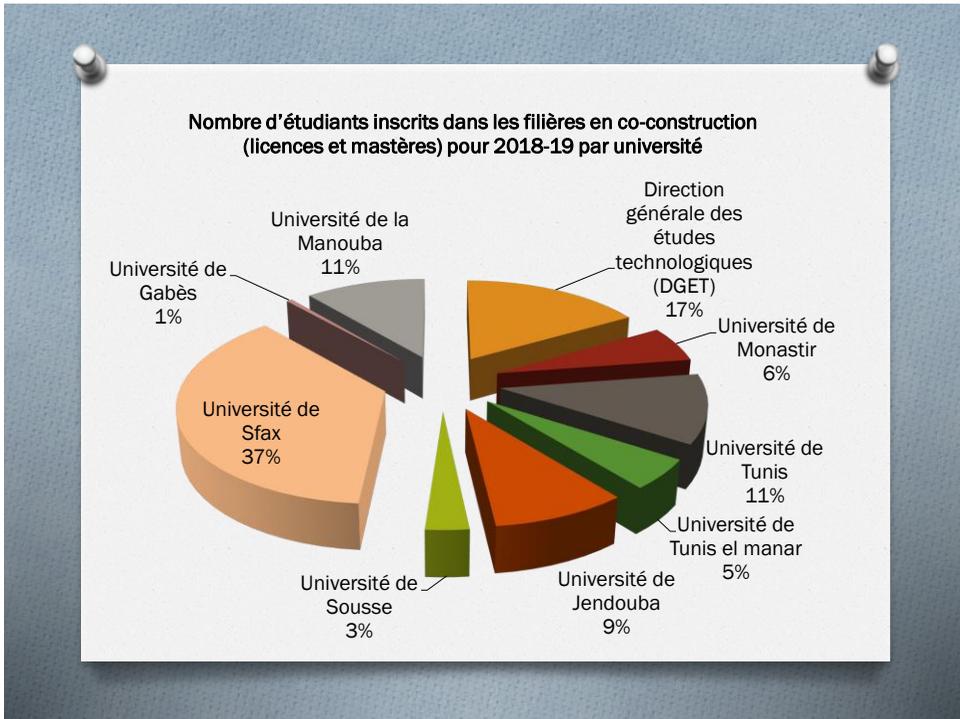


Taux d'encadrement pour 2018/2019 (nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs)

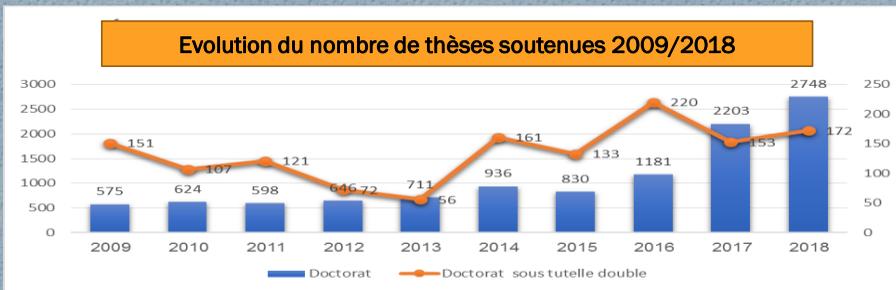
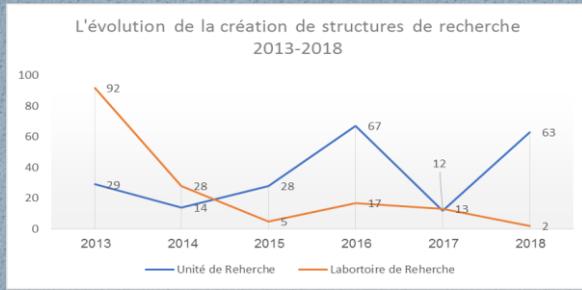
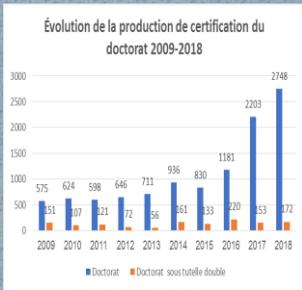


Taux d'encadrement pour 2018/2019 (nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs catégories MA et plus)



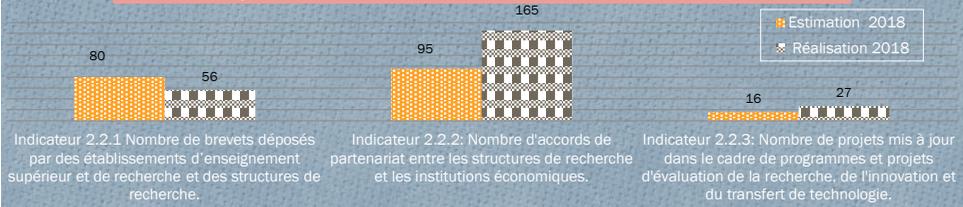


Indicateurs sur la recherche scientifique pour l'année 2018

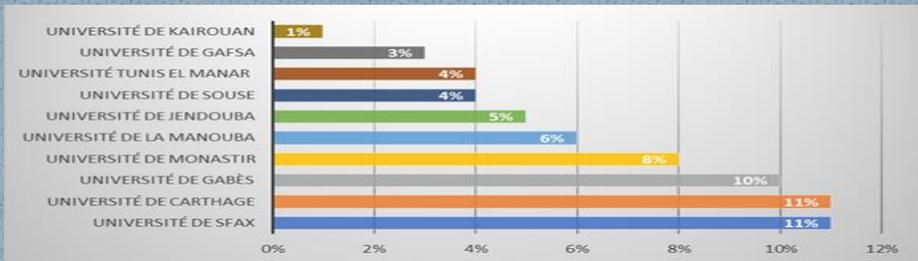


Indicateurs sur la recherche scientifique pour l'année 2018

Comparaison des estimations et des réalisations des indicateurs de performance de l'objectif : Promouvoir la valorisation des résultats de recherche

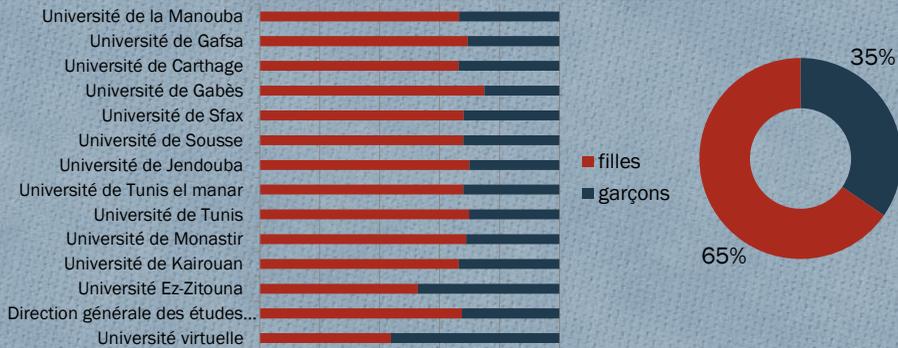


Répartition des projets « jeunes chercheurs » approuvés en %

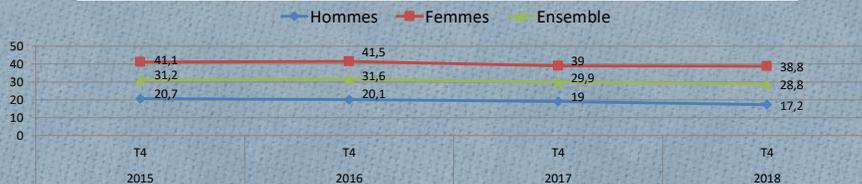


L'approche « Genre » Article 18 de la LOB

Répartitions des étudiants inscrits par genre

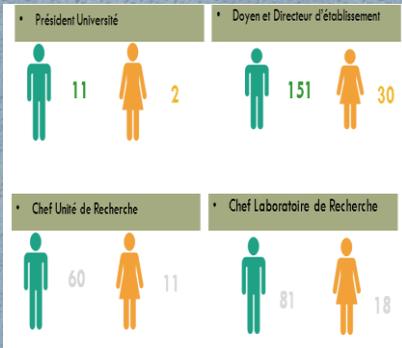


Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur

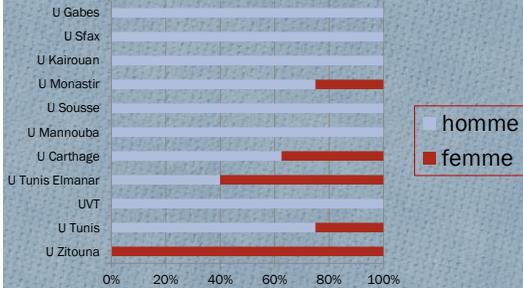


L'approche « Genre »

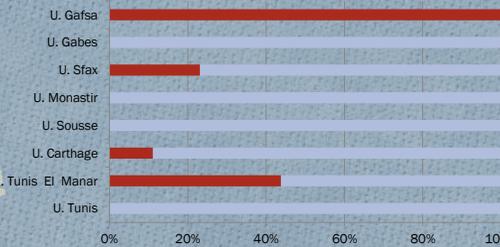
Article 18 de la LOB



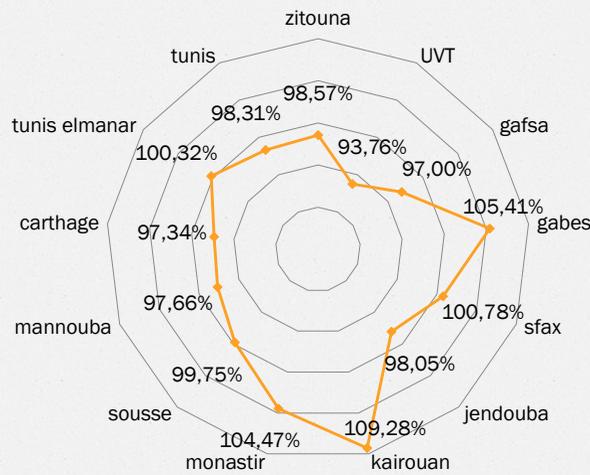
Responsabilités à la tête des écoles doctorales



à la tête des unités et Labos de recherche

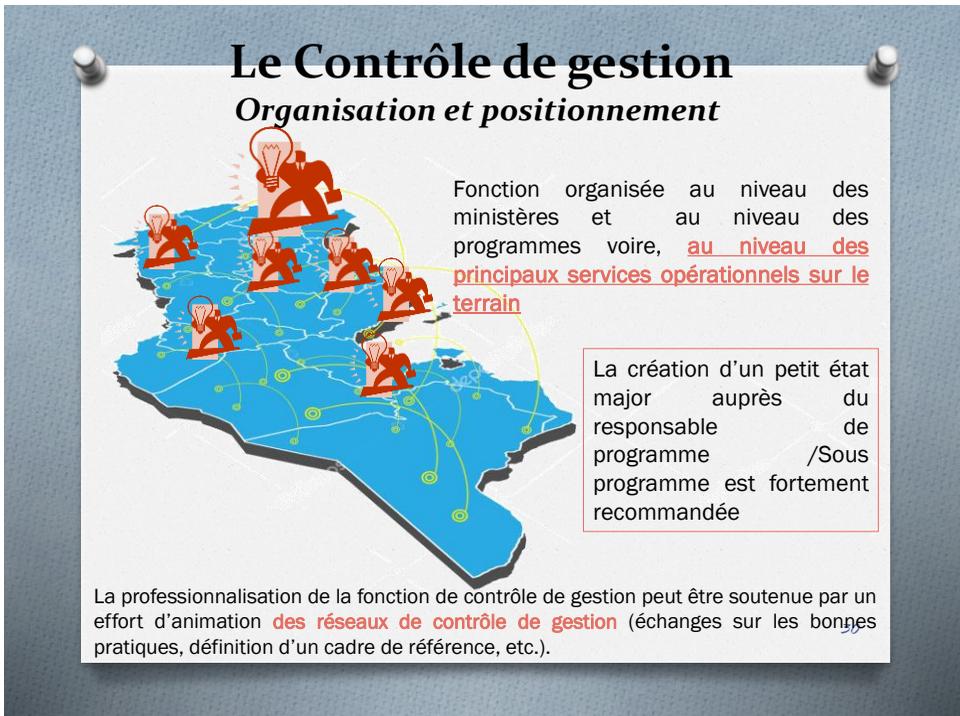
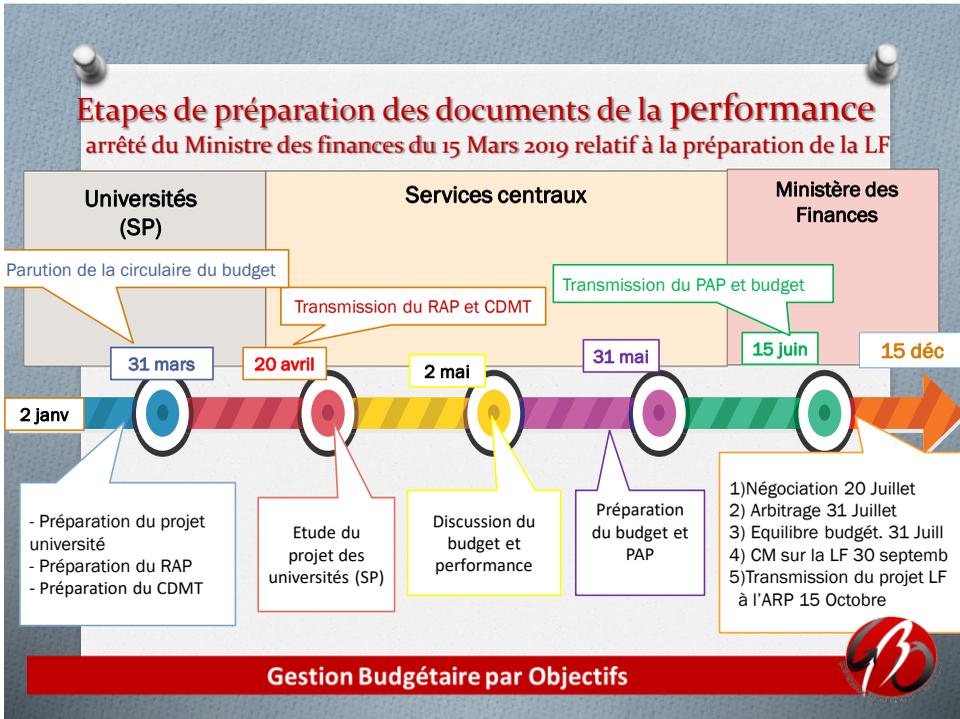


Taux de consommation du Budget



Gestion Budgétaire par Objectifs





Qui peut être à l'université?



- Formation de base?
- Compétences?
- Structure d'accueil?
- Fonction?

Le SI Pourquoi?



Gestion Budgétaire par Objectifs



Les nouveaux métiers de la performance

L'audit de la performance (art 64)

- Etroitement lié aux RAP
- assuré par la Cour des Comptes et le comité Général des Finances
- destiné à valider les informations de performance fournies par les ministères :

Vérification de la véracité de l'information de performance fournie par les responsables, du respect de la méthodologie de collecte / retraitement / calcul / agrégation des informations

Vérification et évaluation de la qualité de l'interprétation et de la présentation des informations de performance

Vérification du niveau d'exploitation des informations dans la prise de décision et dans le management concret de la performance.

Gestion Budgétaire par Objectifs



Le contrôle interne

Le « contrôle interne » peut être défini comme un outil managérial qui aide les entités à atteindre leurs principaux objectifs, à maintenir et à améliorer leur performance.

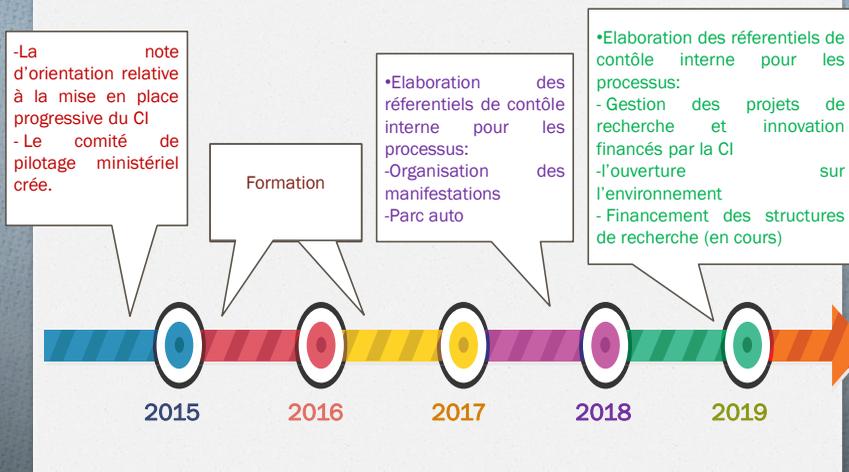


Objectifs

La mise en œuvre d'un « système de contrôle interne » permet à une entité de développer, de manière efficace et efficiente, des dispositifs de management qui s'adaptent aux évolutions de l'environnement économique et opérationnel, et visent à maîtriser les risques en les ramenant à des niveaux acceptables.



Etapas réalisées



Les cinq étapes de tout projet de contrôle interne :

•**Évaluation du processus et plan d'action** : définir des plans d'action pour corriger les problèmes identifiés, s'améliorer sur les points faibles et gagner en efficacité, sécurité, fiabilité.

•**Supervision des contrôles clef** : vérifier ensuite que ces dispositifs de contrôle sont effectivement mis en œuvre, correctement, systématiquement, dans les délais.

•**Description des contrôles clef** : identifier et décrire les dispositifs de maîtrise des risques les plus importants, ceux qui sont censés garantir l'atteinte des objectifs et la bonne maîtrise des risques.

•**Analyse et maîtrise des risques** : analyse des processus en se demandant si les risques sont bien maîtrisés, c'est à dire si l'on a l'assurance que les processus se dérouleront correctement, dans tous les cas.

•**Description des processus** : quels sont leurs objectifs, qui concernent-ils, sur quoi débouchent-ils, quelles sont leurs principales étapes ?

Exemple du processus de la paie

5 sous-processus



Description de chaque sous-processus:

| N° | Description de l'étape | Responsable | Délai | Système |
|----|------------------------|-------------|-------|---------|
|----|------------------------|-------------|-------|---------|

Exemple de fiche de description de processus

Processus : Traitement de la paie

| | Description de l'étape | Responsable | Délai | Système |
|----|--|------------------------------|---------------------|---------|
| 1 | Réception des actes administratifs, des demandes des salariés et des ayant droit (CNRPS, Syndicats, Mutuelles; Ordre des Ingénieurs et Assurances) | Bureau d'ordre financier | Le long du mois | Manuel |
| 2 | Enregistrement de tous les actes et les demandes parvenues sur un état de suivi | Responsable Contrôle Interne | Le long du mois | Excel |
| 3 | Préparation des rappels engendrés par les actes administratifs | Les agents de la paie | Avant le 10 du mois | Manuel |
| 4 | Saisie et édition sur INSAF des rappels manuels, changements et domiciliation de compte, et des retenues | Responsable bureau | Avant le 10 du mois | INSAF |
| 5 | Signature des documents édités | Responsable ordonnancement | Avant le 10 du mois | Manuel |
| 6 | Validation des rappels, changements et domiciliations de compte, et des retenues | Responsable de la paie | Avant le 10 du mois | INSAF |
| 7 | Vérification des dossiers des installations | Responsable de la paie | Avant le 10 du mois | INSAF |
| 8 | Enregistrement des installations sur un état de suivi | Responsable Contrôle Interne | Le long du mois | Excel |
| 9 | Validation des installations | Responsable ordonnancement | Avant le 10 du mois | INSAF |
| 10 | Elaboration et édition des états de suppression des rappels s'il y a lieu (Contractuels, recrutement des candidats internes,) | Responsable bureau | Avant le 10 du mois | INSAF |
| 11 | Signature des états de suppression | Responsable ordonnancement | Avant le 10 du mois | Manuel |
| 12 | Validation des suppressions des rappels | Responsable de la paie | Avant le 10 du mois | INSAF |
| 13 | Consultation de l'état des mises à jours du mois | Responsable de la paie | Avant le 10 du mois | Manuel |
| 14 | Saisie et modification des éléments de salaire, des rappels et des retenues des cas spéciaux pour le mois n | Responsable bureau | Avant le 10 du mois | INSAF |
| 15 | Signature des états de salaires des cas spécifiques | Responsable ordonnancement | Avant le 10 du mois | Manuel |
| 16 | Validation des états de salaires des cas spécifiques | Responsable ordonnancement | Avant le 10 du mois | INSAF |

Le management des risques

Les risques identifiés lors de l'analyse du processus:

- le risque de retard de remontée des informations
- les risques liés à l'archivage sous forme papier
- les risques liés aux fonctionnalités et à l'utilisation du système.

La matrice de gestion des risques est structurée comme suit :

| | | | | | |
|-------------|----|--------------------|--------------------|------------------|---------|
| Probabilité | ++ | Risque à suivre | Risque à traiter | Risque à traiter | |
| | + | Risque négligeable | Risque à suivre | Risque à traiter | |
| | - | Risque négligeable | Risque négligeable | Risque à suivre | |
| | | - | + | ++ | Gravité |

Exemple de référentiel de maîtrise des risques

Sous-processus 1 : Gestion des données individuelles

| Risques | Contrôles | Référence | Evaluation |
|---|--|---------------------------|---------------------|
| Absence d'information (ou information tardive) pour les cas de décès, détachement ou absence irrégulière... | 1 Réclamation de l'agent en cas de mise à jour oubliée en sa faveur | | Pas de maîtrise |
| | 2 Pointage des listes de recrutements, promotions et avancements | de 1-1 à 1-7/ 1-15 / 1-16 | Très bonne maîtrise |
| Non validation des actes administratifs | 3 Vérification de la liste des actes non validés | 1-9 et 1-17 | Bonne maîtrise |
| Validation des actes administratifs entre la paie à blanc et la paie réelle | 4 Coordination entre les services administratifs et les services financiers: acte par acte | 1-9 et 1-17 | Bonne maîtrise |
| Risque de doublons | 5 Blocage sur l'identifiant unique CNRPS en cas de doublon | 1-4 | Très bonne maîtrise |
| Inexistence d'agents | 6 Présence au dossier des pièces d'identité, diplôme, identifiant unique CNRPS Entretien d'embauche devant la commission de recrutement Fiche de prise de fonction, établie par la direction de rattachement | 1-9 | Très bonne maîtrise |
| | 7 Blocage INSAF sur le nombre de postes autorisés, par grade par ministère, en fonction du nombre des résultats du concours | 1-1 | Très bonne maîtrise |
| Saisie non adéquate des données | 8 Contrôle du dossier, de la fiche de travail et de l'acte administratif par le responsable administratif | 1-7 | Bonne maîtrise |
| | 9 Contrôle du dossier et de la fiche de travail et de l'acte administratif par le chef de l'administration ou le responsable ayant une délégation de signature | 1-8 | Bonne maîtrise |

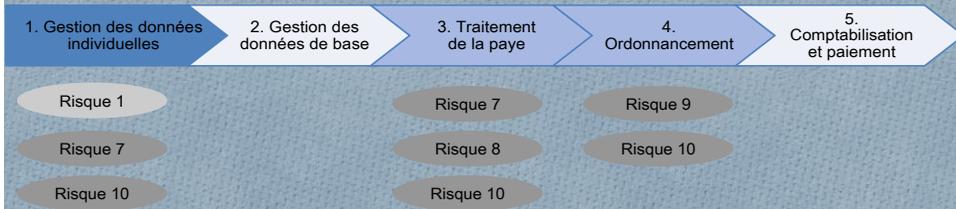
Exemple de fiche de contrôle

Contrôle du sous-processus 1 :
Gestion des données individuelles

| APPD | | CONTRÔLE : | |
|--------------------------------|--|------------|--|
| STRUCTURE | Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche | | |
| Sites concernés | Tous les sites | | |
| Sous-processus | Paye | | |
| Objetif de contrôle | Assurer la fiabilité des données | | |
| Document ref. | | | |
| Date de validation | | | |
| Validation par | | | |
| OBJECTIFS DE CONTRÔLE | | | |
| RISQUE | Saisie non adéquate des données | | |
| CATEGORIE | Risque opérationnel | | |
| Questions d'évaluation : | Comment est-on sûr que les données individuelles saisies sont correctes ? | | |
| DESCRIPTION DU CONTRÔLE | | | |
| Description | Contrôle du dossier et de la fiche de travail et de l'acte administratif par le chef de l'administration ou le responsable ayant une délégation de signature | | |
| Manuel / système | Manuel | | |
| FREQUENCE | A l'occasion de chaque opération (élaboration de la fiche de travail, acte de administratif...) | | |
| DOCUMENTS SUPPORT | Justificatifs | | |
| Preuve du contrôle | signature de l'acte | | |
| Préventif/défectif | Préventif | | |
| PROCEDURE (oui/non) | Non | | |
| REALISE PAR | Le chef de l'administration ou le responsable ayant une délégation de signature | | |
| EVALUATION DU CONTRÔLE | | | |
| Contrôle correctement conçu | Contrôle correctement conçu | | |
| Contrôle à améliorer | | | |
| Contrôle à définir | | | |

Test des contrôles

| N° | Risque | Conséquence | Niveau de maîtrise |
|----|--|--|--------------------|
| 1 | Données manquantes ou pas à jour | → Paiement de salaires indus | insuffisant |
| 2 | Données erronées | → Erreurs sur la paye | satisfaisant |
| 3 | Doublets, paiement d'agents fictifs | → Paiement de salaires indus | satisfaisant |
| 4 | Erreurs sur la Paie dû à INSAF | → Octroi / suppression d'indemnités à tort | satisfaisant |
| 5 | Retards dans l'exécution des tâches | → Retards de paiement | satisfaisant |
| 6 | Défaillance du Système d'Information | → Retards de paiement | Non évalué |
| 7 | Perte des pièces justificatives | → Absence de traçabilité des dépenses | Perfectible |
| 8 | Ne pas enregistrer toutes les informations | → Paiement de salaires indus | Perfectible |
| 9 | Défaut de crédits délégués | → Retards de paiement | Perfectible |
| 10 | Indisponibilité du réseau interne | → Retards dans l'exécution des tâches | Perfectible |
| 11 | Indisponibilité du système de paiement | → Retards de paiement | Non évalué |



Exemple: Fiche de Plan d'actions

1. RISQUE OU PROBLÈME IDENTIFIÉ

Les fiches de travail ne sont généralement pas utilisées. Par conséquent, il n'y a pas d'assurance que les agents ont bien contrôlé les informations qu'ils ont saisies.

2. ENJEUX

| | |
|---------|---|
| 69 | Agents saisissent des données sur INSAF |
| 2200 | Mises à jour chaque mois, environ |
| 10 | Erreurs ou corrections sur la paye |
| 6 sur 7 | Services qui n'appliquent pas toujours ou pas du tout le contrôle |

3. PLAN D'ACTION PROPOSÉ

| Action | Responsable | Délai |
|---|---------------------------------|----------------------------------|
| Arabiser et actualiser les modèles de fiche de travail | Directeur administratif central | 31/03/2016 |
| Diffuser les modèles de fiche de travail par circulaire | DG DAAF | 15/04/2016 |
| Mettre à jour systématiquement les modèles de fiche à chaque modification touchant les procédures administratives ou les procédures INSAF | Directeur administratif central | 1 mois après chaque modification |

VALIDE PAR
LE

4. IMPACT ATTENDU

| | |
|------|---|
| 1 | Mois de délais maximum dans les mises à jour des fiches |
| 100% | Services qui appliquent toujours le contrôle |

En conclusion,

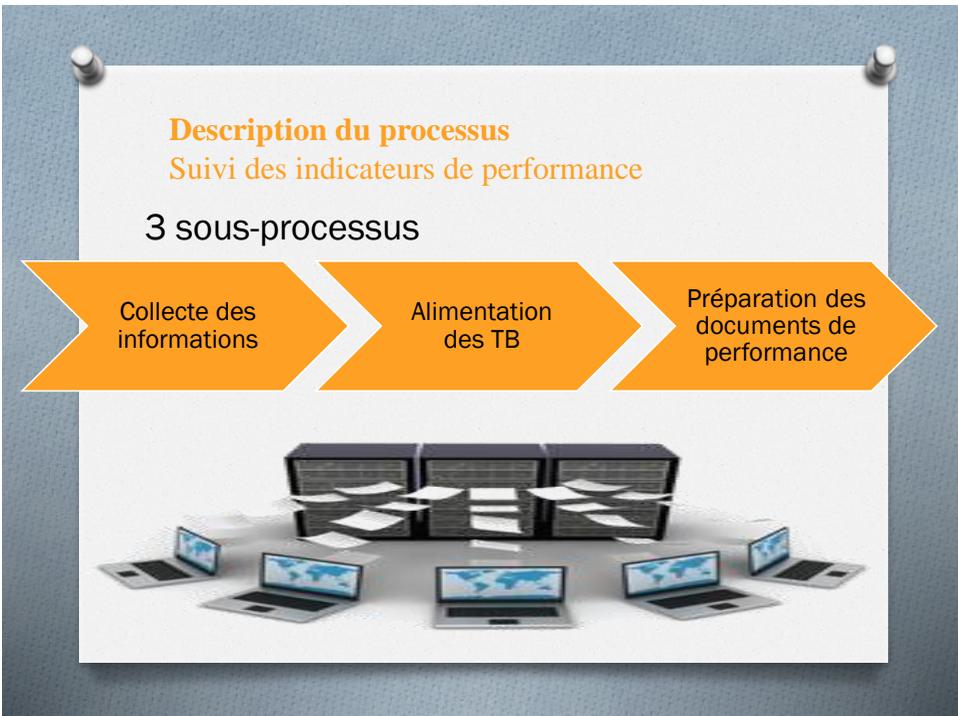
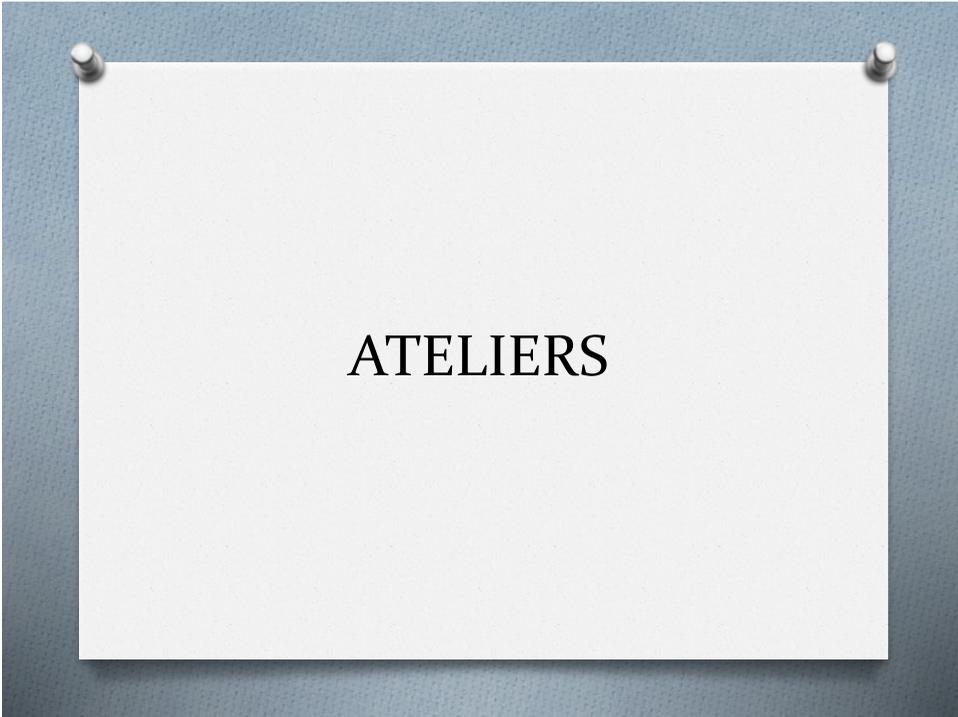
Le contrôle de gestion, le contrôle interne, l'audit forment par excellence **les métiers de la performance.**

Actuellement, en absence de structures pérennes pouvant accueillir ces métiers, l'effort doit être orientée vers **la formation d'un réseau de compétences inter-universitaire** pour l'échange des bonnes pratiques et la création d'un cadre de référence et qui sera présent dans tous les RDV managériaux de l'université (conférence budgétaire et de performance, conseil de l'université, réunions de bilan,..etc).

Merci pour votre attention



SAGESSE



Fiche de description du processus Suivi des indicateurs de performance

| | Description de l'étape | Risque |
|----|--|-------------|
| 1 | Collecte des informations de base | Réactivité/ |
| 2 | Vérification des données collectées | |
| 3 | Saisie des informations | |
| 4 | Envoi des informations | |
| 5 | Centralisation /vérification validation des informations | |
| 6 | Confection/Actualisation des indicateurs | |
| 7 | Préparation/Actualisation des TB et fiches indicateurs | |
| 8 | Analyse des écarts | |
| 9 | Propositions de leviers d'actions pour améliorer la Pce | |
| 10 | Validation des décideurs (à tous les niveaux) | |
| 11 | Préparation des documents de performance | |
| 12 | Transmission à la tutelle | |

Travail demandé

- Finaliser le fiche de description du processus de suivi des indicateurs (atelier 1)
- Identifier les risques liés au processus (atelier 1)
- Faire une cartographie des risques (atelier 2)
- Proposer les points de contrôle et un plan d'actions pour l'optimisation du processus (atelier 2 et 3)



Fiche de description des risques
Suivi des indicateurs de performance

| | Etape | Risque | Contrôle actuel | Evaluation du controle |
|----|-------|--------|-----------------|------------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 11 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |

Fiche d'évaluation des risques
Suivi des indicateurs de performance

| | Risque | Probabilité | Gravité | criticité | Rang |
|----|--------|-------------|---------|-----------|------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 11 | | | | | |
| 12 | | | | | |

Fiche des points de contrôle proposé
Suivi des indicateurs de performance

| | Risque | Points de contrôle |
|----|--------|--------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| 11 | | |
| 12 | | |

Plan d'actions
Suivi des indicateurs de performance

| | Action programmée | Intervenants | Délai |
|----|-------------------|--------------|-------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| 11 | | | |
| 11 | | | |
| 11 | | | |
| 12 | | | |

Atelier : Cartographie des risques et plan d'actions

Probabilité

| | | | |
|----------|---------------------|---------------------|---------------------|
| FORT 3 | Risque à surveiller | Risque à traiter | Risque à traiter |
| MOYEN 2 | Risque négligeable | Risque à surveiller | Risque à traiter |
| FAIBLE 1 | Risque négligeable | Risque négligeable | Risque à surveiller |
| | MINEUR 1 | MAJEUR 2 | DANGEREUX 3 |

TAF:

Sur la base des résultats de l'atelier 1:

- 1/ Calcul de la criticité des risques identifiés
Criticité = probabilité * gravité
- 2/ Classification des risques
- 3/ Traiter les risques prioritaires (plan d'actions)

Gravité

Contrôle de gestion et pilotage par la donnée

3^{eme} Atelier de formation du WP2

Gabès, 27-28-29 novembre 2019

Marianne Garcia, Université Panthéon-Sorbonne - France

Sommaire

1- Contrôle de gestion, pilotage par la donnée et tableau de bord :

- C'est quoi?
- Pourquoi?
- Pour qui?

2- L'aide au pilotage dans les universités

- Contexte
- Organisation
- Atelier de réflexion sur les différents modèles d'organisation

3- Le contrôle de gestion à l'université

- Champs d'application
- Contexte
- Indicateurs et tableaux de bord
- Différents types d'indicateurs

4- Cas pratiques de projets mis en œuvre

- Coût complet des activités
- Dialogues de gestion

1- Contrôle de gestion, pilotage par la donnée et tableau de bord

C'est quoi?

- **Le contrôle de gestion** est un processus transversal destiné à aider les responsables et/ou décideurs à piloter leurs activités et à agir dans le sens de la stratégie à court et moyen terme.
- **Le pilotage par la donnée** permet de quantifier l'activité, l'efficacité, l'efficience, la qualité, les délais,... d'une entreprise, d'un service, d'une personne à partir de données provenant d'une ou plusieurs sources.
- **Le tableau de bord** est l'outil de pilotage qui fournit une vision synthétique du passé, du présent et qui permet de se projeter dans le futur. C'est un **ensemble d'indicateurs** de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance.

➤ **Le benchmark** : un outil du contrôle de gestion qui permet de se comparer les uns les autres au sein de groupes homogènes.

3

1- Contrôle de gestion, pilotage par la donnée et tableau de bord

Pourquoi ?

- **Comprendre, donner du sens** : analyser des coûts, des résultats, produire des indicateurs pertinents, établir des prévisions budgétaires,...
- **Prendre des actions correctives**
- **Mesurer la performance : efficacité et efficience**
 Est ce que l'objectif est atteint ? Existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?
 - ✓ **L'efficacité** est le rapport entre l'effort et la performance.
 - ✓ **L'efficience** correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats.
- **Aider à la décision et à la formalisation des objectifs** : donner les moyens de décider en objectivant les prises de décisions

4

1- Contrôle de gestion, pilotage par la donnée et tableau de bord

Pour qui ?

Autant d'outils d'aide à la décision que de besoins, à destination des différents acteurs internes ou externes.

- **Acteurs externes obligatoires** : Tutelles, habilitation, évaluation (HCERES),...
- **Acteurs externes choisis** : évaluation ou auto-évaluation (Equis), ranking,...
- **Acteurs internes** : Gouvernance, cadres dirigeants, Directeur général, Directeur financier, Directeur RH, Directeur commercial, mais s'adresse aussi à tous les managers.

➤ Il n'y a pas une finalité mais plusieurs, il n'y a pas un mais plusieurs tableaux de bord de pilotage adaptés au besoin du niveau de décision.

5

2- L'aide au pilotage dans les universités

Contexte

- La Loi Organique portant Loi de Finance (LOLF – 2001) introduit un véritable changement culturel, introduisant une logique de pilotage et d'évaluation versus une logique de procédure de contrôle dans une optique de cohérence de l'action publique et de recherche d'efficacité économique.
- Dans un contexte de contraintes budgétaires fortes, les établissements publics ont dû s'outiller pour se donner les moyens de faire face à l'effet « ciseau » :
 - Une croissance mécanique des dépenses
 - Une diminution de la dotation publique
- Une nécessité de se doter d'outil d'aide à la décision tout en gardant comme finalités la recherche de la satisfaction immédiate et des attentes des usagers, la conciliation entre souci de pérennité du service et impératifs économiques.

6

2- L'aide au pilotage dans les universités

Contexte

- La loi relative aux Libertés et responsabilités des Universités (LRU- 2007) sur le passage des universités aux compétences et responsabilités élargies a renforcé le besoin de pilotage des établissements. Elle a pour objectif de renforcer l'autonomie et les responsabilités des universités :
 - Une gouvernance rénovée et des pouvoirs du Président accrus,
 - Un partenariat Etat-Université renforcé grâce au contrat pluriannuel d'établissement,
 - De nouvelles compétences attribuées aux établissements telles que la gestion de la masse salariale, l'autonomie budgétaire ou encore la dévolution possible du patrimoine.

Face à ces enjeux, l'Administration s'est centralisée et le besoin de pilotage des établissements s'est renforcé

- L'Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements (AMUE) dès 2001 a engagé une démarche de développement d'outils de pilotage des établissements d'ESR basée sur la mise en œuvre d'un entrepôt de données qui permettrait de recueillir et d'historiser les données issues des diverses applications informatiques et rendrait possible la construction d'indicateurs croisés et de tableaux de bord nécessaires au pilotage .
 - Devant les difficultés rencontrées: techniques, qualitatives, inadéquation de la solution proposée au besoin attendu, le bilan du déploiement a été décevant.
 - Nombre d'universités ont développé leurs propres outils.
 - Des méthodes de travail plus collaboratives ont été mises en œuvre récemment pour associer au mieux les différents acteurs dans le but d'une meilleure adéquation des outils aux besoins.

7

2- L'aide au pilotage dans les universités

Organisation

- Les universités françaises se sont dotées depuis quelques années de cellules, pôles ou directions d'aide au pilotage dont les missions s'articulent généralement autour des grands axes :
 - Appui à la gouvernance sur la mise en œuvre du plan d'action stratégique
 - Contrôle de gestion, comptabilité analytique et indicateurs de performances
 - Qualité, organisation et processus
 - Administration des données et référentiels
 - Contrôle interne
 - Production et Analyse statistique des données
- Certaines ont fait le choix de centraliser la fonction de pilotage dans une instance indépendante des métiers, d'autres celui de la laisser au niveau des directions métiers (finances, ressources humaines, vie étudiante, scolarité,...)

➤ **Indépendamment de leur positionnement, leurs actions sont transverses et impliquent un soutien de la gouvernance, un engagement fort de tous et une nécessité de travailler en mode projet.**

8

2- L'aide au pilotage dans les universités

Organisation

Réflexion sur les forces et faiblesses des deux modèles d'organisation

9

3- Le contrôle de gestion à l'université

Champs d'application

- Les champs d'application du contrôle de gestion sont multiples :
 - **Contrôle de gestion et stratégie** : en amont il aide à la décision et en aval il s'assure que la stratégie est bien mise en œuvre et met en place les indicateurs de mesure nécessaires.
 - **Contrôle de gestion et finance** : il analyse le passé et aide à prévoir l'avenir. Il apporte un éclairage sur les démarches prévisionnelles que sont le budget ou la prospective financière en intégrant les éléments du plan d'action stratégique.
 - **Contrôle de gestion et RH** : au-delà de la simple dimension financière, il fournit des éléments d'analyse sur les ressources : effectifs, analyse de l'évolution, coût moyen par type de population, coût par service,...
 - **Contrôle de gestion et recherche** : Celui-ci a pour vocation de donner à la communauté de la recherche une vision d'ensemble de son activité : effectifs, publications, portefeuille de contrats... Il garantit également le suivi des indicateurs de la recherche à destination de nos interlocuteurs institutionnels tels que le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur ou le ministère.

10

3- Le contrôle de gestion à l'université

Contexte

- Un Constat
 - Une aide au pilotage déconcentrée dans les directions.
 - Une université dotée par ailleurs d'un service du pilotage rattaché à la DGS, dont les missions se limitaient à collecter la donnée auprès des différents contributeurs et à la consolider selon le besoin.
 - Une défiance des EC à l'encontre d'une Administration centralisée perçue trop souvent comme une réelle contrainte
 - Une organisation qui est restée très décentralisée
 - Des processus complexes et très peu homogène
 - Plus d'exceptions que de règles
 - Des systèmes d'information en silo, vieillissants, difficiles à faire évoluer
 - Une absence de référentiel commun
 - La difficulté d'appropriation par les décideurs

- Une nécessité de travailler en transversalité mise en avant par l'audit externe:
 - HCERES
 - Cour des Comptes

- Une démarche voulue et soutenue par la gouvernance de l'université, Présidence et DGS pour :
 - Une administration plus efficace et efficiente
 - Une aide à la prise de décisions stratégiques
 - Une meilleure allocation interne des moyens
 - Une approche systématisée d'analyse de l'activité et des coûts
 - Un meilleur pilotage de nos ressources propres

11

3- Le contrôle de gestion à l'université

Indicateurs et tableaux de bord

- Les indicateurs doivent être :
 - Pertinents : répondre aux besoins du responsable auquel le tableau de bord s'adresse .
 - Cohérents : répondre à l'objectif auquel ils se rattachent
 - Compréhensibles et clairement définis
 - Disponibles et obtenus rapidement afin de mener à temps les actions correctives. On privilégie la rapidité d'obtention à la précision, tout en veillant à son niveau de fiabilité.
 - Comparables dans le temps mais évolutifs
 - Auditables

- Les indicateurs sont basés sur la donnée issue du système d'information. Un indicateur est fiable dès lors qu'il s'appuie sur une donnée de qualité. La qualité de la donnée est liée à la qualité de la gestion. La gestion s'appuie sur des processus dont on mesure l'efficacité et l'efficience par le biais du contrôle interne dont le but est d'identifier et de maîtriser les risques .

- Le tableau de bord doit être :
 - synthétique : l'ensemble des indicateurs doit offrir une image globale et complète au responsable
 - contingent : répondre à la situation et aux attentes du moment.

- Le tableau de bord n'est pas unique, il est adapté au décideur. Il est évolutif mais doit présenter une certaine stabilité afin de procéder à des comparaisons dans le temps. La mise en œuvre d'un tableau de bord nécessite d'avoir bien compris les besoins de tous les acteurs.

12

3- Le contrôle de gestion à l'université

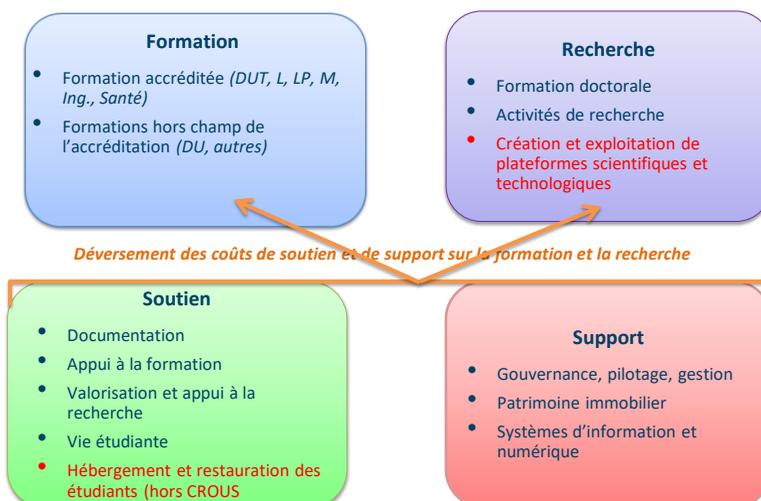
Différents types d'indicateurs

- **Les indicateurs stratégiques** : Ils permettent de suivre les objectifs définis au niveau stratégique en lien à une orientation politique.
- **Les indicateurs d'activité** : Ils mesurent le volume de travail de l'organisme et s'expriment en unités.
- **Les indicateurs de moyens**: Ils mesurent la disponibilité, le niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service.
- **Les indicateurs d'efficience** : c'est le rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action.
- **Les indicateurs d'efficacité**: c'est le taux d'atteinte des cibles. Les résultats montrent-ils que les valeurs cibles des objectifs sont réalisées ?
- **Les indicateurs de qualité**: c'est la mesure des conditions dans lesquelles a lieu l'action du service, c'est-à-dire le respect des procédures préalablement déterminées, ou la satisfaction des usagers.

13

4 – Cas pratiques de projets mis en œuvre

1 - Coût complet des activités



14

4 – Cas pratiques de projets mis en œuvre

1 - Coût complet des activités

- Un projet d'envergure, qui nous impacte tous, à mener dans des délais contraints, cadencé par des réunions régulières au MESRI
- Un travail collectif, des ressources identifiées et mises à disposition du projet
- Des référentiels et des périmètres préalablement validés
- Des données sourcées, auditables
- ✓ Compte financier
- ✓ Fichiers KX
- ✓ Charge d'enseignement
- ✓ Offre de formation
- ✓ Etudiants
- ✓ Répartition des m²
- Un accès aux données et aux livrables partagé sur une plateforme dédiée Amue

15

4 – Cas pratiques de projets mis en œuvre

1 - Coût complet des activités

- Un comité de pilotage
 - Le Vice Président en charge des Ressources
 - La Directrice Générale des Services
 - La Directrice Générale des Services Adjointe-Pilotage
 - Le Directeur des Affaires Financières et du Budget
 - La Directrice des Ressources Humaines
 - La Directrice de l'Enseignement et de la Vie Etudiante
 - Le Directeur de la Recherche et de la Valorisation
- Un comité de projet
 - Chef de projet : La Directrice Générale des Services Adjointe- Pilotage
 - Un référent pilotage DRH
 - Un référent pilotage DEVE
 - Un référent pilotage DAFB
 - Un référent pilotage DPI
 - Un référent pilotage DIREVAL

16



4 – Cas pratiques de projets mis en œuvre



2 – Dialogues de gestion

- Présentation
 - Tableau de bord de l'activité de formation
 - Tableau de bord de l'activité de recherche

Fichiers excel joints

- Echange

PROJET SAGESSE

3^e atelier de formation locale - Contrôle interne en matière financière

28 novembre 2019

Sommaire

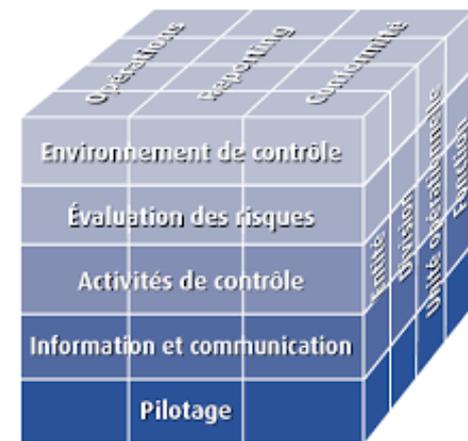
1. Approche générale et concepts clés
2. Objectifs du contrôle interne en matière financière
3. Démarche et facteurs de succès
4. Retour d'expérience et illustrations

La notion de contrôle interne

- ▶ Contrôle interne = *internal control* = « maîtrise interne »
- ▶ La notion recouvre ainsi **l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents mis en œuvre par une entité pour maîtriser la réalisation de ses activités.** = ensemble des moyens humains, organisationnels et technologiques déployés à cette fin
- ▶ Le contrôle interne est déjà **naturellement présent** dans toute organisation. L'enjeu est de lui **donner un cadre clair, complet et systématique.**
- ▶ Il correspond ainsi à et s'insère dans une **démarche plus large d'amélioration de la gestion et de sa qualité.** Il prend naturellement place dans le cadre d'un projet d'établissement.

La notion de contrôle interne

- ▶ Un dispositif de contrôle interne intègre nécessairement et se déploie en trois dimensions :
 - ▶ Les **niveaux d'organisation** (composantes, services, instances représentatives et gouvernance)
 - ▶ Les **composants de la gestion** (objectifs de qualité) : opérations, traçabilité et conformité
 - ▶ Les **composants du contrôle interne** :
 - ▶ Environnement de contrôle
 - ▶ Evaluation des risques
 - ▶ Activités de contrôle (actions et procédures visant l'assurance raisonnable de la maîtrise des risques)
 - ▶ Information et la communication
 - ▶ Pilotage (et évaluation)



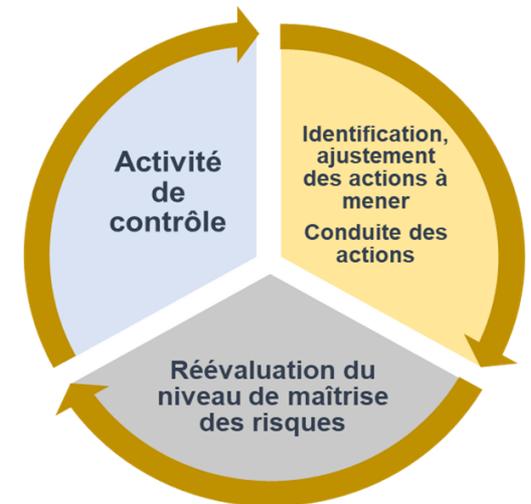
Source : COSO (représentation du référentiel de contrôle interne 2013)

Le contrôle interne en matière financière : une obligation de mise en œuvre...

- ▶ Une obligation réglementaire :
 - ▶ Article 215 et suivants du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (dit « GBCP »)
 - ▶ Arrêté du 17 décembre 2015 relatif au cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable
- ▶ Une exigence des tutelles, des corps de certification (commissaires aux comptes...) et de contrôle (Cour des comptes...)
- ▶ Une responsabilité de l'organe délibérant

... et une opportunité

- ▶ Formalisation et description des processus, procédures et modes opératoires budgétaires et comptables (documentation de référence, harmonisation des pratiques)
- ▶ Clarification de l'organisation financière au travers d'une répartition précise des rôles et responsabilités
- ▶ Amélioration et sécurisation des pratiques (« bonnes pratiques ») et contrôles, en conformité avec la réglementation applicable et en lien avec les démarches de certification
- ▶ Renforcement des moyens du pilotage en améliorant la qualité et la fiabilité des données produites
- ▶ Inscription dans cette démarche de l'ensemble des acteurs concernés de manière pérenne et dans une logique de montée en compétences et d'amélioration continue



Concepts clés

- ▶ **Risque = possibilité qu'un événement survienne (probabilité de survenance) et ait un impact défavorable (gravité) sur la réalisation d'un objectif**
 - ▶ Risque inhérent
 - ▶ Risque résiduel
 - ⇒ *Cartographie des risques*

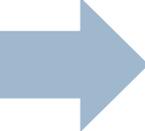
 - ▶ **Leviers de contrôle interne = axes d'amélioration, puis actions correctives ponctuelles et ciblées**
 - ⇒ *Plan d'action*

 - ▶ **Contrôle = suivi de la survenance des risques et de l'efficacité du dispositif**
 - ▶ Contrôles opérationnels : permanents et formalisés, intégrés aux procédures
 - ▶ Contrôles de supervision : hors procédures
 - ⇒ *Plan de contrôle*
-

Définitions et objectifs : le contrôle interne en matière financière

- ▶ Au sein d'un établissement public, le contrôle interne en matière financière peut être décomposé en deux sous-ensembles / volets, tout à la fois **complémentaires et distincts** :
 - ▶ Le **contrôle interne dit « budgétaire » (CIB)** porté par l'ordonnateur :
 - ▶ Soutenabilité de la programmation et de l'exécution budgétaires
 - ▶ Qualité de la comptabilité budgétaire
 - ▶ Le **contrôle interne dit « comptable » (CIC)** porté par l'agent comptable :
 - ▶ Qualité des comptes
- ▶ L'évaluation du bon fonctionnement et de la performance du dispositif de gestion et de pilotage dans son ensemble relève de l'**audit interne**, qui est exercé par une structure dont l'indépendance et l'objectivité doivent être garanties. Des audits externes peuvent également être menés.

La qualité des comptabilités

 Tenue rigoureuse de la comptabilité budgétaire (CIB) et de la comptabilité générale (CIC), **depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable.**

- ▶ Critères conditionnant l'atteinte de l'objectif :
 - ▶ Réalité
 - ▶ Justification
 - ▶ Présentation et bonne information
 - ▶ Sincérité
 - ▶ Exactitude
 - ▶ Totalité
 - ▶ Non-compensation
 - ▶ Imputation
 - ▶ Rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice

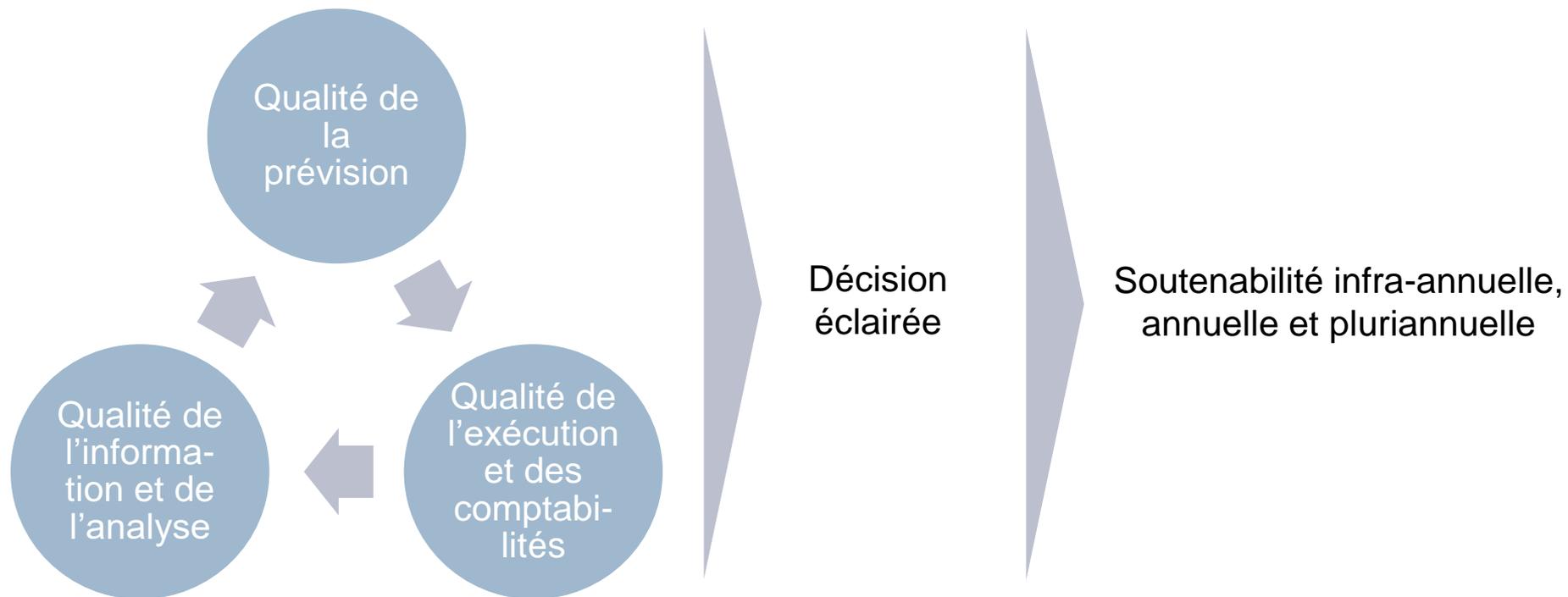
La soutenabilité budgétaire

 Qualité de la programmation budgétaire et respect de son contenu, permettant d'assurer la **capacité budgétaire de l'établissement à conduire ses activités.**

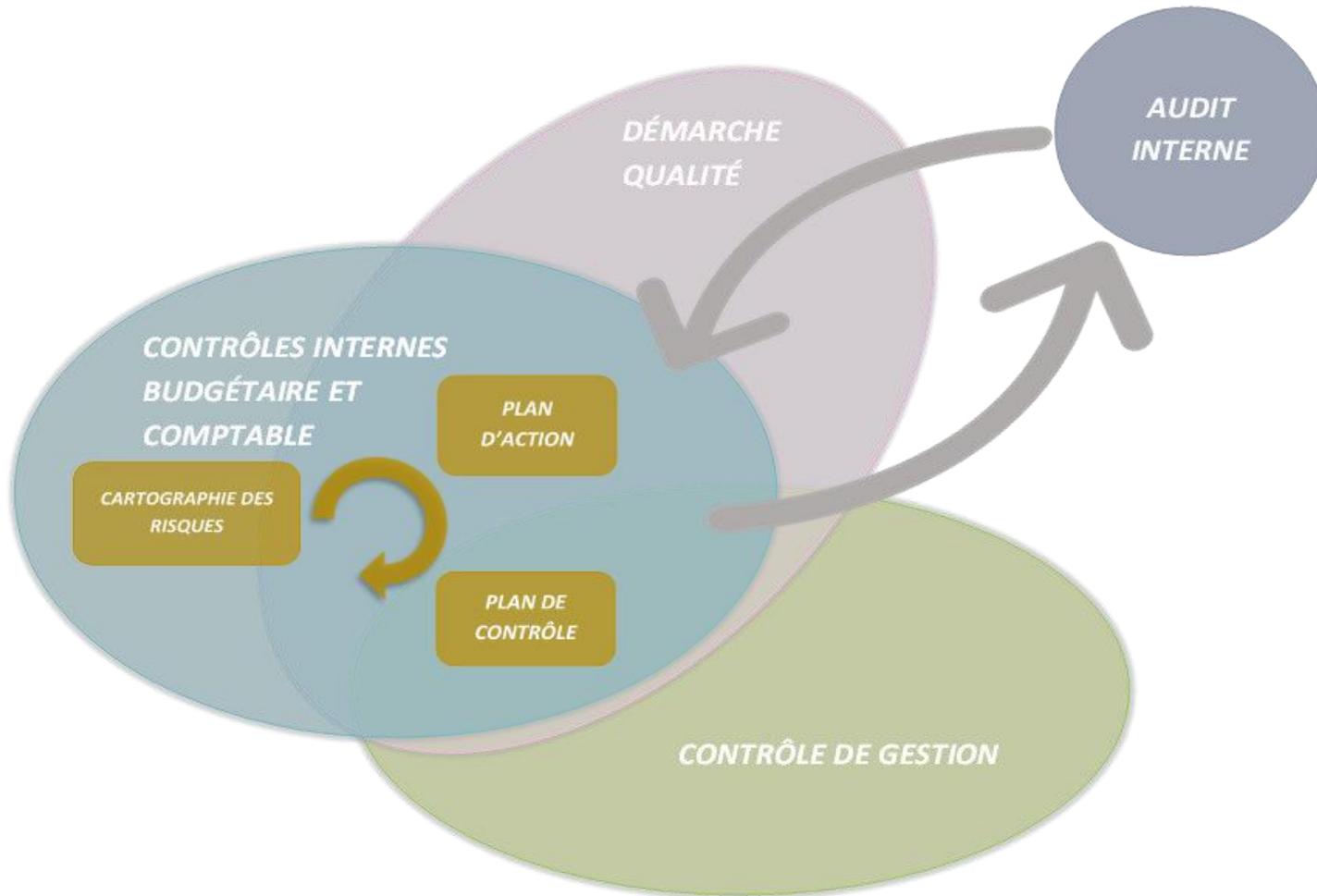
- ▶ Critères conditionnant l'atteinte de l'objectif :
 - ▶ Qualité de la programmation initiale
 - ▶ Qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation
 - ▶ Soutenabilité de la gestion

Un soutien à la stratégie de l'établissement

- ▶ Le dispositif doit pouvoir fortement **améliorer la capacité de l'établissement à décider et exécuter son budget au plus proche de sa situation financière réelle.** = disposer des moyens adaptés pour remplir ses missions



Ecosystème du contrôle interne en matière financière



Éléments de démarche

- ▶ Les étapes et livrables attendus de la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne en matière financière sont globalement normés :
 - ▶ **Référentiel des procédures budgétaires et comptables et organigrammes fonctionnels détaillés**
 - ▶ **Cartographie des risques** (identification et évaluation)
 - ▶ **Plan d'action de réduction / maîtrise de ces risques**
 - ▶ **Référentiel de contrôle interne**
- ▶ La mise en place du dispositif de contrôle interne est **concomitante à son déploiement**.
- ▶ Pour l'ensemble des acteurs intervenant dans le champ de la gestion financière, le contrôle interne doit être pensé comme **un outil d'accompagnement et un support de travail, intégrés à l'organisation et au fonctionnement des structures (« donner du sens »)**.

Facteurs de succès pour la mise en œuvre de la démarche

- ▶ **Le succès de la démarche repose sur un environnement interne favorable.**
- ▶ **Elle doit ainsi « embarquer » tous les niveaux d'activité concernés (opérationnels et décisionnels), sans quoi elle risque fort de n'avoir aucune adhésion et donc portée, ni pérennité.**
- ▶ Quelques facteurs de succès (non exhaustifs) à ne pas négliger :

Dans l'approche retenue :

- ▶ S'appropriier les concepts, enjeux et bénéfices
- ▶ Définir une approche pragmatique et de « bout en bout »
- ▶ Construire la démarche en « mode projet »
- ▶ Partager l'approche et sensibiliser le plus largement possible
- ▶ Garder l'objectif en tête (ne pas déborder du cadre fixé)
- ▶ Ne pas hésiter à ajuster en cours de route l'approche et ses ambitions

Facteurs de succès pour la mise en œuvre de la démarche

Dans la méthode de travail :

- ▶ Analyser les pratiques réelles et les risques ou événements rencontrés
- ▶ Travailler de manière transversale et non sectorisée (garantie de cohérence et complétude, identification des ruptures dans les chaînes et les SI)
- ▶ Procéder de manière « dépassionnée », avec distance et hors de tout jugement
- ▶ Être exemplaire / convaincre par l'exemple

Dans la conduite du projet :

- ▶ Mettre en place une équipe dédiée et connue
- ▶ Identifier les acteurs ressources au sein de l'établissement et les mobiliser en temps utile
- ▶ Assurer le portage par la gouvernance de l'établissement
- ▶ Construire un pilotage *ad hoc*
- ▶ Communiquer largement

Discussion

► Une approche par les processus dans une logique pragmatique et intégrée

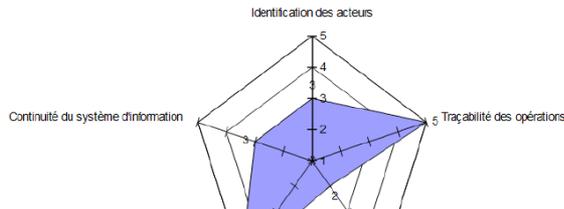
OUTIL PROCESSUS - RISQUE - ACTION (OPRA)

| Processus | Risque détecté | Objectif de CIB-CIC concerné | Origine du risque (du à un défaut de...) | Action | Acteur(s) concerné(s) | Pourcentage de réalisation | Echéance |
|-----------|----------------|------------------------------|--|--------|-----------------------|----------------------------|----------|
| | | | organisation | | | | |
| | | | traçabilité | | | | |
| | | | documentation et formation | | | | |
| | | | systèmes d'information | | | | |
| | | | organisation | | | | |
| | | | traçabilité | | | | |
| | | | documentation et formation | | | | |
| | | | systèmes d'information | | | | |
| | | | organisation | | | | |
| | | | traçabilité | | | | |

Extrait d'un exemple de cartographie détaillée des processus comptables des collectivités locales : le processus « Rémunérations »

| Processus | Procédure | Tâche | Acteur | Statut |
|-----------------------------|------------------------------------|---|---|-------------|
| Rémunération (Cycle cha) | Gestion du dossier de rémunération | Évaluation des droits et mise à jour permanente du dossier de l'agent (y compris saisie des éléments individuels de l'agent dans le système d'information RH) | Gestionnaire RH | Ordonnateur |
| | | Paramétrage du système d'information RH | Service informatique (ou prestataire extérieur) | Ordonnateur |
| | | Liquidation de la paie (dont récupération des indus de paie) | Gestionnaire RH | Ordonnateur |

Extrait de l'échelle de maturité de la gestion des risques (EMR) : synthèse graphique du levier « Traçabilité »



Exemple de cartographie des risques comptables et financiers complétée Collectivité X - Processus « Rémunérations »

| Processus comptable | Enjeux financiers | Acteurs | Risque inhérent | Appréciation du risque inhérent | | | Appréciation du dispositif de maîtrise des risques | | | | Maturité de la gestion des risques | Appréciation du risque résiduel | Actions de maîtrise prévues au plan d'action | | | | | | | | |
|--|--|---------|--|---------------------------------|---|-----------|---|--|--|--|--|--|--|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | Impacts comptables | Probabilité de survenance | Critéris | Levier Organisation (primé, structuration du SI, attribution et séparation des tâches, points de contrôles, sécurités physiques) | Levier Documentation (des procédures, des risques, des contrôles, du SI, formation) | Levier Responsabilité (des acteurs, des opérations, des contrôles, archivage, continuité du SI) | Levier Traçabilité (des actions, des opérations, des pièces justificatives, des modifications ultérieures) | | | | Levier Conservation des données | | | | | | | |
| Saisie erronée dans le SI des éléments individuels constitués du dossier agent | Faibles | RH | Faible (liquidation erronée, dépense irrégulière traçable) | Faible | Probable (stabilité des effectifs) | Criticité | - Organisation de contrôles de supervision contemporains pour les « entrants » et les changements de situation | - Élaboration et diffusion d'un dossier type remis à l'agent lors de son liquidation pour collecte de l'information | - Existence et diffusion d'organigramme fonctionnel permettant préciser les tâches, les titulaires et suppléants, les délégations accordées, les profils attribués dans le système d'information | - Constitution d'un dossier par agent regroupant l'ensemble des pièces justificatives sa réactualisation initiale et les modifications ultérieures | - Conservation des données | - Conservation des données | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Saisie erronée dans le SI des éléments individuels constitués du dossier agent | Moyens (trop peu ou vice-versa incomplet) | RH | Moyen (trop peu ou vice-versa incomplet) | Moyen | Très probable (SI RH récent, déploié depuis peu) | Criticité | - Absence de séparation des tâches et de tâches par portefeuille (peu de contrôles mutuels) | - Existence et diffusion d'organigramme fonctionnel permettant préciser les tâches, les titulaires et suppléants, les délégations accordées, les profils attribués dans le système d'information | - Absence de conservation des données informatiques permettant d'historiciser les données de paie qui ont été modifiées d'un mois sur l'autre | - Absence de conservation des données informatiques permettant d'historiciser les données de paie qui ont été modifiées d'un mois sur l'autre | - Absence de conservation des données | - Absence de conservation des données | N-01 N-02 N-03 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rémunérations | Application erronée de la réglementation relative aux indemnités et primes | RH | Faible (dépense irrégulière) | Faible | Très probable (complexité du régime indemnitaire) | Criticité | - Absence d'un circuit formalisé de calcul de l'information entre les services gestionnaires et la RH concernant la réalité du service fait | - Absence de supports documentaires actualisés et complets concernant les primes versées | - Absence de supports documentaires actualisés et complets concernant les primes versées | - Absence de conservation des notifications informatiques permettant d'historiciser les éléments de paie qui ont été modifiées d'un mois sur l'autre | - Absence de conservation des données | - Absence de conservation des données | N-04 N-05 N-06 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rémunérations | Application erronée de la réglementation relative aux indemnités et primes | RH | Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | Moyen | Moyen | Criticité | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | N-04 N-05 N-06 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rémunérations | Application erronée de la réglementation relative aux indemnités et primes | RH | Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | Moyen | Moyen | Criticité | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | - Exploitation en cours de la réglementation relative aux indemnités et primes | N-04 N-05 N-06 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Sources : OPRA : circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable publique des organismes et des opérateurs de l'État pour 2020, autres : guide de renforcement du contrôle interne comptable et financier dans les collectivités locales



SAGESSE

3^{ème} ATELIER DE FORMATION DU WP2

« Le suivi de la mise en oeuvre du projet d'établissement à travers la définition d'un dispositif d suivi de la performance et de controle interne dans les universités »

CONTACTS

info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ANALYSE COMPARATIVE DES RISQUES



cesie
the world is only one creature

Alessia Valenti, Dorothea Urban - CESIE





SAGESSE

ANALYSE COMPARATIVE DES RISQUES

Outil: Questionnaire élaboré par représentants des équipes Gestion du Budget par Objectifs (GBO) et des services de contrôle et d'inspection de l'administration du MESRS

But du questionnaire:

- fournir de l'information utile pour l'atelier
- fournir un cadre des procédures et des problèmes que les Universités rencontrent
- éntamer une discussion sur comment ameliorer le systeme





SAGESSE

ANALYSE COMPARATIVE DES RISQUES

Objectif: évaluation du dispositif de suivi des indicateurs

Sujet: employabilité - co-construction au sein des universités

Indicateur retenu pour l'exercice: taux d'évolution des étudiants inscrits dans des filières co-construites





SAGESSE

Filières co-construites (Licenses et Master)

Répondent à la **nécessité d'optimisation de l'employabilité et de développement de la professionnalisation des étudiants** pour leur insertion et évolution dans le marché du travail

Demandent de **adapter l'offre de formation** pour mieux répondre aux besoins de l'économie nationale et internationale et d'identifier de nouvelles opportunités d'emploi pour les futurs diplômés.

Sont **créés en partenariat avec l'environnement socioéconomique.**





SAGESSE

Filières co-construites (Comment?)

Sont créés en partenariat avec l'environnement socioéconomique.

Les cours sont **partagés entre faculté et entreprises/representants du Troisième Secteur** > Ils participent dans le conseil de faculté de la filière, OU

- Ils participent comme **conférenciers** invites, OU
- Ils ouvrent des position de **stage**
 - Pendant les études,
 - À la fin des études; OU
- Ils financent des **bourses** pour l'internationalisation des étudiants





SAGESSE

TAUX D'ÉVOLUTION DU NOMBRE D'ÉTUDIANTS INSCRITS DANS LES FILIÈRES CO-CONSTRUITES

- **Mode de calcul de l'indicateur :**
 - nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites (licence et master) –
 - nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites de l'année (N-1)
 - nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites de l'année (N-1)
- **Méthode de collecte des données de base pour le calcul de l'indicateur:**
Enquête à distance au prët des établissements de l'enseignement Supérieur
- **Sources des données de base pour le calcul de l'indicateur :** Bureau d'Etudes, de Planification et Programmation (BEPP)

Source: *Projet Annuel de Performance du MESRS 2019*



**Méthode de collecte des données de base pour
le calcul de l'indicateur: Enquête à distance au
prêt des établissements de l'enseignement
Supérieur**

ANALYSE DES RISQUES





SAGESSE

PROCESSUS DE COLLECTE ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION

Responsables au sein des Universités:

- L'OBSERVATOIRE (4)
- SERVICE DES ETUDES ET DE LA PROSPECTION (2)
- STATISTICIENNE DE L'UNIVERSITÉ (2)

Modalité de collecte

- Plateforme en ligne (3)
- Questionnaire/Formulaire/Modele (4)
- Les établissements introduisent les données (1)

Staff:

- Statisticiens
- Personnel administratif
- Personnel technique
- Agent de scolarité
- Responsables des entités
- Responsables des établissements

Temp de collecte des données

- Semestriel (2)
- Annuel (3) (*Appel 15/11*)
- Sur demande (4)





SAGESSE

RISQUES DANS LA COLLECTE D'INFORMATION

- Modalité de collecte: Interne + Application BEPP di MESRS
 - pas uniforme pour tous les universités
 - pas de standards communs pour les procédures internes
 - manque d'un logiciel commun pour la collecte interne des données
- Dans certaines universités les Observatoires ne sont pas impliqués dans les processus par rapport à cet indicateur





SAGESSE

GARDE DE L'INFORMATION

Lieu de stockage des données

- Cloud (1)
- Sur un serveur (2)
- Sur un ordinateur (5)

Copie de secours

- support USB (2) – pas accessible aux autres collègues
- Support externe (2)
- Drive
- Serveur
- chez moi, dans mon bureau





SAGESSE

RISQUES LIÉS AU STOCKAGE DES DONNEES

USB

- 25 % des malware (programmes malveillants) sont aujourd'hui répandus via des périphériques USB
- Ils sont à perdre ou à se casser facilement

DISQUES DURS EXTERNES

- sensibles aux dommages physiques et à l'usure générale qui peuvent les rendre inutilisables
- vulnérables à risques de perte de données (virus, erreurs humaines)

SERVEUR UNIQUE

- Il faut avoir un Serveur de stockage en réseau/ *Network Attached Storage*

CLOUD

- Sa fiabilité dépend du contrat de service > évaluation cloud par cloud (sécurité, responsabilité, back up)





SAGESSE

PARTAGE DE L'INFORMATION COLLECTEE

La valeur de l'indicateur est transmise à :

- demandeurs
- Personnes/directions concernées
- Présidence
- conseil de l'université
- conseil scientifique
- chef d'établissement/chef de file
- service des études et de la prospection
- autres services
- Ministère (BEPP, DG, GBO)

Avec

- Une analyse des information (3)
- Un rapport d'activités (1)
- Un rapport d'évaluation d'une filière (1)
- Rien/Pas de réponse (3)





SAGESSE

RISQUES:

- Manque d'un système de partage officiel et commun des données
- Manque d'une analyse de contexte lié aux indicateurs





SAGESSE

Indicateurs produits :

- taux d'encadrement
- répartition des défectifs (étudiants, IATOS)
- consommation budgétaire
- nombre des filières co-construit
- nombre d'étudiant, diplômés

APPLICATION BEPP

Indicateurs manquants:

- coût de l'étudiant
- coût d'allocation à la recherche scientifique
- suivi des diplômés
- étude de cohorte
- informations relatives aux déroulements des processus internes
- informations relatives à l'employabilité





SAGESSE

RISQUES/EXIGENCES

Modification à l'application:

- ajout d'autres rubriques – l'application ne répond pas à toutes les situations
- l'application ne permet pas d'expliquer les données





SAGESSE

VÉRIFICATION DE L'INFORMATION

Procédures de vérification

- mise à jour semestrielle
- % information collectée /totalité des données demandées
- Recoupement + correction + évaluation
- suivi
- audit
- compte rendu
- Pas de réponse (2)

Procédures de relance des services/entités déficitaires

- Rappels (contact téléphonique, courrier, mail)
- Visites aux bureaux et aux services concernées

Contrôles sur les données

- vérification faite par les structures qui fournissent les data
- **Aucuns**
- nettoyage des données/ contrôle des doublons
- Analyse de validité
- Données manquantes

Garantie de exhaustivité

- recoupement avec d'autres bases de données existantes
- vérification avec les structures qui ont envoyés les données
- comparaison





SAGESSE

RISQUES

Manque de plusieurs niveau de controle:
Établissement qui fournit les données
+ Organisme centrale de collecte

Manque de standards par rapport au type de controle à faire:

- Doublons
- Exhaustivité
- Validité





SAGESSE

RELATION AVEC LE MINISTRE

Opérations préliminaires sur les données

- nettoyage
- vérification
- modification, validation
- audit
- corrections
- sauvgarde

Fréquence de transmission

- deux fois par an
- Annuellement (3) (15/11)
- sur demande (3)

Correspondants

- Service des études et de la prospection
- Services financiers
- PV du conseil scientifiques de l'établissement
- Secrétaire générale de l'établissement
- Observatoire de l'université

Le ministère

- Transmet la valeur de l'indicateur national
- Contrôle la réception des données (3 oui, 5 non)
- Demande de vérifier certaines données





SAGESSE

RISQUES

- Pas d'interlocuteur unique pour le Ministère
- Le Ministère ne confirme pas la réception des données à toutes les universités





SAGESSE

FIXATION DE LA VALEUR CIBLE DE L'INDICATEUR

Contribution annuelle de l'entité (université/établissement) établie par:

- **échange officiel, réclamation d'ajout ou suppression d'information**
- élaboration des conventions et des partenariats avec l'environnement socio-économique et création des nouvelles parcours co-construits
- collaboration entre service des études et prospection et établissements
- fournir les données et les vérifier
- Pas de réponse (4)

Actions nécessaires pour que la valeur-cible soit atteinte

- analyse et diagnostic de la situation actuelle, **réclamation, proposition d'amélioration et suivi de l'issu de la réclamation**
- ouverture et renforcement de la relation avec l'environnement socio-économique
- **collecte des données, vérification, traitement**
- **Des actions variées**
- **Pas de réponse (4)**





SAGESSE

Nécessité de mesures d'accompagnement

- cout de formation du staff
- cout de développement des procédures

Nécessité de travail avec :

- des établissements publics
- des services territoriaux du ministère
- des entreprises locaux/internationales





SAGESSE

PROBLEMES ET DIFFICULTES RENCONTRÉS

Dans l'établissement de cet indicateur

- Partage avec toute l'équipe
- Lenteur/Non respect de délai
- Manque/Pertinence des données
- Non actualisation et mise à jours régulière des informations

Suggestions

- Un ensemble d'indicateur pour chaque structure est à définir et à adopter
- Améliorer le rang de l'université
- Recrutement des RH qualifiées / renforcement des capacités
- Mise en place d'un système d'information / plateforme
- Analyse complète des indicateurs comme outil d'aide à la décision





SAGESSE

Avez-vous une **vision** de l'évolution attendue de votre contribution sur les trois prochaines années ?

- non (1)
- oui (2)
- pas claire (1)
- Pas de reponse (4)

- **Renforcement de la relations entre universitaires entrepreneurs**
- **Encouragement à la création des parcours co-construit**

PERSPECTIVE FUTURES

Possibilités de progression sur les trois prochaines années et les leviers correspondants:

- amélioration de processus de prise de décision
- nouveaux parcours (filières) co-construit > la valeur de l'indicateur va augmenter
- mise en place d'un système de traitement des données et de production des indicateurs d'une manière systématique couvrant tout le système





SAGESSE

RECOMMANDATIONS

- Faire des **enquêtes** d'insertion professionnelle
 - Par profil / Par filière
- Un **système d'information** plus représentative
- Enrichir le **processus de prise de décision**
- **Rationaliser** le contrôle de gestion
- Identifier les **parties responsables** par établissement, par département et les responsabiliser
- **Référentiel du Ministère pour les filières co-construites**
- Importance des taux d'**implication des professionnels** et des taux d'**insertion professionnelle**
- **Informatiser** les procédures pour les intervenants utilisateurs
- Avoir des **RH qualifiées**



MERCI DE VOTRE ATTENTION



SAGESSE



cesie
the world is only one creature

CONTACTS

alessia.valenti@cesie.org

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

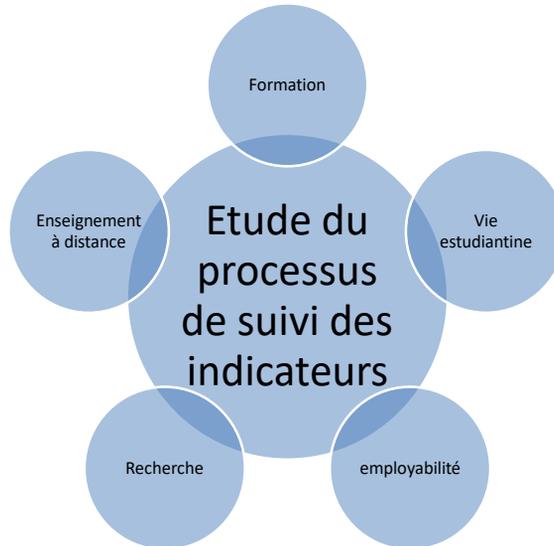
Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie :
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS

SYNTHESE

- Prendre part des nouveaux métiers de la performance selon les nouvelles dispositions de la Loi Organique du Budget,
- Un cadre régissant l'évaluation de la performance qui sera promulgué dans un délai ne dépassant pas l'année 2020.
- Etude du cas français en terme de contrôle de gestion et de contrôle interne avec des aspects pratiques.

SYNTHESE (2)



SYNTHESE (3)

| | Description de l'étape | Principaux risques identifiés |
|---|---|---|
| 1 | Collecte des informations de base | Non respect des délais/ Inscription des étudiants encore ouverte/non-conformité des prévisions des bacheliers/ Réponses incomplètes/manque de sérieux des réponses/faible taux de réponse (faible réactivité) |
| 2 | Vérification des données collectées | implication limitée des chercheurs/ La charge de travail du personnel/non implication du personnel/ Non fiabilité des informations/ Retard des réponses (délai court de vérification) |
| 3 | Saisie des informations | Manque de personnel qualifié/ Délai/motivation du personnel/ Fautes de saisie/ |
| 4 | Envoi des informations | Non validation des informations/ Absence de responsable au niveau de l'observatoire/ |
| 5 | Centralisation / vérification et validation finale des informations | Doublons/ risques rattachés aux acteurs externes (BEPP, directions centrales)/ délai |

Catégorisation des risques

- Délai
- Dysfonctionnement dû à l'absence de contrôle technique ou même hiérarchique (procédures)
- Structurel et réglementaire
- RH et logistiques
- Comportement de la population cibles (étudiants, chercheurs)
- Risques externes à l'université (rattachés aux structures centrales ou autres)

SYNTHESE (4)

| | Description de l'étape | Recommandations |
|---|---|--|
| 1 | Collecte des informations de base | - Sensibilisation et implication des étudiants et des responsables - Motiver et responsabiliser les responsables (chercheurs et administratifs) |
| 2 | Vérification des données collectées | - Appui logistique (matériel, et logiciels appropriés, espaces..) |
| 3 | Saisie des informations | - Formation - Renforcer les observatoires (réviser le texte) et les mettre en réseau |
| 4 | Envoi des informations | - opérationnaliser le comité de pilotage des observatoire - Manuel de procédure pour le suivi des questionnaires statistiques |
| 5 | Centralisation / vérification et validation finale des informations | |

Recommandations

- Partager le travail réalisé avec les structures intervenantes dans le processus de suivi de la performance (notamment BEPP, DGES, DGRS, DGSC, DI..etc) et le consolider,
- Préparer un plan d'actions opérationnel pour la mise en œuvre des recommandations,
- Préparer un manuel de procédure standard sur le dispositif de suivi de la performance,
- Commencer à généraliser la démarche sur les autres processus prioritaires au sein de l'université,
- Créer un comité ad hoc au sein de chaque université et inter-universitaire chargée de préparer et de suivre l'implémentation du contrôle interne et du contrôle de gestion.

ASSURANCE ET EVALUATION DE LA QUALITE



SAGESSE

IEAQA

Instance Nationale De L'évaluation, De L'assurance Qualité Et De L'accréditation
الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

CONTACTS

info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Évaluation et Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur





SAGESSE

Les enjeux de l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur ?

1- Enjeux Pédagogiques :

Amélioration de la qualité des formations des diplômés / Reconnaissance des diplômes / Harmonisation des cursus et des curricula ...

2- Enjeux de Gouvernance :

Efficacité et Efficience de la gestion / Reddition des comptes ...

3- Enjeux Economiques :

Réponses aux attentes des besoins des secteurs utilisateurs / Développement de la mobilité / Développement de l'employabilité ...

4- Enjeux Sociétaux :

Réponses aux demandes sociétales / Protection des étudiants dans le secteur de l'enseignement public et privé / Participation et Transparence ...



Le concept Management de la Qualité en Enseignement Supérieur





SAGESSE

Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?

« Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du **système qualité**, et démontrées en tant que de besoin, pour donner **la confiance** appropriée en ce qu'une entité **satisfera** aux exigences pour la qualité. »



*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*



Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?

SAGESSE

systeme qualite





SAGESSE

Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?

La confiance



La compétence

L'amélioration continue



L'accréditation

L'évaluation

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*





SAGESSE

Assurance qualité \neq contrôle

une progression
vers **l'évaluation**
de la qualité

un développement
de **l'accréditation**



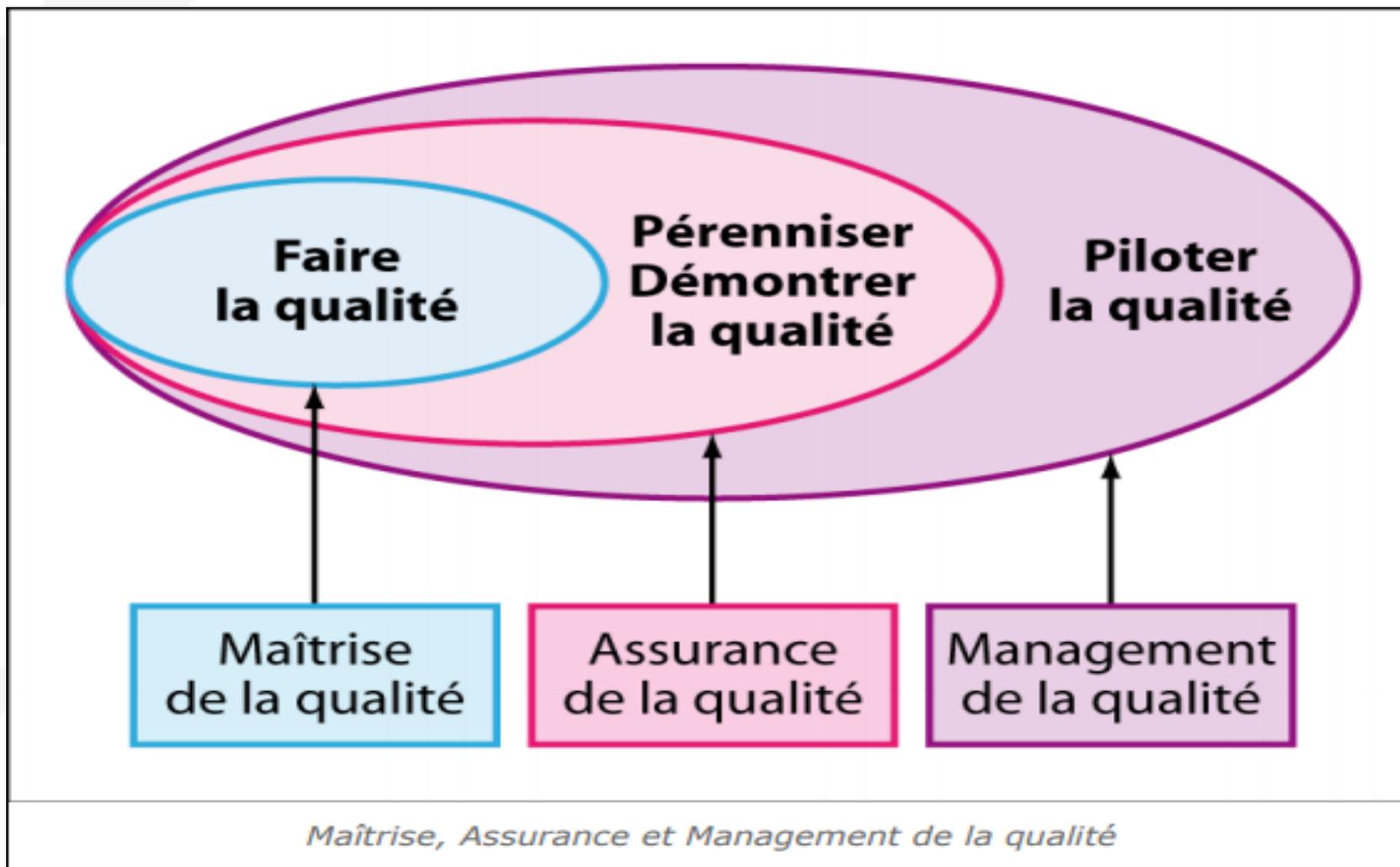
une culture à s'approprier en interne et à diffuser à l'extérieur pour les différents clients





Assurance Qualité ou Management de la Qualité ?

SAGESSE

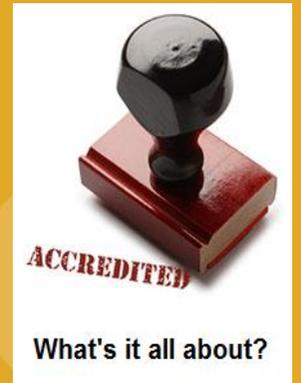


Maîtrise, Assurance et Management de la qualité





CERTIFICATION / ACCREDITATION

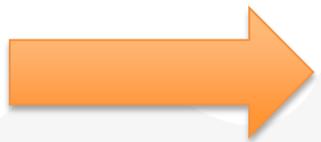




SAGESSE

Certification

Procédure par laquelle un tiers atteste par écrit, qu'un service ou une organisation est conforme à des exigences qui sont précisées.



Reconnaissance de conformité
Garantie des moyens

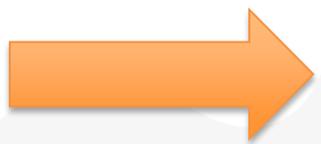




SAGESSE

Accréditation

Procédure par laquelle un **organisme faisant autorité** reconnaît officiellement qu'un autre organisme est **compétent** pour se livrer à une activité...



Reconnaissance de compétence
Garantie des résultats





SAGESSE

La qualité en enseignement supérieur

Qualité

Confiance des clients

Ressources
adaptées

Vie sociétale de
l'étudiant

Cursus adapté

Bonne gouvernance

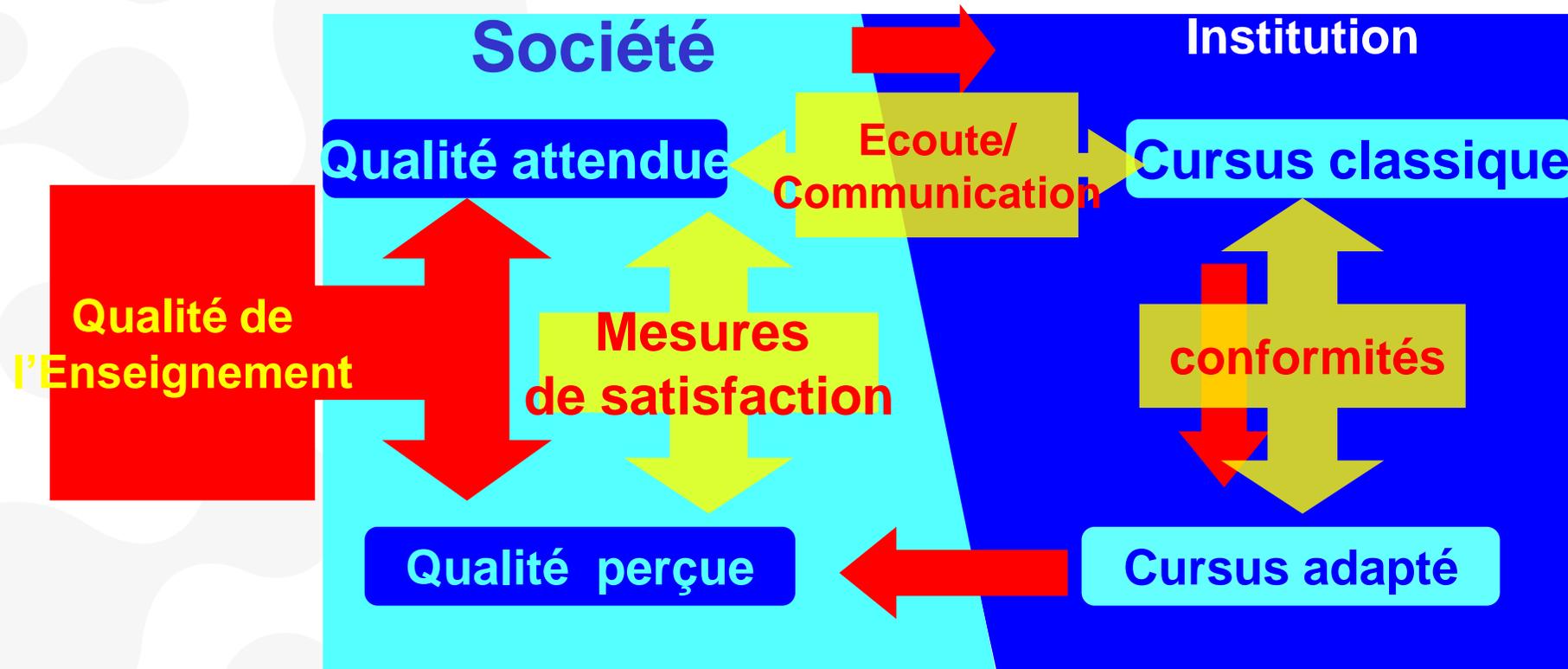
*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*





SAGESSE

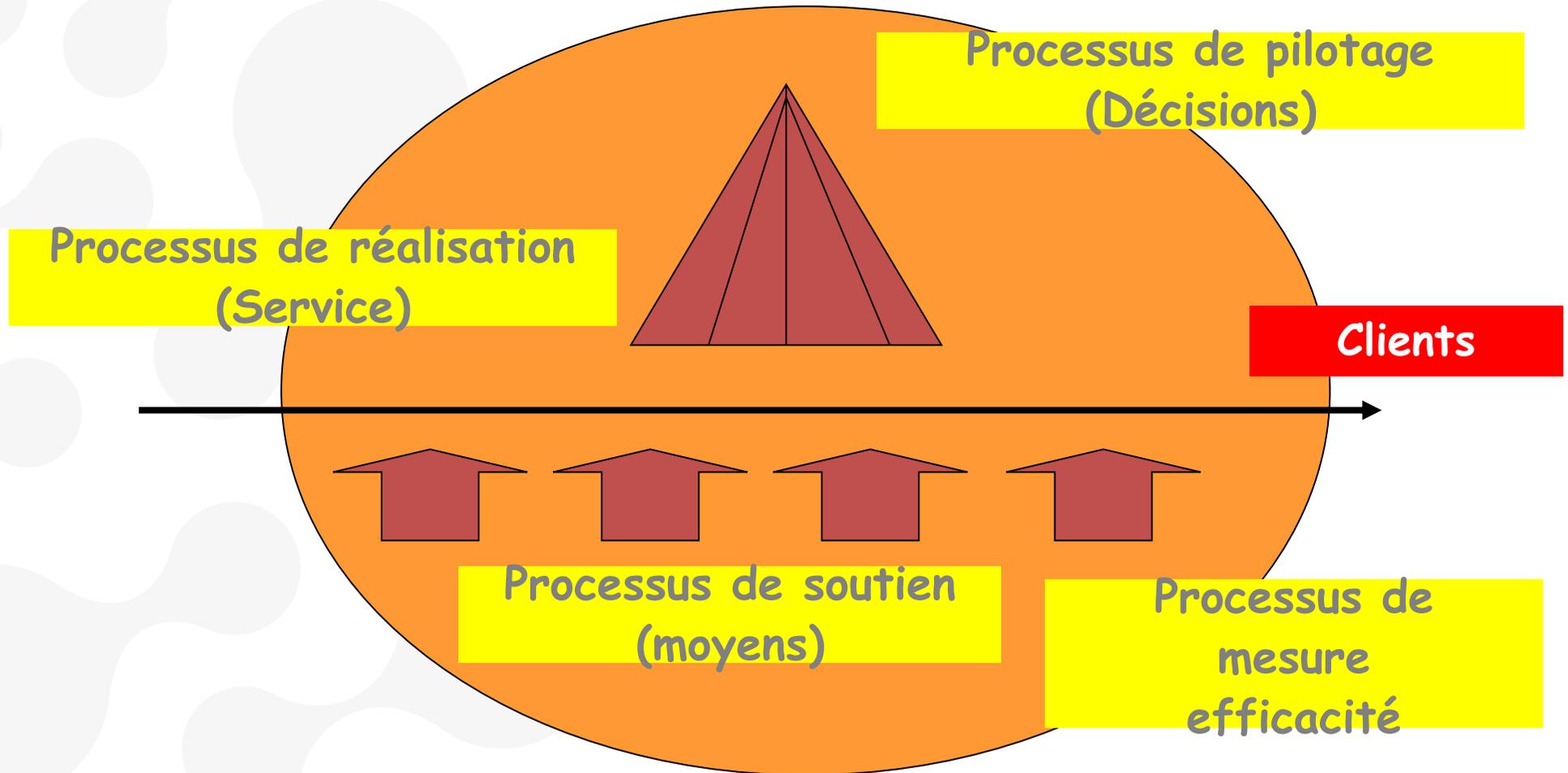
La qualité en enseignement supérieur





SAGESSE

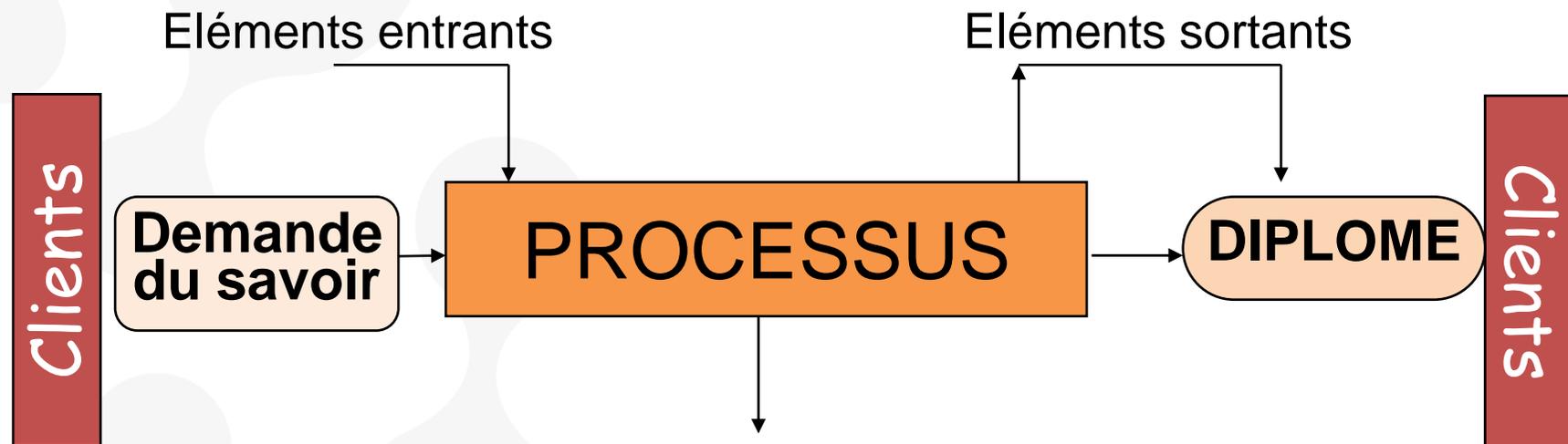
L'institution universitaire est un ensemble de processus





SAGESSE

Qualité ES : mise en place

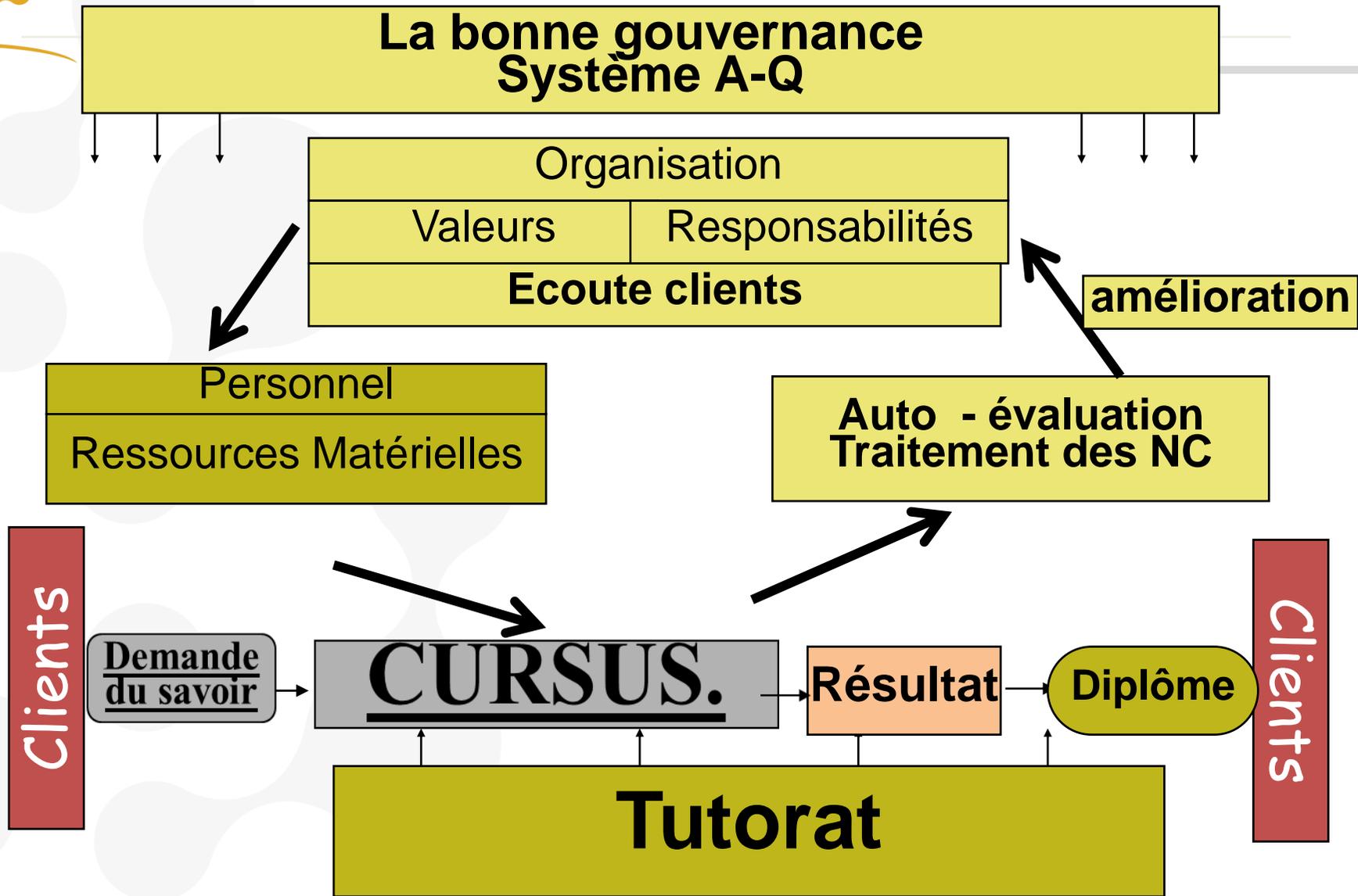


Systeme d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie





Qualité ES : mise en place



Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité



2-LES PRE-REQUIS





SAGESSE

Un engagement de la direction

- **Politique** qualité
- **Communiquer** la politique qualité à tous les niveaux de l'organisation.
- **Des objectifs** cohérents avec la politique , perfectibles et quantifiables grâce à **des indicateurs mesurables**.





SAGESSE

UN CURSUS JUSTIFIE

« traduisant les **besoins de l'initiateur économique, de la société** ,,, »

ET NON UN VOLUME HORAIRE NON FONDE





SAGESSE

DES R/H ADMINISTRATIVES ET DE SOUTIEN **IMPLIQUEES** ET NON CONFINEES DANS LEUR PERIMETRE

Obtenir l'adhésion DE TOUS

- **La formation continue** du personnel
- Une excellente politique de **communication** intra - institution



ET DES CULTURES

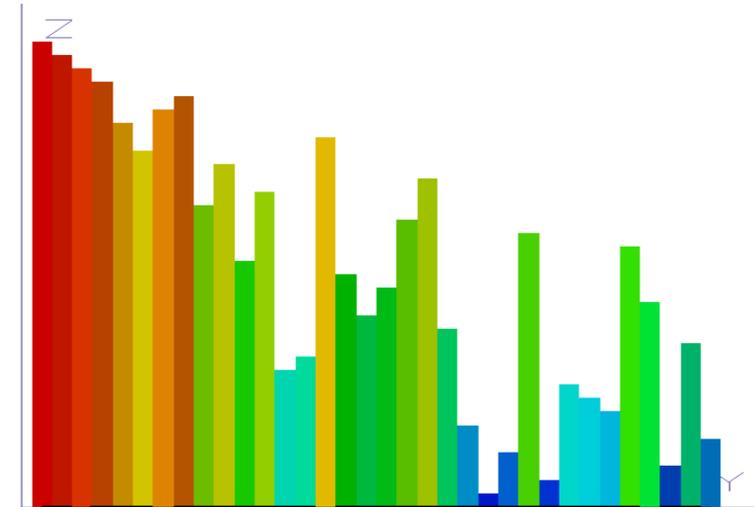
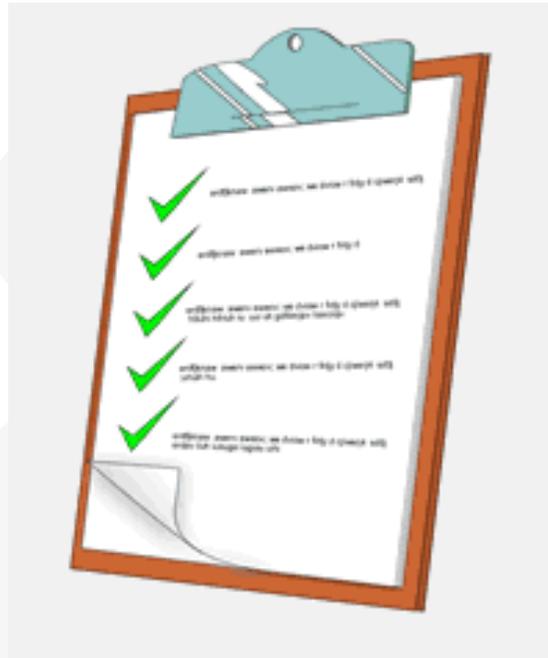




SAGESSE

L' AUTO-EVALUATION

- ✓ Des qualifiées en techniques d'évaluation
- ✓ Un référentiel
- ✓ Valeurs





SAGESSE

LE TRAVAIL D'EQUIPE

LES ENQUETES SATISFACTION CLIENTS INTERNES ET EXTERNES





SAGESSE

LES CERCLES / CELLULE QUALITE

Quel rôle pour la cellule qualité ?



La cellule qualité est un service permanent en charge de **l'élaboration et de la mise en œuvre des démarches qualité**. La cellule qualité sert de **structure d'appui au processus d'autoévaluation** mais elle ne peut pas en constituer l'acteur unique. L'équipe en charge de l'autoévaluation doit être clairement distinguée de la cellule **qualité**.





SAGESSE

- **LA TRACABILITE**
- **LE BENCHMARKING**
 - levier d'innovation
 - analyse comparative
 - une technique de marketing
 - une technique de gestion de la qualité
- **VEILLE** informative, réglementaire, scientifique et technologique





SAGESSE

LE DEVELOPPEMENT DURABLE

LA VIE DE L'ETUDIANT ET DES R/H DE L'ETABLISSEMENT

➤ **Sécurité / Santé**

➤ **Environnement**

➤ **Sociétal**





SAGESSE

La beauté du site et la présence des outils informatiques **ne suffisent pas** pour mettre en place ces démarches d'AQ / ou d'accréditation en E / S

DE MEME :

- équipements adaptés
- personnel qualifié
- service flexible
- infrastructure adéquate

Sont nécessaires **MAIS** toujours non suffisants

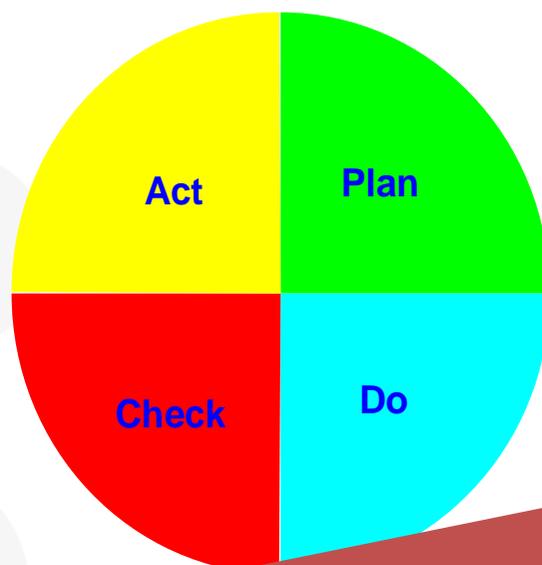




SAGESSE

EGALEMENT UN SMQ = *une stratégie (amélioration continue)*

Une Innovation permanente



SMQ

PROCESSUS D'AMELIORATION CONTINUE



3- Les tendances actuelles dans le monde ?





SAGESSE

Unanimité sur certains principes

- **liberté académique**
mais avec responsabilité
- **Indépendance des agences d'assurance qualité**
- **Évaluation interne** : implication de tous les acteurs et partenaires
- **Evaluation externe** : **évaluation indépendante et sur site**



4-DES CONTRAINTES

?????





SAGESSE

L'institution universitaire est-elle une entreprise ?

Une entreprise un peu particulière

**AVEC DES POINTS COMMUNS ET
DES DIFFERENCES**





SAGESSE

Une entreprise est un organisme qui dispose d'un **macro-processus** pour traduire **une demande du marché** en produits ou **services répondant au mieux à ces demandes**. En outre, une entreprise **interfère avec son environnement**





SAGESSE

« Client étudiant »

- contester la qualité des prestations de certains enseignants en remplissant des formulaires « **Annonces de non-conformité** »
- Cette façon de procéder a généré des tensions néfastes au sein des institutions et mis la direction devant l'obligation **d'apporter des corrections** envers ces non-conformités.
- Dans certains cas, ces corrections peuvent se concrétiser par la démission ou la mutation





SAGESSE

SOLUTION

« Client avec voie consultative »

Interroger les anciens diplômés et leurs employeurs sur l'adéquation entre le contenu de la formation dispensée et les exigences du marché.





SAGESSE

Faire impliquer l'étudiant :

- **Comme évalué ou encore comme membre de l'équipe d'évaluation**
- **Source pertinente pour recueillir les informations**

Artisan de sa propre formation





SAGESSE

Le cursus

- Un **plan de formation** \neq différent d'un plan de production dans une entreprise
- les éléments du cursus d'études ne sont ni homogènes, ni normalisés.
- Si l'on peut **fixer les cours du cursus**, et le contenu minimal de chaque cours, on ne peut pas avoir la même **maîtrise de l'efficacité de la transmission du savoir**.





SAGESSE

La liberté académique

- **La liberté académique est un acquis important de chaque institution universitaire.**
- **Un SAQ ne doit en aucun cas l'entraver**
- **ne pas entraver la créativité d'un chercheur.**
- **Solutions :**
 - **conférer au système la flexibilité nécessaire.**
 - **rigueur ne signifiant pas rigidité .**
 - **procédures spécifiques**



Le concept de l'évaluation en enseignement supérieur





SAGESSE

Audit : définitions et principes

L'Audit c'est quoi ?

«**Processus** méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des **preuves d'audit** et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les **critères d'audit** sont satisfaits»

ISO 9000:2015





SAGESSE

Audit : définitions et principes

Preuves d'audit :

«Enregistrements, énoncés de faits ou autres informations, qui se rapportent aux critères d'audit et sont **vérifiables**»



ISO 9000:2015





SAGESSE

Audit : définitions et principes

Critères d'audit :

«Ensemble de politiques, procédures ou exigences déterminées» *ISO 9000:2015*

Ils peuvent comprendre :

- *les normes / référentiels applicables (exemple : référentiel IEAQA)*
- *les politiques*
- *les procédures*
- *la réglementation*
- *la législation*
- *les exigences du système de management*
- *.....*





SAGESSE

Audit : définitions et principes

Principes de l'audit :

- **Déontologie**

Confiance, intégrité, confidentialité et discrétion

- **Présentation impartiale**

l'obligation de rendre compte de manière honnête et précise

- **Conscience professionnel**

l'attitude diligente et avisée au cours de l'audit

- **Indépendance**

le fondement de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions d'audit

- **Approche fondée sur la preuve**

la méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions d'audit fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique





SAGESSE

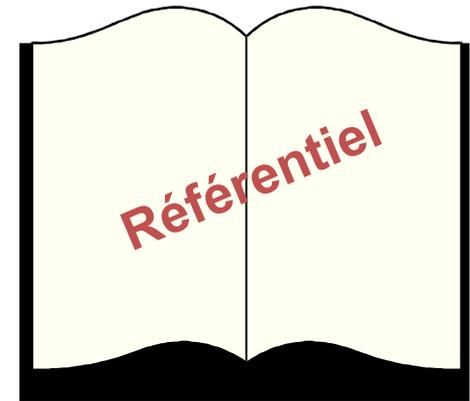
Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

Audit = Présence d'un référentiel

- **Vérifier le respect d'un référentiel**

Référentiel IEAQA (DANS NOTRE CAS)

- **Évaluer l'efficacité du système**
- **Vérifier l'application des règles établies**





SAGESSE

Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

Audit : Différents types

Autoévaluation (Audit interne)

Finalité : s'assurer de l'efficacité du système pour l'établissement.

Audit réalisé au sein d'un établissement pour son propre et exclusif compte.

Sous traitance possible





SAGESSE

Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

Audit : Différents types

Audit externe

Finalité : prouver à l'ensemble des parties intéressées nationales et internationales qu'ils peuvent avoir confiance.

Audit réalisé par un organisme indépendant de l'établissement et de ses parties intéressées, avec des auditeurs indépendants





SAGESSE

Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

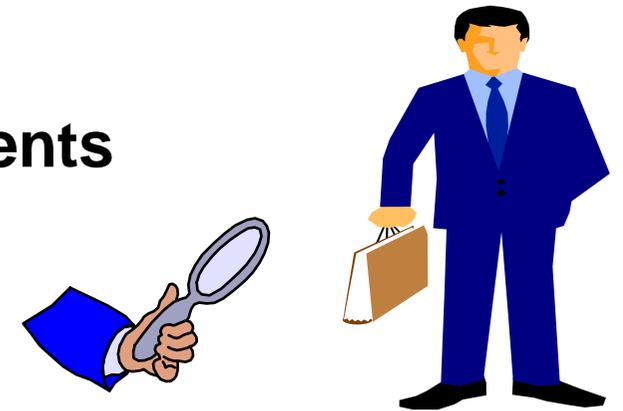
Évaluateur (Auditeur)

IDENTITE

- **Personne habilitée et mandatée par l'agence d'évaluation**

TACHES

- **Se conforme aux règles de l'audit**
- **Prépare sa mission en analysant les documents**





SAGESSE

Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

Évalué (Audité)

IDENTITE

- L'établissement, un cursus, un domaine, ou un service

TACHES

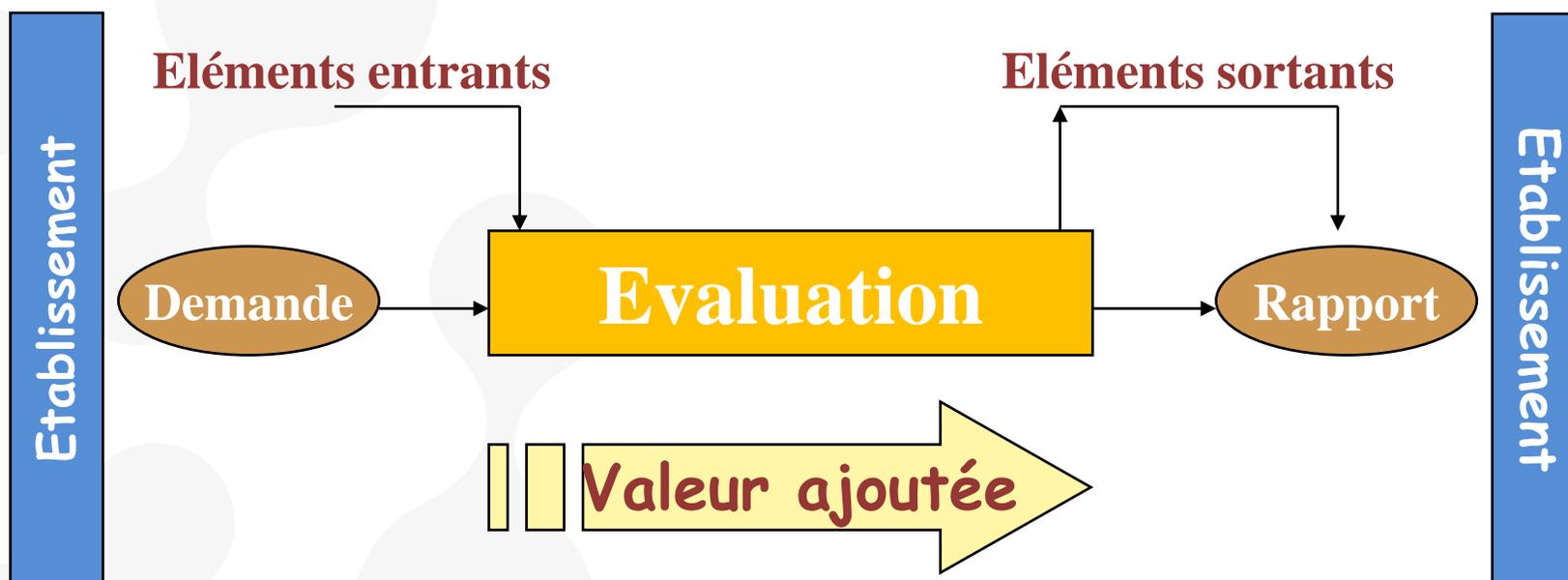
- Coopère avec les auditeurs
- Présente les éléments de preuves demandés





SAGESSE

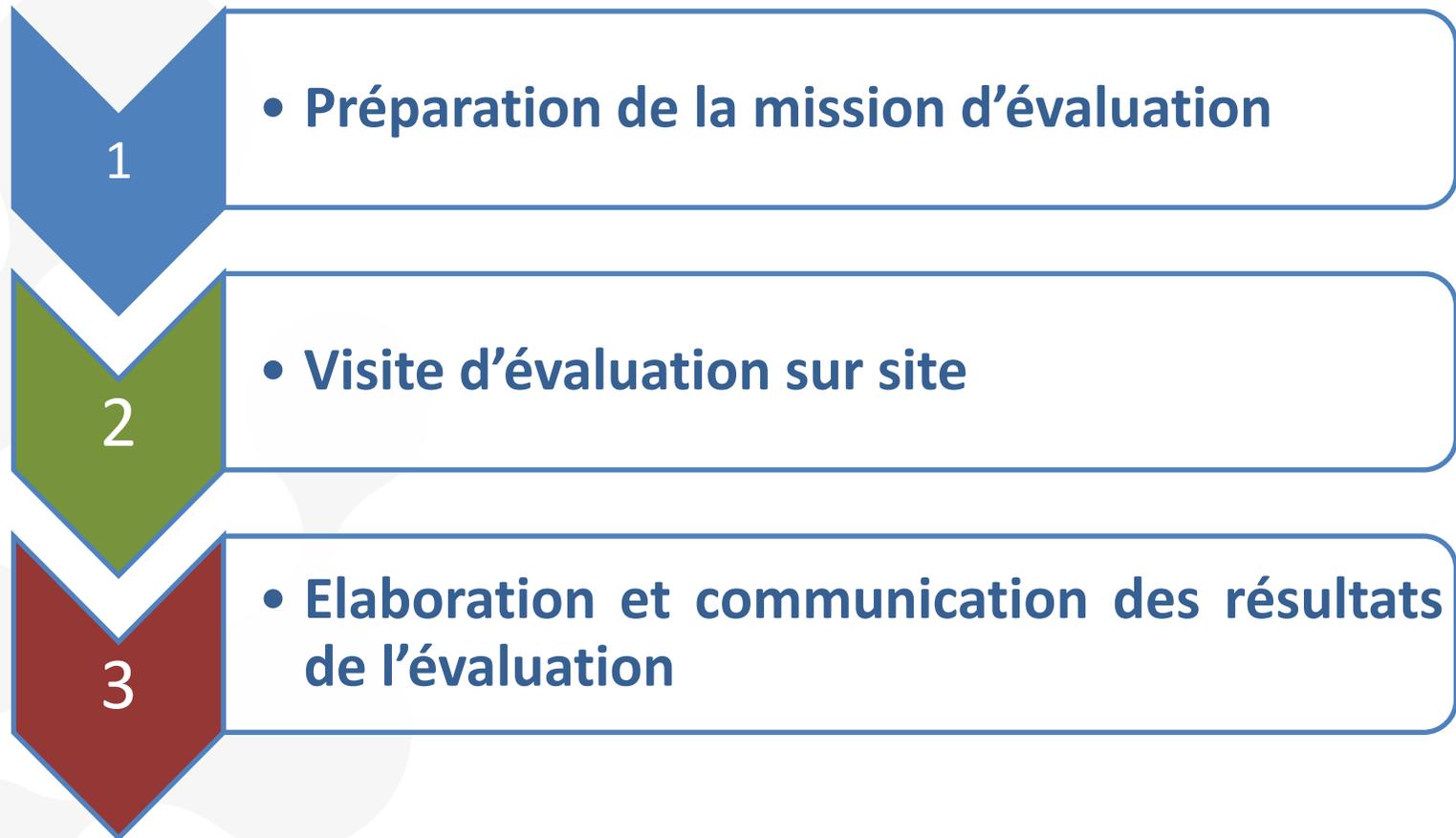
Processus de l'évaluation





SAGESSE

Processus de l'évaluation





1

- **Préparation de la mission d'évaluation**

Etude de la recevabilité de la demande de l'évaluation



Constitution de l'équipe d'évaluation



Avis du responsable de l'établissement



Réunion de préparation aux locaux de l'IEAQA et validation du plan de l'évaluation





2

- **Visite d'évaluation sur site**

Entretiens avec le responsable de l'établissement, les responsables des différentes structures, directions, départements, enseignants et étudiants ...



Rédaction des fiches d'actions correctives ou d'amélioration (Remarques ou écarts) en se basant sur le référentiel d'évaluation concerné





3

- **Elaboration et communication des résultats de l'évaluation**

Rédaction du rapport de l'évaluation contenant un jugement sur la pertinence des plans d'action proposés par l'établissement



Validation du rapport de l'évaluation par le Conseil de l'IEAQA



Transmission des résultats de l'évaluation à l'établissement via le Ministère



Référentiel d'évaluation des EES - IEAQA





REFERENTIEL

SAGESSE **POUR L'EVALUATION DES ETABLISSEMENTS** **D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE**

| | | |
|--|--|---|
|  <small>الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والبحث National Institute for Quality Assurance and Research</small> | Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation | Code : PE-REF-03 Date d'émission : 15/04/16 Rév : 01 Page 1 sur 10 |
| | REFERENTIEL POUR L'EVALUATION DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE RECHERCHE | |

SOMMAIRE

| | |
|---|----------|
| 1- L'OFFRE DE SAVOIR ET DE FORMATION :..... | 2 |
| 2- L' EVALUATION DES CURSUS :..... | 3 |
| 3- LE CONTROLE DES CONNAISSANCES :..... | 4 |
| 4- LA PLACE DE LA RECHERCHE..... | 4 |
| 5. LA GOUVERNANCE..... | 5 |
| 6. LA VIE AU SEIN DE L'INSTITUTION ET LE SOCIETAL..... | 7 |
| 7- MANAGEMENT DE LA QUALITE..... | 8 |





SAGESSE

CONTACTS

info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

إي.إ.إ.إ.إ.

Instance Nationale De L'évaluation, De L'assurance Qualité Et De L'accréditation
الهيئة الوطنية للتقييم وضمان الجودة والاعتماد

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

CONTACTS

info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Initiation à la mise en place d'un SMQ (un exemple inspiré de l'ISO 9001 Version 2015)

Animé par M. Mounir BEN ACHOUR





SAGESSE

Les enjeux de l'Assurance Qualité dans l'enseignement supérieur ?

1- Enjeux Pédagogiques :

**Amélioration de la qualité des formations des diplômés /
Reconnaissance des diplômes / Harmonisation des cursus et des
curricula ...**

2- Enjeux de Gouvernance :

Efficacité et Efficience de la gestion / Reddition des comptes ...

3- Enjeux Economiques :

**Réponses aux attentes des besoins des secteurs utilisateurs /
Développement de la mobilité / Développement de l'employabilité ...**

4- Enjeux Sociétaux :

**Réponses aux demandes sociétales / Protection des étudiants dans le
secteur de l'enseignement public et privé / Participation et Transparence**

...



Pourquoi s'engager dans une démarche qualité ?



SAGESSE

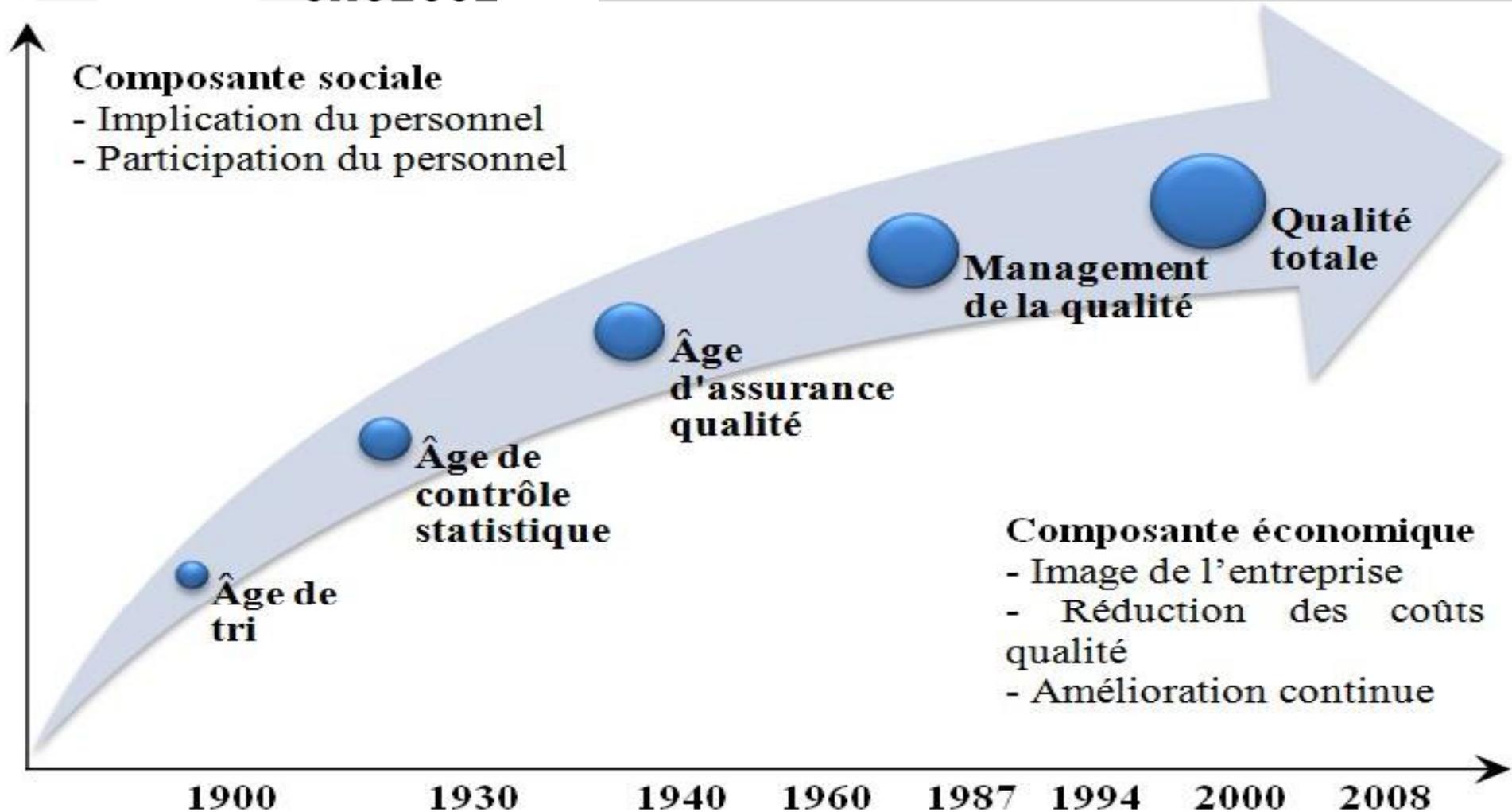
- ➡ Pour une reconnaissance de votre établissement
- ➡ pour améliorer son image
- ➡ pour mieux répondre aux besoins de la partie prenante
- ➡ pour se démarquer de la concurrence
- ➡ pour l'obligation de se conformer à des réglementations
- ➡ pour mettre en œuvre l'efficacité et la rigueur
- ➡ Pour maîtriser et faire évoluer l'établissement
- ➡ pour mobiliser l'établissement vers un objectif commun et améliorer les conditions de travail





SAGESSE

Evolution du concept qualité



Évolution du concept Qualité

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

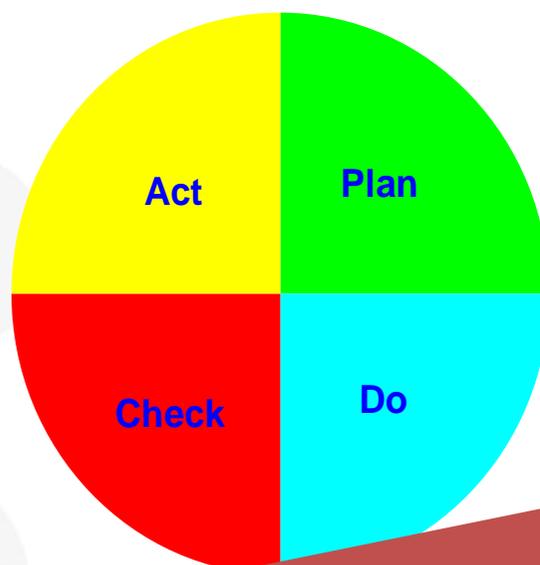




SAGESSE

UN SMQ = une stratégie (amélioration continue)

Une Innovation permanente



SMQ

PROCESSUS D'AMELIORATION CONTINUE





SAGESSE

Qu'est ce que un **SMQ**?

Un **Système de management de la qualité**, souvent abrégé **SMQ** (en anglais : **quality management system**) est l'ensemble **des activités** par lesquelles l'organisme **définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie afin de satisfaire aux exigences de ses parties prenantes.**



Architecture des normes ISO 9000

SAGESSE

ISO 9000
Principes essentiels
et vocabulaires

Je comprends

ISO 9001
Principes

Je démontre
ma conformité

ISO 9004
Lignes directrice
pour l'amélioration
des performances

Je
construis,
j'optimise

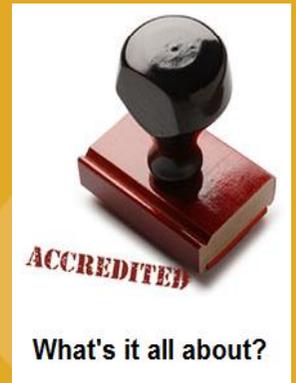
ISO 19011
L'audit

J'évalue





CERTIFICATION / ACCREDITATION / EVALUATION



Ne pas confondre évaluation et certification



SAGESSE

- **Evaluation:** démarche permettant de **recueillir des informations objectives et pertinentes** pour conduire à **un jugement** et/ou à une décision. Il s'agit de mesurer la capacité à atteindre les objectifs fixés dans les différentes domaines de la performance.
- **Un modèle d'évaluation repose sur trois qualités**
 - Validité: degré de précision avec lequel on évalue
 - Fiabilité (fidélité): constance avec laquelle on évalue/mesure
 - Objectivité; degré de concordance entre l'analyse/jugement porté par les évaluateurs indépendants et compétents sur ce qui constitue une réponse pertinente pour chacun des critères





Quelle différence et quelle similitude entre certification et évaluation ?

SAGESSE **Certification**

Dialogue et écoute pour la recherche de **preuve** tangible

Vérifie la mise en œuvre d'un ensemble de **règles bien déterminées** :
«Référentiel»

Mesure l'atteinte d'**objectifs spécifiques** :
exemple objectifs qualité

Identifie des **écarts** d'application et des écarts de performance.

Permet de planifier des **actions correctives** : Amélioration continue

Evaluation

Dialogue et écoute pour analyse de la **pertinence**.

Confronte le système global d'établissement à des pratiques d'un **modèle**

Evalue globalement l'atteinte de la vision et des résultats.

Identifie les **forces et les faiblesses** pour atteindre l'ensemble des résultats

Permet de **planifier des initiatives** stratégiques





SAGESSE

Certification

Procédure par laquelle un tiers atteste par écrit, qu'un service ou une organisation est **conforme** à des **exigences** spécifiées.



Reconnaissance de conformité
Garantie des moyens

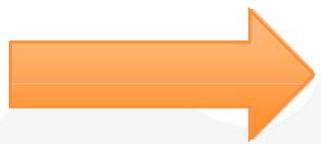




SAGESSE

Accréditation

Procédure par laquelle un **organisme faisant autorité** reconnaît officiellement qu'un autre organisme est **compétent** pour se livrer à une activité...



Reconnaissance de compétence
Garantie des résultats



Les étapes de mise en place d'un SMQ





SAGESSE

Les Conditions de la Réussite d'une Démarche Qualité

- ➡ Penser "Partie prenante"
- ➡ Volonté et préparation du dirigeant
- ➡ Préparation minutieuse des phases initiales
- ➡ Prendre le temps
- ➡ Utiliser une démarche séquentielle projet par projet
- ➡ Être à l'écoute du personnel
- ➡ Avoir un programme de formation pertinent
- ➡ Rechercher continuellement le progrès





SAGESSE

Les étapes de mise en place

1^{ère} étape :

Communiquer sur le projet

Il est important dans une première phase que le directeur de l'établissement :

- communique** clairement sur les enjeux et les objectifs visés par la certification.
- implique** l'ensemble du personnel sur ce projet.
- réfléchit à l'organisation de son établissement, aux **rôles et responsabilités** de tous les acteurs y compris les relations avec ses parties prenantes.





SAGESSE

Les étapes de mise en place

2^{ème} étape :

Former les acteurs du projet

L'ensemble de l'établissement doit connaître les exigences de la norme ISO 9001: 2015 et **comprendre les enjeux d'une démarche qualité.**

Il faut choisir le moyen le plus adapté aux ressources financières et humaines de l'établissement.





SAGESSE

Les étapes de mise en place

3^{ème} étape :

Identifier les processus de l'établissement

ÉCRIRE CE QUE L'ON DOIT FAIRE

Cette identification est essentielle pour mettre en œuvre un système **simple et efficace** et est une exigence de la ISO 9001: 2015.

Cela suppose parfois une remise a plat des méthodes de travail de l'établissement, mais c'est aussi un moyen de :

- ✓ optimiser les délais d'étude et de réalisation
- ✓ optimiser le travail de chacun
- ✓ optimiser les ressources, réduire les coûts
- ✓ optimiser les compétences des acteurs de l'établissement
- ✓ Simplifier l'organisation.





SAGESSE

Les étapes de mise en place

4^{ème} étape :

Mettre en œuvre le système

FAIRE CE QUE L'ON A ÉCRIT

Tout ce qui a été revu, modélisé **doit être appliqué**. C'est l'occasion de vérifier sur le terrain si l'on a bien pensé son système, si les processus peuvent encore être améliorés, si les acteurs des processus sont satisfaits de ce qu'ils ont modélisé.

Il est important de faire fonctionner ce système pendant un temps suffisamment long pour en éprouver son efficacité. Mais il est aussi important de **se fixer un planning précis en vue de la certification** pour ne pas laisser place à la démotivation

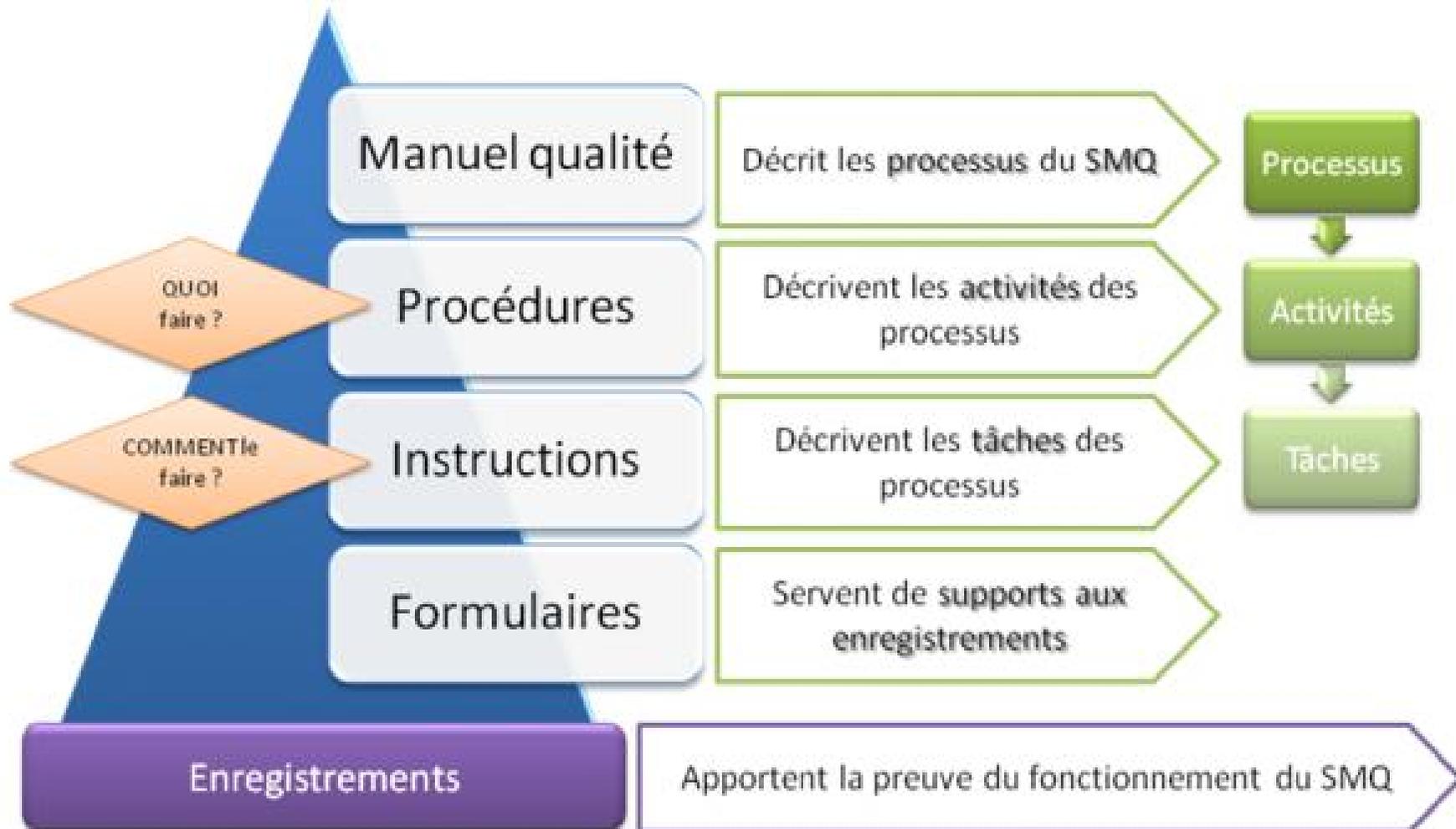


| 05 Phases | Etapas | t_0 |
|--|--|---------|
| Phase I: Diagnostic | Sensibilisation initiale de l'ensemble du personnel; Réalisation d'un diagnostic qualité selon la norme ISO9001 v2015; Compréhension de l'organisme et de son contexte; Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées ; Réalisation d'un plan d'action suite aux résultats du diagnostic. | 3 mois |
| Phase II: Préparation | Identification de la cartographie des processus du SMQ; Définition de la politique qualité ; Constitution des Groupes de Travail ; Formation des groupes de travail aux exigences de la norme ISO9001 v2015. | 6 mois |
| Phase III: Mises-en œuvre des processus | Description des processus du SMQ; Constitution du système documentaire par processus; Mise en place du tableau de bord qualité par processus ; Validation et déploiement du système documentaire; Sensibilisation sur le SMQ établi pour les collaborateurs de chaque entité. | 12 mois |
| Phase IV: Amélioration du SMQ | Formation opérationnelle en audit interne . Mise en œuvre des audits internes; Réalisation de la revue de direction ; Accompagnement dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions. | 15 mois |
| Phase V: Evaluation du SMQ | Assistance à l'Audit à blanc ; Préparation et suivi jusqu'à l'obtention de la certification . | 18 mois |

systeme documentaire (Qualité)



SAGESSE



Cas pratique 01

PARTIES INTÉRESSÉES





SAGESSE

1. PARTIES INTÉRESSÉES

Les organismes dépendent de leurs **clients**.

Il convient donc qu'ils:

- Comprennent les **besoins** présents et futurs,
- Satisfassent leurs **exigences**
- S'efforcent d'aller au-devant de leurs **attentes**

Augmentation de la satisfaction des clients : **Confiance des clients**

Renouvellement des relations d'affaires: **Fidélité des clients**





SAGESSE

1. PARTIES INTÉRESSÉES

Un EESR qui ambitionne d'implémenter un SMQ doit déterminer les “**parties intéressées**” concernées par son SMQ, et identifier les exigences de ces parties





SAGESSE

Cas pratique 01

PARTIES INTÉRESSÉES

Les parties intéressées peuvent potentiellement influencer la capacité de votre organisation (EESR) à fournir des services qui répondent aux besoins des clients ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires qui leur sont applicables.

Dans ce contexte, vous êtes invité à un groupe de réflexion afin d'identifier les parties intéressées.

Question:

Identifiez les parties intéressées associées à votre organisation (EESR)





SAGESSE

Cas pratique 01

PARTIES INTÉRESSÉES

Les parties intéressées peuvent inclure :

- Les clients directs et les utilisateurs finaux (étudiant, marché de travail,)
- Les autorités légales et réglementaires
- et autres “parties intéressées”



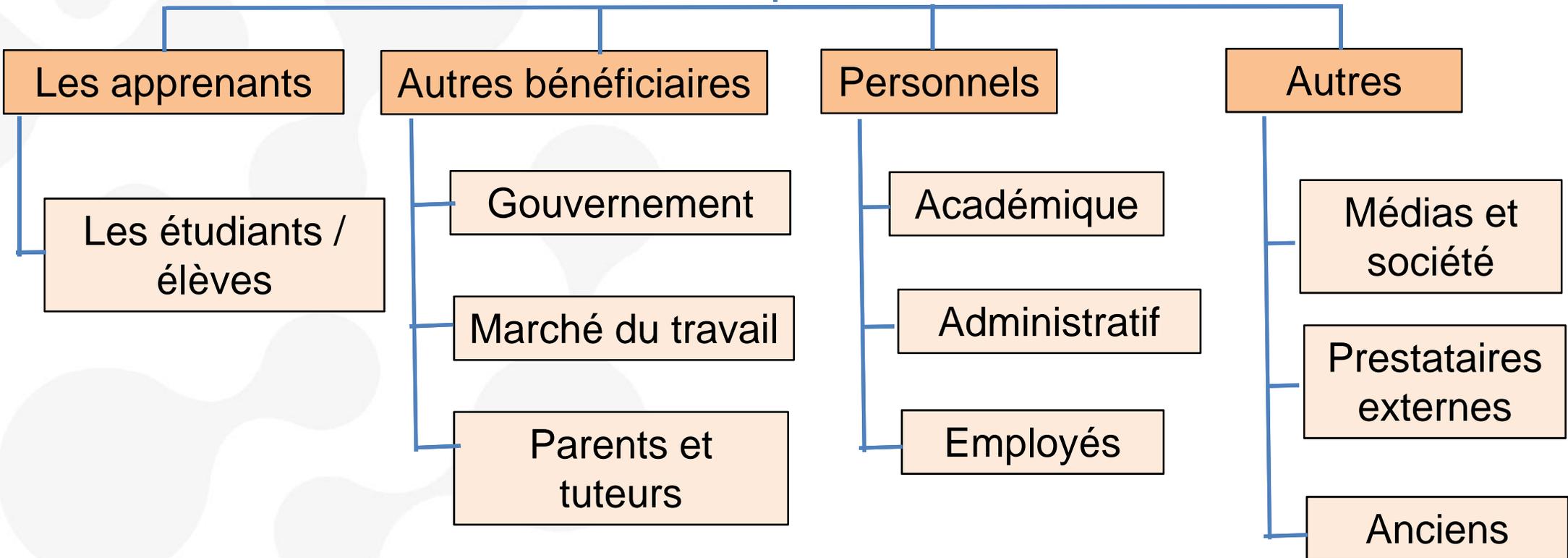


SAGESSE

Cas pratique 01

PARTIES INTÉRESSÉES

Parties intéressés (Parties prenantes)



Cas pratique 02

APPROCHE PROCESSUS

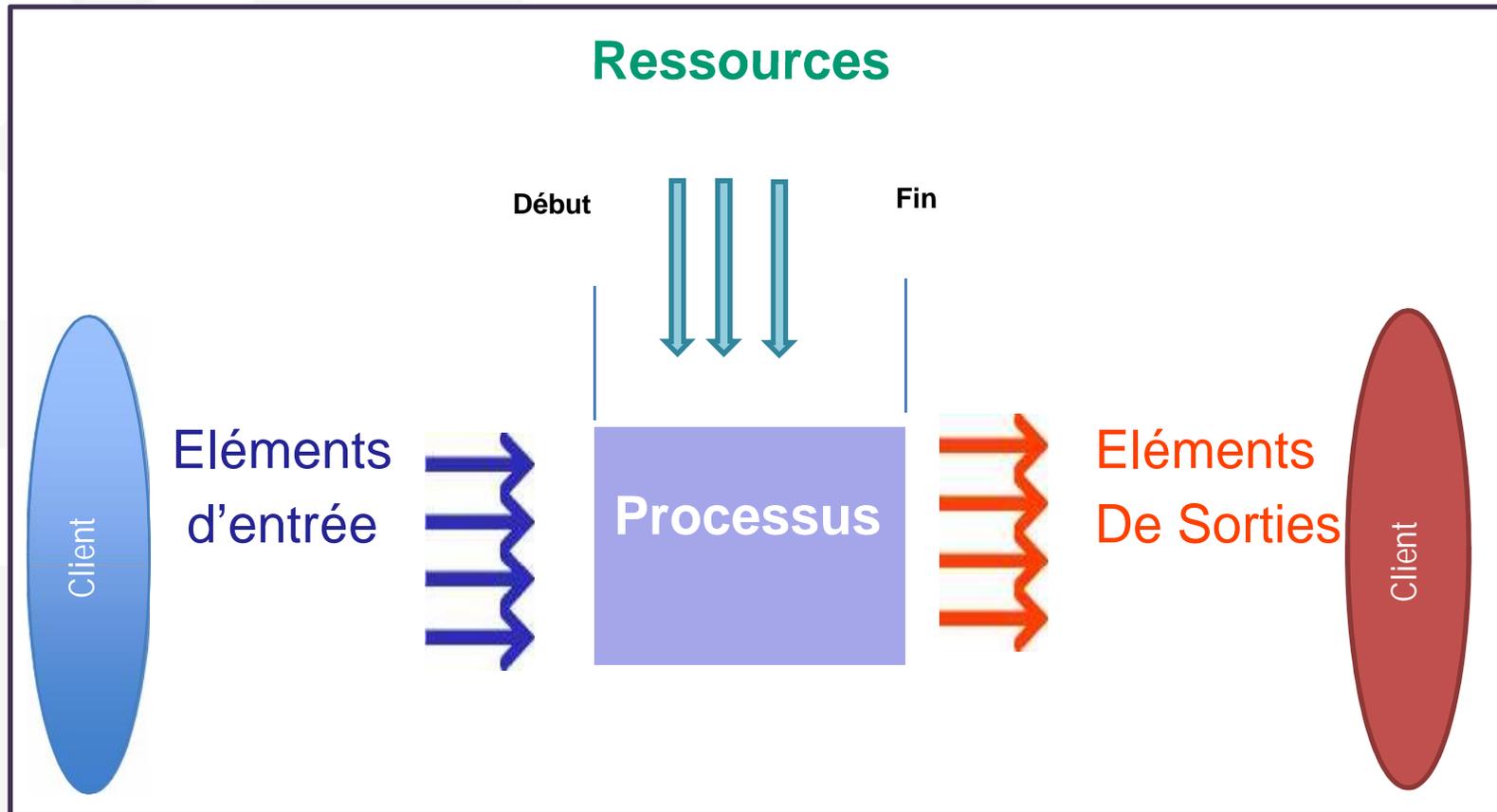




SAGESSE

2- APPROCHE PROCESSUS

Qu'est ce qu'un processus :





SAGESSE

2- APPROCHE PROCESSUS

Les 3 types de processus:

- **Processus de réalisation:** Ils contribuent directement à la réalisation du produit / service ,de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de réalisation du produit / service.
- **Processus support:** Ils sont indispensables au fonctionnement de l'ensemble des processus en leur fournissant les ressources nécessaires.
- **Processus de Management:** Ils comprennent la détermination de la politique, le déploiement des objectifs dans l'organisme, l'allocation des ressources. Ils assurent la cohérence des processus de réalisation et de support. Ils incluent la mesure et la surveillance du système de processus et l'exploitation des résultats en vue de l'amélioration des performances.



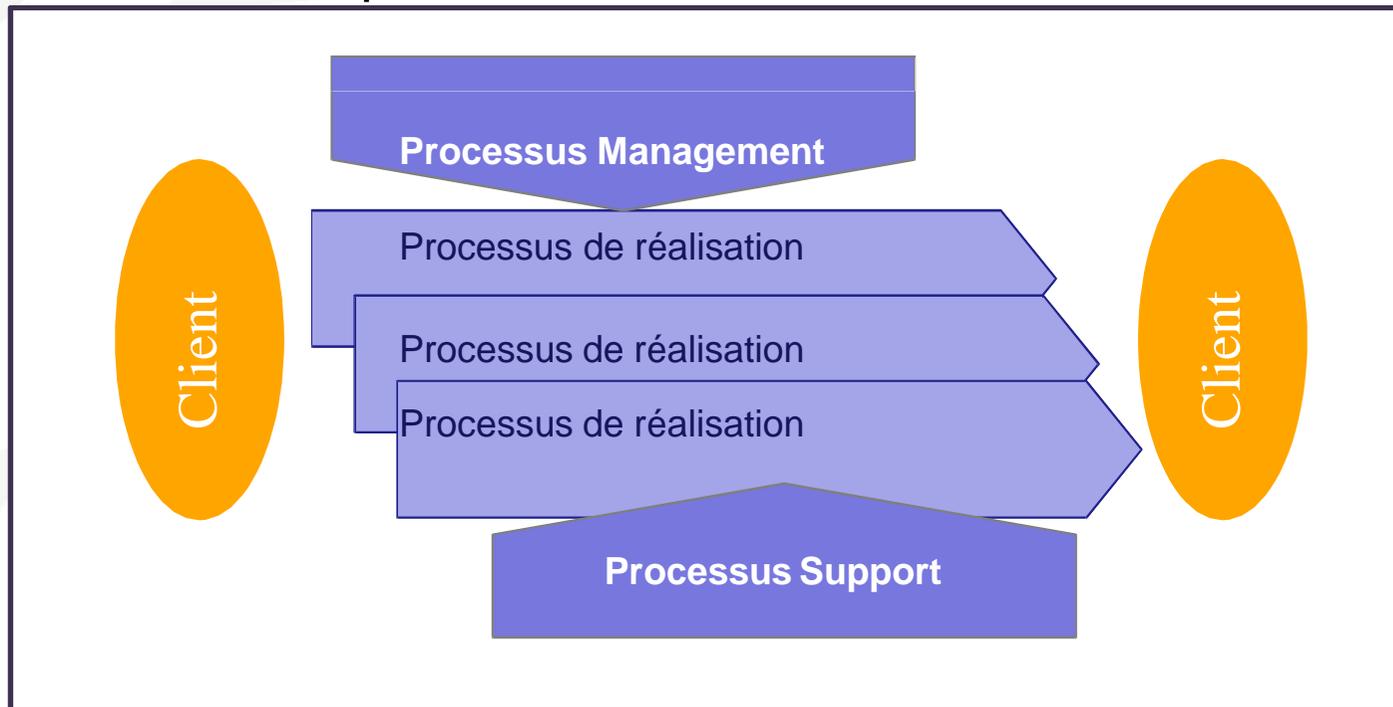


SAGESSE

2- APPROCHE PROCESSUS

Cartographie:

Une cartographie est une représentation graphique qui donne à voir l'ensemble des processus que l'organisation (EESR) met en oeuvre pour assurer les missions qui sont les siennes.





SAGESSE

Cas pratique 02

APPROCHE PROCESSUS

Afin d'améliorer l'efficacité de votre organisation, vous avez été invité à une session de réflexion afin d'identifier toutes les activités qu'elle contient pour répondre aux besoins des clients et des parties intéressées:

Question:

1: Identifiez l'ensemble des processus nécessaires pour comprendre, planifier et surveiller l'impact des différentes activités au sein de votre organisation sur la qualité finale du service fourni.

2: Créez une carte des processus votre organisation. Cartographie des Processus



Cas pratique 02

APPROCHE PROCESSUS

Processus Management

Communication

Gouvernance

Evaluation et amélioration continue

Besoins et attentes des parties intéressées pertinentes

Processus Réalisation

Formation / Pédagogie

Services aux établissements

Vie Scolaire

Satisfaction des besoins et des attentes des parties intéressées pertinentes

Processus Support

Gestion administrative et financière

Traitement des litiges

Gestion des achats

Système d'information

Entretien des bâtiments et des équipements

Infrastructure réseau

Maîtrise documentaire

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*



Les principes de management de la qualité



Principes de Management de la qualité



SAGESSE

- La nouvelle version de l'ISO9001-2015, repose sur **7 principes** de management de la qualité
 - 1. Orientation client**
 - 2. Leadership**
 - 3. Implication du personnel**
 - 4. Approche processus**
 - 5. Amélioration**
 - 6. Prise de décisions fondées sur des preuves**
 - 7. Gestion des relations avec les parties intéressées.**



Principes de Management de la qualité



SAGESSE

1. Orientation Client :

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au devant de leurs attentes

- **identifier** les clients directs et indirects ;
- **comprendre** les besoins et attentes, présents et futurs, des clients;
- **lier** les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients;
- **communiquer** les besoins et attentes des clients à tous les niveaux;
- **planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter** les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients;
- **mesurer et surveiller** la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées;
- **déterminer** les besoins et attentes des parties intéressées pertinentes susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées;
- **gérer** activement les relations avec les clients



Principes de Management de la qualité



SAGESSE

2. Leadership: *A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué dans l'atteinte des objectifs qualité de l'établissement.*

- ✓ **communiquer** en interne la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus de l'établissement;
- ✓ **créer** et **soutenir** des valeurs partagées, des modèles de comportement en termes d'équité et d'éthique;
- ✓ **établir** une culture de confiance et d'intégrité;
- ✓ **s'assurer** que les dirigeants, à tous les niveaux, sont des exemples positifs pour le personnel de l'établissement;
- ✓ **s'assurer** que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable;
- ✓ **motiver**, **encourager** et **reconnaître** la contribution du personnel





SAGESSE

Principes de Management de la qualité

3. Implication du personnel : *Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'établissement est essentiel pour améliorer la capacité de l'établissement à créer et fournir de la valeur.*

- **communiquer** avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle;
- **faciliter** les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience;
- **identifier** et **reconnaître** la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel;
- **réaliser** des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées.



Principes de Management de la qualité



SAGESSE

4. Approche Processus : Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent

- **définir** les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre;
- **définir** les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au processus;
- **déterminer** les interdépendances entre processus et **analyser** l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système;
- **gérer** les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre les objectifs qualité de l'établissement de manière efficace et efficiente;
- **s'assurer** de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble



Principes de Management de la qualité



SAGESSE

5. Amélioration : *L'amélioration est essentielle pour qu'un établissement conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités*

- **encourager** la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux;
- **instruire** et **former** le personnel sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration;
- **développer** et **déployer** des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'établissement;
- **suivre**, **passer en revue** et **auditer** la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration;
- **identifier** et **reconnaître** l'amélioration



Principes de Management de la qualité



SAGESSE

6. *Prise de décisions fondées sur des preuves :* *Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés*

- **déterminer**, **mesurer** et **surveiller** des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme;
- **assurer** la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées;
- **s'assurer** que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres;
- **analyser** et **évaluer** les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées;
- **prendre** des décisions et **entreprendre** des actions basées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.



Principes de Management de la qualité



SAGESSE

7. Management des relations avec les parties intéressées : Pour obtenir des performances durables, les établissements gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les universités.

- **Identifier** les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'établissement;
- **identifier** et **hiérarchiser** les relations avec les parties intéressées pertinentes;
- établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme;
- **mettre en commun** et **partager** les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes;
- **mesurer** les performances et **assurer**, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives d'amélioration.



La norme ISO 9001-2015





La structure de la norme

SAGESSE

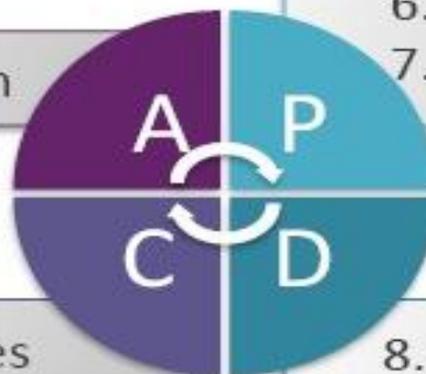
1. Domaine d'application
2. Référence normatives
3. Termes et définitions

4. Contexte de l'organisation
5. Leadership
6. Planification
7. Support

10. Amélioration

9. Evaluation des performances

8. Réalisation des activités opérationnelles



**Une intégration plus logique
et facile à mettre en œuvre**





SAGESSE

Structure: **Plan** - **Do** - **Check** - **Act**

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions

4. Contexte de l'organisme
5. Leadership
6. Planification
7. Support

8. Réalisation des activités opérationnelles

9. Évaluation des performances

10. Amélioration

Plan : Déterminer

- Les objectifs
- Les ressources

Do:

Mettre en oeuvre ce qui a été planifié

Check:

Mesurer et surveiller

- Processus
- Produits et services

Act:

Amélioration de la Performance des processus





SAGESSE

CONTACTS

info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu



**UNIVERSITAT DE
BARCELONA**

**Processus d'accréditation de la qualité
dans l'enseignement supérieur**
Procédures d'assurance qualité

Concepció Amat
Universitat de Barcelona



SAGESSE



Que évaluons-nous?

- o Dans un établissement d'enseignement supérieur:
 - Des programmes de formation
 - Le personnel enseignant
 - Les institutions (centres, universités)
 - L'investigation

Nous
évaluons la
QUALITÉ

3

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**UNIVERSITAT DE
BARCELONA**

www.sagesseproject.eu



Objectifs du jour

1. Introduction. Vue d'ensemble de l'évaluation de la qualité
 - Activité d'application
2. Gestion de la qualité des programmes de formation et des processus de gestion associés
 - Activité d'application

Sur la base de l'expérience acquise en Espagne, en Catalogne et à l'Université de Barcelone

4

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**UNIVERSITAT DE
BARCELONA**

www.sagesseproject.eu

1. Vue d'ensemble



Pourquoi devons-nous évaluer la qualité des programmes de formation?

- o Evaluation pour amélioration
- o Audit qualité
- o Accréditation
 - Pour obtenir l'accréditation initiale (ex ante, vérification en Espagne)
 - Pour obtenir l'accréditation (ex post, renouvellement d'accréditation)

9

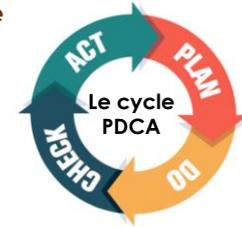
1. Vue d'ensemble



Pourquoi devons-nous évaluer la qualité des programmes de formation?

- o Pour obtenir l'accréditation initiale (vérification en Espagne)
- o Pour obtenir l'accréditation (renouvellement d'accréditation)
- o **Mais la chose la plus importante e**

Pour l'amélioration continue



9

1. Vue d'ensemble

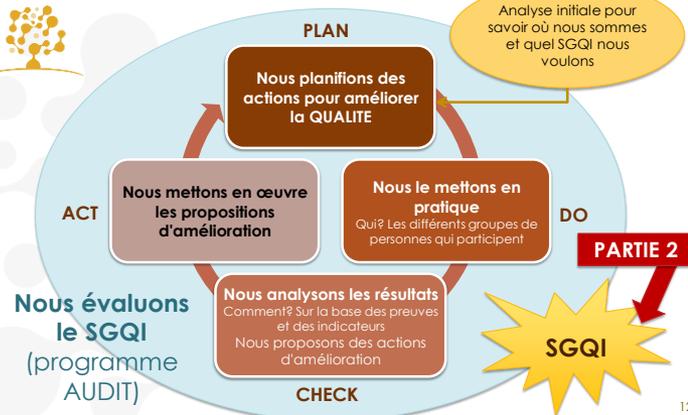


La qualité implique ...

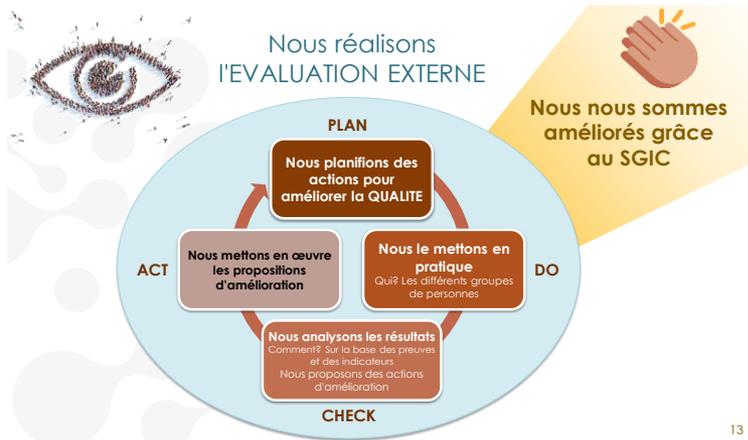
- o Travailler pour pouvoir contrôler les différents éléments essentiels à la qualité du produit
- o Travailler pour que nous puissions faciliter la réalisation de nos objectifs



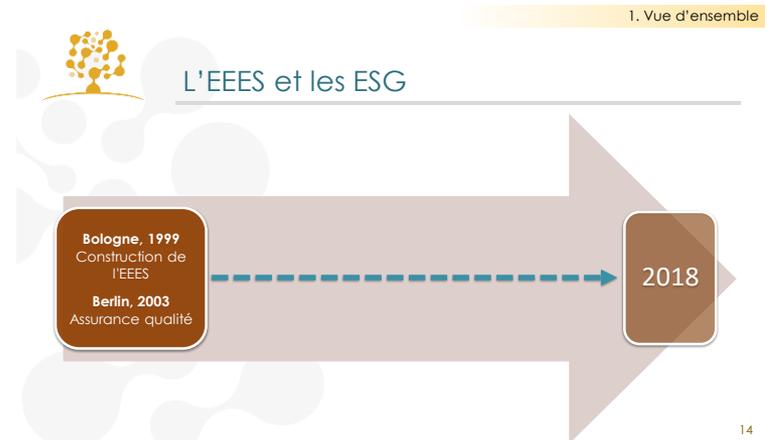
11



12



13



14

- 1. Vue d'ensemble**
- o Besoin de normes de qualité communes dans l'enseignement supérieur
 - o Besoin de mettre en place des systèmes d'assurance qualité
 - o Besoin d'agences d'évaluation de la qualité

15



16

1. Vue d'ensemble



PARIS COMMUNIQUÉ
Paris, May 25th 2018

Progress in implementing agreed reforms

As the 2018 Bologna Process Implementation Report shows, progress has been made while implementation remains uneven, both between policy areas and between countries.

Quality assurance is key in developing mutual trust as well as increasing mobility and fair recognition of qualifications and study periods throughout the EHEA. We therefore recognise the progress made in implementing the "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area" (ESG) into national and institutional practice in most countries, and we commit to removing the remaining obstacles to their implementation in national legislations and regulations. In order to encourage the development of more joint programmes and joint degrees, we will also enable and promote the use of the "European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes" in our higher education systems. We welcome and will promote the development of the Database of External Quality Assurance Results (DEQAR).

1. Vue d'ensemble



ESG (1-5)

1. Politique d'assurance qualité
2. Elaboration et approbation des programmes
3. Apprentissage, enseignement et évaluation centres sur l'étudiant
4. Admission, progression, reconnaissance et certification
5. Personnel enseignant

1. Vue d'ensemble



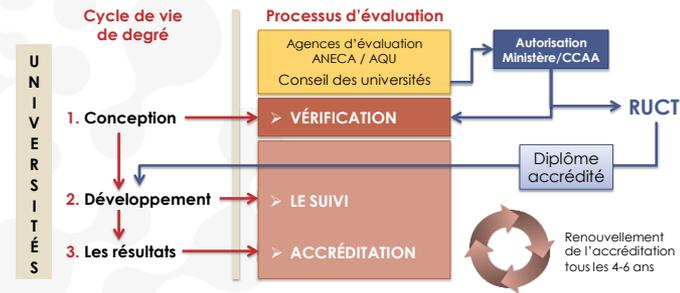
ESG (6-10)

6. Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants
7. Gestion de l'information
8. Information du public
9. Suivi continu et évaluation périodique des programmes
10. Processus d'assurance qualité externe périodiques

1. Vue d'ensemble

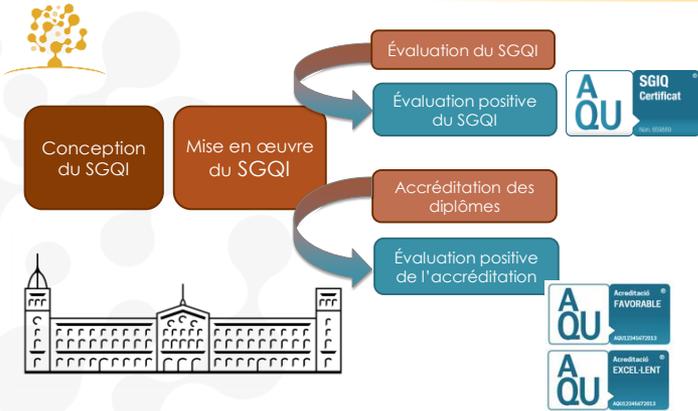


Processus d'évaluation des diplômes universitaires en Espagne



RUCT: record général des diplômes universitaires / CCAA: communautés autonomes

1. Vue d'ensemble



21

1. Vue d'ensemble

Agences qualité

- Accrédité par l'ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education)
- Les agences de qualité qui suivent l'ESG sont officiellement enregistrées dans le EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education).
- En Espagne
 - 10 agences dans les communautés autonomes (AQU en Catalogne)
 - Une agence d'état: ANECA

<https://enqa.eu/>
<https://www.eqar.eu/>

22

1. Vue d'ensemble

The map shows the distribution of Quality Assurance Agencies in Spain. ANECA (National Agency for Quality Assurance and Accreditation) is the state agency, while AQU (Association for Quality Assurance in Higher Education) are the autonomous agencies. The map highlights the presence of these agencies in various autonomous communities across the country.

<http://www.aneca.es/>
<http://www.aqu.cat/>

- Agence d'Etat: ANECA
- En Espagne, les compétences concernant les universités sont transférées aux communautés autonomes
- En Catalogne: AQU

23

1. Vue d'ensemble

- L'ANECA a développé des programmes d'assistance pour mettre en place des systèmes d'assurance qualité et guider les universités dans leurs processus d'évaluation.

The grid displays various evaluation programs developed by ANECA: 'Evaluación de títulos' (Title Evaluation) includes VERIFICA, ACREDITA, SIC, and MONITOR; 'Evaluación de profesorado' (Faculty Evaluation) includes PEP, ACADEMIA, and CNEAI; 'Evaluación institucional' (Institutional Evaluation) includes DOCENTIA, AM AUDIT, ACREDITACIÓN institucional, and AM AUDIT institucional. The ANECA logo and full name 'AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN' are also shown.

24

1. Vue d'ensemble



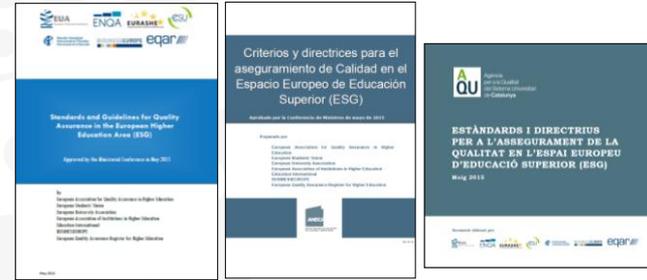
- o La conception du système d'assurance qualité interne prend en compte les ESG
 - C'est la responsabilité des établissements d'enseignement supérieur
 - Les universités et leurs centres conçoivent et appliquent leurs SGQI
- o La conception de l'évaluation externe est basée sur les critères ESG
 - C'est la responsabilité des agences d'évaluation

25

1. Vue d'ensemble



Des ESG aux guides d'accréditation



26

1. Vue d'ensemble



Des ESG aux guides d'accréditation

- o Les agences qualité transfèrent les ESG à la réalité du pays.
 - Ils publient des guides d'accréditation

27



1. Vue d'ensemble



Des ESG aux guides d'accréditation

- o Les universités publient des documents d'aide aux centres pour préparer les rapports d'accréditation et les visites du comité externe.





Analyse de les ESG. Un exemple

- o Référence: Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités (**ESG 1.7**)
- o Comme nous l'avons développé à l'UB
 - Preuves et indicateurs:
 - Données et indicateurs des diplômes accessibles depuis le site internet du centre.
 - Enquêtes auprès des étudiants sur les performances pédagogiques des enseignants. Sur le site Web du portail de la transparence de l'UB, les membres de la communauté de l'UB peuvent accéder aux rapports agrégés des enquêtes sur les sujets et les enseignants.
 - Les indicateurs clés du rendement des élèves et de leur évolution, de leur taux de réussite et d'abandon sont accessibles à partir du site Web du centre.
 - Le profil de la population étudiante est accessible via le site Web du bureau de planification universitaire.

29



Exercice d'application

- o Compte tenu de la perspective d'une future évaluation externe, le directeur du centre demande un rapport évaluant le degré de conformité des ESG aux processus internes d'assurance qualité. En particulier, il aimerait savoir quelles preuves sont nécessaires et quelle est la situation du centre :
 - Est-ce que nous avons les preuves ?
 - Pouvons-nous y accéder facilement ?
 - Où pouvons-nous les localiser ?
- o Nous allons nous concentrer sur le numéro **ESG 4 : Admission, progression, reconnaissance et certification**

31



Exercice d'application



30



Ce qui suit est demandé

- o Les preuves qui répondraient à cette norme. Il est nécessaire de faire la distinction entre la partie de la norme (obligatoire) et la partie des lignes directrices (recommandations, bonnes pratiques, exemples).
- o Dans le cas des lignes directrices, il vous est demandé de réfléchir aux aspects qui pourraient être mis en œuvre ou améliorés à court terme et à ceux qui pourraient être difficiles à réaliser, compte tenu des caractéristiques de l'institution.

32

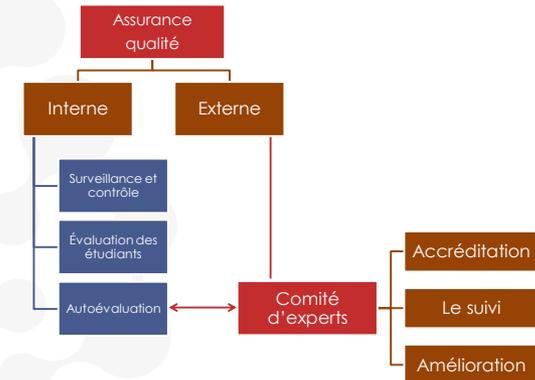


PARTIE 2

Gestion de la qualité des programmes de formation et des processus de gestion

- Comment un système d'assurance qualité (SGQ) est-il développé dans le cadre général d'une institution universitaire.
- En Espagne, le programme AUDIT aide les universités à développer leur système de gestion de la qualité.
- Les ESG sont développés dans le processus et les procédures de qualité.
- Les preuves et les indicateurs sont des éléments clés pour l'évaluation de la qualité.

33



A partir de N. Comet, N. (2017). *Sistemas de gestió interna de la qualitat*. FUOC-PID_00251300

34



Qu'est-ce qu'un système de gestion de la qualité interne? **SGQI**

- o C'est l'ensemble des activités coordonnées permettant de diriger et de contrôler une organisation afin **d'assurer et d'améliorer la gestion interne et**, par conséquent, **la qualité de ses services** et produits.

35



- o Un système de gestion de la qualité doit garantir que la qualité souhaitée est atteinte avec efficacité maximale.

Dans le cadre de l'**enseignement supérieur**, le système d'assurance qualité doit prendre en compte:

- o **La qualité des programmes de formation**
- o **La qualité de l'organisation** qui enseigne les titres

36





- o Les ESG constituent un ensemble de normes destinées à garantir la qualité de l'enseignement supérieur.
- o Les ESG ne constituent pas des critères permettant de définir la qualité, ni déterminent comment les processus d'assurance qualité sont mis en œuvre.
- o Les ESG servent de lignes directrices pour couvrir les **domaines** qui sont fondamentaux pour une offre de qualité et des environnements d'apprentissage satisfaisants pour l'enseignement supérieur.

37



- o L'objectif des ESG est limité à l'assurance qualité liée à l'enseignement et à l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.
- o Ils incluent l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents liés à la recherche et à l'innovation.

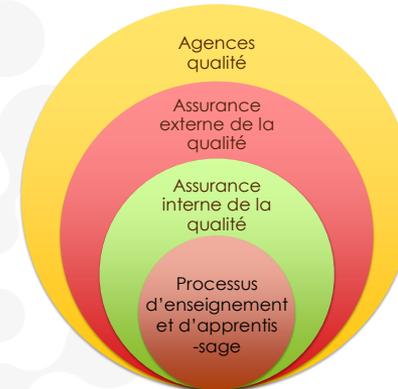
38



Le document ESG est divisé en trois parties

- o Critères et directives pour assurer la qualité interne
- o Critères et lignes directrices pour assurer la qualité externe
- o Critères et lignes directrices européens pour les agences externes d'assurance qualité

39



40



Processus d'enseignement et d'apprentissage

- Programme d'étude
- Liens vers la recherche
- Apprentissage centré sur l'étudiant
- Evaluation et certification
- Reconnaissance
- Personnel enseignant
- Ressources d'apprentissage
- Soutien aux étudiants

41



Principes* sur lesquels sont basés les SGQI

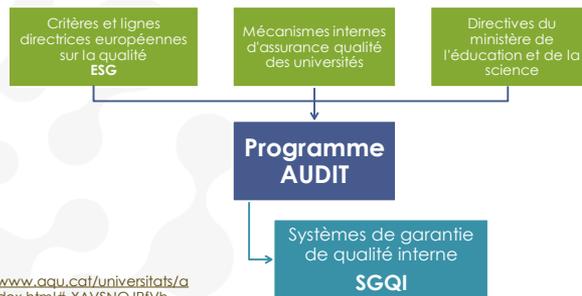
- Focus sur le client ←
- Le leadership
- Engagement du personnel et compétences
- Approche basée sur les processus ←
- Amélioration continue ←
- Prise de décision basée sur des preuves ←
- Gestion des relations

* selon l'organisation internationale de normalisation ISO

42



Le programme AUDIT



<http://www.qau.cat/universitats/audit/index.html#.XAVSNOJRfVh>

43



- Le programme AUDIT offre des lignes directrices pour:

- concevoir des systèmes d'assurance qualité internes,
- sa définition,
- sa documentation,
- et sert de guide aux évaluateurs.



44



Le programme AUDIT - Lignes directrices pour la conception de SGQI

- 1 • Comment le centre définit sa politique et ses objectifs de qualité de formation
- 2 • Comment le centre garantit la qualité des programmes de formation
- 3+4 • Comment le centre développe ses programmes de formation pour promouvoir l'apprentissage des étudiants
- 5 • Comment le centre garantit la qualité du personnel et des services académiques et administratifs
- 6 • Comment le centre garantit la qualité de ses ressources matérielles et de ses services
- 7 • Comment le centre collecte et analyse les résultats pour l'amélioration de ses programmes de formation
- 8 • Comment le centre publie les informations et les comptes pour ses programmes de formation

ESG

45



Le programme AUDIT - Lignes directrices pour la conception de SGQI

- Comment le centre définit sa politique et ses objectifs de qualité de formation
- Comment le centre garantit la qualité des programmes de formation
- Comment le centre développe ses programmes de formation pour promouvoir l'apprentissage des étudiants
- Comment le centre garantit la qualité du personnel et des services académiques et administratifs
- Comment le centre garantit la qualité de ses ressources matérielles et de ses services
- Comment le centre collecte et analyse les résultats pour l'amélioration de ses programmes de formation
- Comment le centre publie les informations et les comptes pour ses programmes de formation

46



Le programme AUDIT - Lignes directrices pour la conception de SGQI

- o Comment le centre développe ses programmes de formation pour promouvoir l'apprentissage des étudiants
 - Les actions menées dans le cadre du programme de formation devraient viser à promouvoir l'apprentissage des étudiants.
 - Pour l'élaboration de cette directive dans le SGQI, le centre devrait expliquer les aspects suivants:

47



Le programme AUDIT - Lignes directrices pour la conception de SGIC

- o Comment les actions suivantes sont définies, approuvées et mises en œuvre:
 - Définition du profil d'entrée, admission et orientation professionnelle
 - Soutien et conseils aux étudiants
 - Méthodologie de l'enseignement et de l'évaluation
 - Pratiques externes et mobilité
 - Réclamations et suggestions
 - Réglementation qui affecte les étudiants
- o Comment les informations sont collectées et analysées pour les examiner et proposer des actions d'amélioration
- o Comment les améliorations sont mises en œuvre

48



SGQI ⇒ ⇒ ⇒ ⇒ processus et procédures

- Dans le SGIC, des procédures (PEC) doivent être développées pour répondre à chacun de ces points.
- Par exemple:
 - PEC1. Définition des profils et admission des étudiants
 - PEC2. Orientation des étudiants
 - PEC3. Gestion et révision de la mobilité
 - PEC4. Gestion et révision des stages externes

49



PEC1 Définition du profil d'entrée, admission et inscription des étudiants de premier cycle

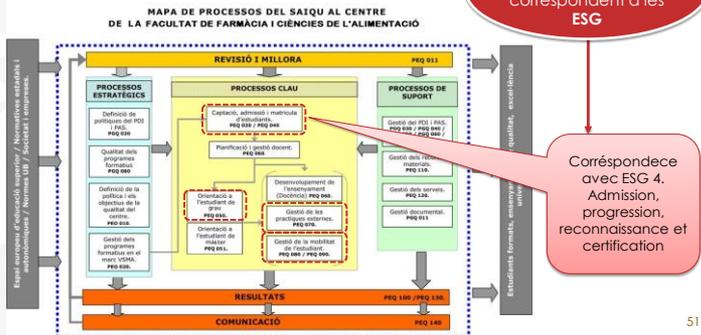
- Objectif
- Champ d'application
- Règlements applicables
- Développement (quoi-comment-qui-quand)
- Surveillance et amélioration
- Documents, inscription et archive
- Modèle de rapport des actions d'orientation des étudiants

<https://www.ub.edu/portal/web/farmacja/gestio-de-processos>

50



Carte de processus



51



AUDIT + guide d'accréditation

52



Guide d'accréditation

- Le guide d'accréditation indique les critères d'évaluation de chaque norme
 - Critères de niveau inférieure
 - Des preuves
 - Des indicateurs
 - Niveau de portée et rubriques associées
- Les universités publient des documents d'aide



Les indicateurs

- Pour chaque procédure, il est nécessaire de disposer d'indicateurs d'évaluation bien définis pour l'évaluation ultérieure du système.
- L'Agence de la qualité (AQU) aide à identifier les indicateurs les plus intéressants
- On a besoin d'avoir un système automatique pour collecter les indicateurs (Winddat)

<http://winddat.aqu.cat/>

54



Les indicateurs

- Pour l'ESG 4, les indicateurs proposés par AQU sont:
 - Offre, demande et inscription
 - Note de coupe
 - Note d'accès
 - Route d'accès
 - Tests spécifiques
- AQU propose des tableaux pour faciliter l'élaboration et l'analyse des indicateurs

http://www.aqu.cat/doc/doc_58718441_1.pdf

55



Les indicateurs

1.1. Oferta, demanda i matricula (estàndard 1.3)

| | Curs n-3 | Curs n-2 | Curs n-1 | Curs n |
|--|----------|----------|----------|--------|
| Places ofertes | | | | |
| Demanda 1a opció | | | | |
| Estudiants de nou ingress | | | | |
| Percentatge d'accés en primera preferència | | | | |
| Percentatge d'accés en matricula a setembre* | | | | |

1.2. Nota de tall (estàndard 1.3)

| | Curs n-3 | Curs n-2 | Curs n-1 | Curs n |
|-------------------------|----------|----------|----------|--------|
| Nota de tall juny PAU | | | | |
| Nota de tall juny CFGS* | | | | |

Disponible al Winddat. / *Pendent de disponibilitat al Winddat. / Es possible que algunes d'aquestes dades no siguin d'aplicació a centres privats.

56



Les indicateurs

1.3. Nota d'accés (estàndard 1.3)

| Curs n | Percentatge de nota d'accés | | | | |
|---|-----------------------------|-----|-----|-----|----|
| | 5-6 | 6-7 | 7-8 | 8-9 | +9 |
| Proves d'accés a la universitat (PAU)* CFGS, FP2 o assimilats* | | | | | |

1.4. Via d'accés (estàndard 1.3)

| Curs n | N | % |
|--|---|---|
| Proves d'accés a la universitat (PAU) | | |
| CFGS, FP2 o assimilats | | |
| Titulats universitaris o assimilats | | |
| Proves específiques per a majors de 25, 40 i 45 anys | | |
| Altres accessos | | |

Disponible al Winddat. És possible que algunes d'aquestes dades no siguin d'aplicació a centres privats.

57



Et en pensant au rapport d'auto-évaluation

- o L'agence AQU informe sur les éléments qui devraient être considérés pour la réflexion, tels que:
 - Relation entre l'offre et la demande et leur évolution
 - Inscription des étudiants en première préférence
 - Note d'accès et tests spécifiques effectués
 - Caractère approprié des routes d'accès
 - Validation des crédits

58



Rubriques

- o Le guide d'accréditation explique comment chacune des normes sera évaluée, en fonction de ses résultats à quatre niveaux:
 - En progression vers l'excellence
 - Il est atteint
 - Il est réalisé avec des conditions
 - Il n'est pas atteint

59



Exemple de rubrique

- Les étudiants admis ont le profil d'accès approprié au diplôme et leur nombre correspond aux places offertes.

| | |
|---|---|
| En progression vers l'excellence | Tous les étudiants inscrits ont un profil d'accès en fonction de ce qui est établi pour le diplôme. Le nombre d'étudiants inscrits correspond aux places offertes. |
| Il est atteint | La majorité des étudiants inscrits ... Le nombre d'étudiants inscrits correspond au nombre de places offertes. |
| Il est réalisé avec des conditions | Une partie importante des étudiants inscrits ... Le nombre d'étudiants inscrits présente des valeurs éloignées du nombre de places offertes. |
| Il n'est pas atteint | La majorité des étudiants inscrits ont un profil d'accès qui ne correspond pas à ce qui est établi pour le diplôme. Le nombre d'étudiants inscrits présente des valeurs très différentes de l'offre de places. |



- o Jusqu'ici, nous voyons comment évolue le SGQI.
- o Après beaucoup de travail, nous aurons:
 - La carte de processus.
 - Chaque processus divisé en procédures de qualité spécifiques.
 - Chaque procédure implémentée. Cela nécessite que les différents groupes impliqués dans le processus soient impliqués dans le système d'assurance qualité.
- o Il sera temps de soulever:
 - La révision de le SGQI.
 - L'évaluation externe.

61



Le rapport d'autoévaluation

- o L'auto-évaluation doit être un processus transparent et honnête permettant:
 - Stimuler la gestion de la qualité interne
 - Préparer l'institution avant l'évaluation externe
 - Fournir au comité d'experts les informations nécessaires

62



L'activité de
l'AQU en 2017



63



<http://estudis.aqu.cat/euc/>

64

EUC Estudis Universitaris de Catalunya

Grau en Nutrició Humana i Dietètica de la UB
Facultat de Farmàcia i Ciències de l'Alimentació

Dades de la titulació

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Mòdul/s d'impartició | Santa Coloma de Gramenet |
| Crèdits | 240 |
| Crèdits bàsics | 60 |
| Crèdits obligatoris | 214 |
| Crèdits optatius | 18 |
| Crèdits treball fi de grau (TFG) | 8 |

Resultats de l'acreditació

AQU FAVORABLE

El pla d'estudis: **amb qualitat**
 La informació pública de la titulació: **amb qualitat**
 El sistema de garantia interna de la qualitat: **amb qualitat**
 El professorat: **amb qualitat**
 Els serveis i els recursos de suport a l'aprenentatge: **amb qualitat**
 Els resultats de l'estudi: **amb qualitat**

Més informació de la titulació

Portal d'informació d'avaluació externa per AGI Catalunya | WINDA 1, web d'avaluació de la titulació | Canal Universitat

65

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

www.sagesseproject.eu

EUC Estudis Universitaris de Catalunya

Grau en Dret de la UB
Facultat de Dret

Dades de la titulació

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Mòdul/s d'impartició | Barcelona |
| Crèdits | 240 |
| Crèdits bàsics | 60 |
| Crèdits obligatoris | 214 |
| Crèdits optatius | 18 |
| Crèdits treball fi de grau (TFG) | 8 |

Resultats de l'acreditació

AQU EXCEL·LENT

El pla d'estudis: **amb qualitat**
 La informació pública de la titulació: **amb qualitat**
 El sistema de garantia interna de la qualitat: **amb qualitat**
 El professorat: **amb qualitat**
 Els serveis i els recursos de suport a l'aprenentatge: **amb qualitat**
 Els resultats de l'estudi: **amb qualitat**

Més informació de la titulació

Portal d'informació d'avaluació externa per AGI Catalunya | WINDA 1, web d'avaluació de la titulació | Canal Universitat

66

UNIVERSITAT DE BARCELONA

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

www.sagesseproject.eu

2. SGQI

Carte de processus

ÉVALUATION EXTERNE

Des indicateurs

LA QUALITÉ

Procédures

Des preuves

Rubrique

Accréditation

SYSTÈME DE GARANTIE DE QUALITÉ INTERNE

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

67

2. SGQI

La qualité ...

EXCELLENCE

ISO 9001:2015

AQU EXCEL·LENT® Accreditation

INTERNATIONAL EQUITY ASSURANCE

AQU Catalunya registered in EGAR

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

68



- o Les universités doivent avoir des politiques et des **Systèmes de Garantie Interne de Qualité (SGQI)** officiellement établis et accessibles au public.
- o **L'engagement envers la Qualité et l'Amélioration Continue** est un facteur décisif pour le présent et l'avenir de l'Université.
- o **L'excellence** est un objectif à atteindre pour toutes les parties prenantes: administrations, société, étudiants, enseignants, familles et société en général.
- o **Le Plan Stratégique** est le catalyseur du changement à l'Université et un outil de modernisation du travail universitaire, collectif et individuel.



Exercice d'application - 2

Dans le développement de l'ESGQI, l'une des normes les plus importantes en termes de qualité de la formation des étudiants est **l'ESG 1.3: apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant**

- o Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche.
- o L'analyse et l'évaluation de cette ESG font partie du processus d'évaluation externe (accréditation). Deux points du guide d'accréditation (AQU Catalunya) sont :
 - Les activités de formation, la méthodologie d'enseignement et le système d'évaluation sont adéquats et pertinents pour garantir la réalisation des résultats d'apprentissage attendus.
 - Les valeurs des indicateurs académiques conviennent aux caractéristiques du diplôme.

71



Exercice d'application



70



Exercice d'application - 2

Le guide d'accréditation indique les indicateurs à prendre en compte. Parmi eux, les suivants :

- Taux de performance en première année (crédits approuvés / crédits inscrits)
- Etudiants de mobilité internationale par pays de destination
- Pourcentage de notes élevées dans les matières
- Pourcentage de satisfaction de la performance pédagogique du personnel enseignant
- Degré de satisfaction des étudiants avec les pratiques externes
- Les diplômés ayant un emploi lié au diplôme qu'ils ont étudié

72



Ce qui suit et demandé

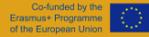
- o Comment obtenir ces informations (type d'instrument, preuves de base, source d'information, etc.) ?
- o Évaluation sur une échelle de 1 à 4 des différentes caractéristiques des indicateurs.
 - **Importance.** L'indicateur fournit des informations pertinentes pour l'évaluation du programme de formation
 - **Fiabilité.** Il n'y a pas de doute sur le résultat de l'indicateur.
 - **Disponibilité.** L'obtention de l'indicateur est facile et rapide. Les données sont facilement accessibles.
 - **Clarté.** Il n'y a aucun doute sur les données auxquelles l'indicateur fait référence.
 - **Communicabilité.** L'indicateur sera facilement compris par les différents groupes d'intérêts
- o Proposez trois preuves ou indicateurs liés à cette norme (ESG).

73



www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



La Universitat de Barcelona



camat@ub.edu

Merci beaucoup pour votre attention

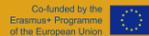


75



www.sagesseproject.eu

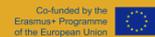
Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE



SAGESSE

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



“Évaluation et Assurance qualité dans
l’enseignement supérieur”

Gianluca Senatore
Sapienza Università di Roma

Sienna 3-7 décembre 2018




SAGESSE

L’Agence ANVUR et le système AVA

L’ANVUR est l’agence nationale d’évaluation du
système universitaire et de la recherche

Elle s’occupe de l’évaluation externe de la qualité des
activités des universités et des centres de recherche
recevant des financements publics

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l’Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d’assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



www.sagesseproject.eu



SAGESSE

L’Agence exerce les activités suivantes:

- Elle évalue la qualité des processus, les résultats et les produits des activités de gestion, de formation, de recherche et de transfert de technologie des activités des universités et des centres de recherche.
- Elle définit les critères et les méthodologies pour l’évaluation des sièges et des cours d’étude, y compris les doctorats de recherche, les masters et les écoles de spécialisation aux fins de l’accréditation périodique des structures par le Ministre.
- En collaboration avec les Unités, elle établit les procédures pour la collecte de l’évaluation de la satisfaction des cours par les étudiants.
- A la demande du Ministre, elle élabore les paramètres de référence pour l’allocation des financements publics, y compris l’établissement des niveaux nécessaires de prestation et des coûts unitaires pour des typologies de services spécifiques.

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l’Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d’assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



www.sagesseproject.eu



SAGESSE

- Sur la base des résultats attendus et des paramètres établis, elle évalue les résultats des accords de programme et leur contribution à l'amélioration de la qualité globale du système de recherche.
- Elle évalue l'efficacité et l'efficacé des programmes publics de financement ainsi que l'incitation aux activités didactiques, de recherche et d'innovation.
- A la demande du Ministre, elle réalise d'autres activités d'évaluation et de définition de paramètres standards et de réglementation technique.
- Elle élabore et propose au Ministre les conditions quantitatives et qualitatives nécessaires pour créer, fusionner, fédérer ou supprimer des universités ou des antennes ou bien pour activer, clôturer ou fusionner des cours d'études.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

L'ANVUR utilise le système **AVA** (Autoévaluation – Evaluation périodique– Accréditation)

afin d'améliorer la qualité de la didactique et de la recherche dans les universités, à travers l'emploi d'un modèle d'Assurance de la Qualité (AQ) basé sur les procédures internes de planification, de gestion, d'autoévaluation et d'amélioration des activités formatives et scientifiques grâce à un contrôle périodique.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Contrôle et Accréditation

Le contrôle est un jugement d'accréditation, le résultat d'un processus reconnaissant à une université (et à ses cours d'étude) la possession (Accréditation initiale), la permanence (Accréditation périodique) des Conditions de Qualité qui la rendent apte à remplir ses fonctions institutionnelles

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

AVA a été conçu en 2003 pour atteindre trois objectifs principaux:

- L'assurance, par le MIUR et l'activité d'évaluation de l'ANVUR, que les établissements de l'enseignement supérieur italiens fournissent un service de qualité adéquat à leurs étudiants.
- L'exercice de la part des universités d'une autonomie responsable et fiable dans l'utilisation des ressources publiques et dans les attitudes collectives et individuelles concernant la formation et la recherche.
- L'amélioration de la qualité des activités de formation et de recherche.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

En particulier:

Les universités et leurs antennes sont soumises à l'accréditation, initiale et périodique (Dlgs 19/2012), qui se déroule conformément aux critères et aux obligations définies par l'ANVUR.

L'ANVUR définit les indicateurs pour l'accréditation des cours d'étude et les communique au Ministère qui émet un décret (DM 987 2016).

Les indicateurs, élaborés selon les standards et les lignes guides établis par l'EHEA (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Association for Quality Assurance in Higher Education*), considèrent les objectifs et les lignes guides de la planification triennale des universités.

Le Ministre accorde ou nie l'accréditation par décret sur avis conforme de l'ANVUR.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Les lignes guides européennes ESG 2015

“L'éducation supérieure vise à atteindre plusieurs objectifs:

- préparer les étudiants à une citoyenneté active et à leur future carrière (par ex. en contribuant à leur employabilité);
- soutenir leur développement personnel;
- créer une plus large base de connaissances avancées;
- stimuler la recherche et l'innovation”.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Les lignes guide européennes

“La notion de qualité ne peut pas être facilement décrite, mais elle est le produit d'une interaction entre les professeurs, les étudiants et le contexte d'apprentissage de l'université. En substance l'assurance de la qualité garantit un contexte d'apprentissage” dans lequel le contenu des cours d'étude, les opportunités d'apprentissage et les structures didactiques sont aptes à leur but.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Les lignes guides européennes

“Les différentes parties prenantes ayant différentes priorités, la qualité de l'enseignement supérieur peut être conçue différemment. Le terme partie prenante (stakeholder) indique tous les acteurs en contact avec l'université, les étudiants et les professeurs en premier lieu, mais aussi les acteurs externes, comme les employeurs, et les partenaires externes” tous ceux qui représentent le monde de la recherche de la culture et des services.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



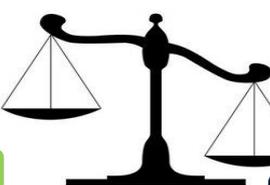


Points faibles de notre système de QA

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

www.sagesseproject.eu



Points faibles de notre système de QA

SAGESSE

Points forts

- Points faibles réels
- Amélioration continue
- Assurance de la qualité

Points faibles

- Mauvais jugements
- Trop de bureaucratie
- Attention aux aspects formels
- Cours d'études visités et dimension des universités

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

www.sagesseproject.eu



SAGESSE

Le nouveau système AVA 2.0

- Plus de conformité aux standards européens ESG 2015
- Allègement des obligations institutionnelles pour les Cours d'étude
- Centralité des étudiants et des professeurs
- Indicateurs ANVUR à utiliser aux fins de l'évaluation redéfinis en détail et accompagnés par des exemples de bonne pratique
- Gamme d'indicateurs quantitatives pour l'autoévaluation des universités et des cours d'étude
- Formulation des conditions valable même pour les cours d'étude scientifiques/sciences humaines
- Moins de rigidité dans l'évaluation (nouvelles échelles d'évaluation)
- Uniformité lexicale et sémantique (Glossaire unique pour AVA, SUA-Cds et d'autres obligations)

○

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

www.sagesseproject.eu



SAGESSE

Les Procédures pour l'Accréditation périodique AVA: les conditions et l'organisation. R.1

L'université

- possède, déclare et réalise une vision de l'Assurance de la Qualité de la didactique et de la recherche en adoptant des stratégies, des politiques et de procédures adéquates pour la réaliser et en distribuant les responsabilités et les tâches parmi les structures. **L'université attribue un rôle actif et participatif à l'étudiant dans les processus d'AQ. La participation de l'étudiant est réellement promue à tous les niveaux.** (R1.A)
- adopte des politiques opportunes pour la planification et la révision des cours d'étude (R1.B)
- élabore des critères qui garantissent la qualité de l'enseignement, la viabilité du charge d'étude et les ressources humaines et structurelles pour supporter les activités institutionnelles (R1.C)

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

www.sagesseproject.eu



SAGESSE

Les Procédures pour l'Accréditation périodique AVA: les conditions et l'organisation. R.2

- L'université a un système efficace d'AQ apte à surveiller le fonctionnement des cours d'étude (R2.A)
[Comité de qualité - NdV]
- et à s'assurer que les processus et les résultats sont périodiquement autoévalués et évalués (R2.B)
[Unité de qualité- NdV]

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Les Procédures pour l'Accréditation périodique AVA: les conditions et l'organisation. R.3 – le CDS (conseil d'étude)

- Le CDS définit les profils culturels et professionnels de la figure qu'il veut former et propose des activités formatives cohérentes (R3.A);
- Il promeut une didactique focalisée sur l'étudiant, il encourage l'emploi de méthodologies actualisées et flexibles d'enseignement et de vérification des compétences acquises (R3.B);
- Il est composé par des enseignants et du personnel technique-administrative, il offre des services aux étudiants et il utilise des structures adéquates aux exigences didactiques (R3.C);
- Il est capable de reconnaître les aspects critiques et les marges d'amélioration de son organisation didactique et de définir et implémenter les interventions qui en résultent (R3.D).

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

Les Procédures pour l'Accréditation périodique AVA: les conditions et l'organisation. R.4 – i CDS (consiglio di studi)

- L'université a développé et poursuit, à travers des politiques adéquates, sa propre stratégie – publique et transparente – pour le développement, l'encouragement et la surveillance périodique des activités de recherche et de troisième mission (R4.A);
- la vision de l'université se reflète dans les stratégies et dans les politiques élaborées par les départements pour l'amélioration de la qualité de la recherche et de la troisième mission (R4.B).

La définition de Troisième mission a, par nature, des formes variables dans les différents domaines.

www.sagesseproject.eu

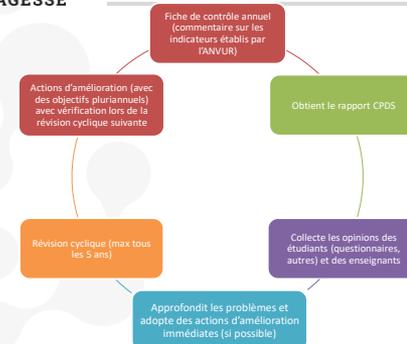
Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SAGESSE

La structure pour la QA dans les Cours d'étude



www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



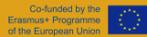


SAGESSE

Le Comité de Qualité

- Surveille le déroulement adéquat et uniforme des procédures d'AQ de toute l'université sur la base des indications des organes de gouvernement.
- Toute université est libre de déterminer la composition et le fonctionnement.
- Normalement il comprend toutes les compétences et responsabilités utiles à assurer la réalisation des contrôles des Cours d'étude et des obligations concernant l'AQ au niveau de l'université et dans les départements et CdE.
- Organise et vérifie:
 - Compilation des fiches SUA-CDS et SUA-RD
 - Procédures d'AQ au niveau des universités
 - Fiche de Vérification Annuelle et Révision cyclique des Cours d'étude
- Assure le flux d'information de et pour l'Unité d'Évaluation (NdV) et ANVUR
- Réalise le contrôle des indicateurs et s'occupe de la diffusion des résultats (vers CdE, NdV, ANVUR)
- Active toute initiative utile à promouvoir la qualité de la didactique. Il suit la réalisation du follow-up après les visites externes.
- Il prépare une synthèse sur les conditions R1-4 en vue de la visite d'accréditation

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité



www.sagesseproject.eu

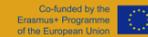


SAGESSE

L'Unité d'Évaluation (NdV)

- Définit les méthodologies du contrôle et évalue l'AQ de l'université.
- Évalue le fonctionnement des CdE à travers l'analyse des résultats et si opportune les audits. Il le fait de façon cyclique en reflétant les révisions cycliques des CdE.
- Évalue périodiquement le fonctionnement globale des départements.
- Rédige un rapport annuel d'évaluation et l'envoi à l'ANVUR (comme cela se fait déjà).
- Rend compte du respect de l'AQ, des décisions prises par l'université sur les cours d'études étrangères et les initiatives pour promouvoir la qualité.
- Fait rapport à l'ANVUR sur l'implémentation des recommandations faites pendant la visite d'accréditation concernant aussi bien le siège que les cours d'étude

Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité



www.sagesseproject.eu

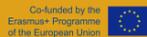


SAGESSE

L'Unité d'Évaluation



Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

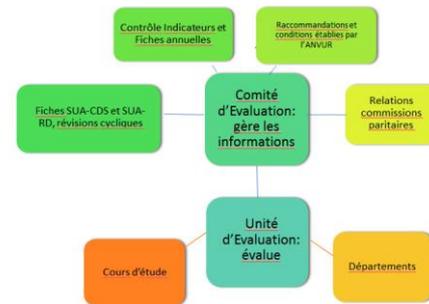


www.sagesseproject.eu

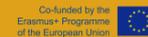


SAGESSE

L'Unité d'Évaluation



Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité



www.sagesseproject.eu



SAGESSE

Le rôle fondamentale des étudiants dans l'AQ des Cours d'étude

- Une Commission, composée par le même nombre de professeurs et d'étudiants (CPDS), rédige un rapport annuel sur l'offre de formation des Cours d'étude.
- Elle propose des méthodologies d'analyse et d'évaluation de la qualité de la didactique.
- Elle pose des questions spécifiques, même sur la base des résultats annuels des questionnaires des étudiants.
- Le rapport doit être basé sur des éléments d'analyse indépendante (et non seulement sur les Rapport de Révision du CdE).
- Le rapport est transmis à l'Unité d'Évaluation, au CdE et à l'ANVUR qui s'active pour élaborer des suggestions d'amélioration en collaboration étroite avec les représentants des étudiants des cours d'étude.
- Les aspects importants de ce processus font partie du rapport de la Révision Cyclique suivante du CdE.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union




SAGESSE

Le CPDS

- Pour contribuer à l'amélioration de l'offre et à l'élaboration de proposition d'amélioration, la CPDS devrait inclure, où cela est possible, des représentants des étudiants dans le CdE.
- Le CPDS du département ou de la faculté peut être divisé, si nécessaire, en sous-commissions correspondant aux cours d'études ou déléguer cette tâche à un groupe paritaire de CdE.
- Le rapport devrait être divisé selon le CdE.
- Les universités peuvent organiser des Commissions Paritaires à plusieurs niveaux avec des tâches diversifiées.
- L'ANVUR recommande l'engagement direct des étudiants du CdE dans l'analyse des questionnaires plutôt que la médiation de représentants d'autres CdE.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union




SAGESSE

Les Opinions des Etudiants opinions étudiants ≠ évaluation professeurs

- Elles sont un moyen fondamental pour identifier les points faibles de l'organisation du cours et des enseignements.
- Elles sont indispensables pour l'auto-évaluation des cours.
- Les objectifs et les contenus des programmes ainsi que la qualité des examens demandent une réflexion précise.
- Les opinions dépendent du contexte de la formation et ne sont pas une mesure linéaire et fiable de la qualité de la didactique sans d'autres paramètres.
- Elles ne peuvent pas être référées à la compétence scientifique des professeurs.
- Des distorsions sont possibles selon:
 - les professeurs (effet Dr. Fox, genre, réputation, charisme, status, générosité des notes).
 - répondants (âge, fréquence, engagement et motivation, note attendue, perception d'utilité dans les réponses).
 - enseignements (workload, discipline, niveau, entassement de la classe).

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union




SAGESSE

Les Opinions des Etudiants dans AVA 2.0

- Les universités doivent collecter et élaborer les opinions des étudiants selon les modalités décrites dans les lignes guide AVA aux fins de l'assurance interne de la qualité.
- L'ANVUR, après avoir révu toute la structure des questionnaires, est en train de définir un système de collecte centralisée des données.
- Les universités communiqueront à l'ANVUR les résultats des collectes par rapport à un nombre d'items, selon les modalités qui seront définies (probablement l'expérience commencera en 2019/20). Les résultats seront élaborés par l'ANVUR aux fins de l'établissement d'indicateurs relatifs au CdE.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





SAGESSE

Comment collecter les opinions des étudiants

- ✓ Pour la collecte, le mode en ligne doit être préféré, avec la possibilité de compiler à partir d'un support mobile (smartphone, tablette).
- ✓ Dans les universités où cela n'est pas possible, il sera possible d'utiliser l'enquête papier, avec une lecture optique ultérieure, pour les étudiants des enseignements selon le mode principalement conventionnel (types a et b).
- ✓ Les questionnaires destinés aux étudiants diplômés doivent être administrés avant la session de remise des diplômes.
- ✓ L'enquête sur l'opinion des diplômés se fera au moyen des systèmes AlmaLaurea déjà utilisés dans la plupart des universités. Les universités non affiliées à AlmaLaurea peuvent s'organiser indépendamment.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union




SAGESSE

Comment utiliser les Opinions des Etudiants

- ✓ Les résultats analytiques des enquêtes sur les cours individuels (ainsi que toutes les suggestions faites dans le champ libre) devront être communiqués individuellement aux enseignants qui les ont fournis, au directeur du département (ou au responsable de la structure d'enseignement), au coordinateur du CdS, au NdV et aux membres de la Commission paritaire des enseignants et des étudiants.
- ✓ Le responsable du CdE, en présence d'enseignements avec des évaluations très négatives (par rapport à la moyenne de l'ensemble du CdE), devra agir en collectant des éléments d'analyse supplémentaires pour en comprendre les raisons et suggérer, en collaboration avec les étudiants du CdE, notamment avec les présents dans le CPDS, des mesures visant à améliorer les aspects critiques du cours par les étudiants.
- ✓ Les activités d'amélioration proposées figureront dans les Rapports de Révision cyclique des cours d'étude

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union




SAGESSE

Rendre publiques les opinions des étudiants

- ✓ Pour chaque CdE les résultats analytiques (dans lesquels les enseignements et les enseignants responsables sont anonymes) doivent être rendus publics pour les questions individuelles des questionnaires des étudiants.
- ✓ Une décharge est nécessaire pour la publication des résultats des cours sous une forme permettant de retrouver le nom de l'enseignant.
- ✓ ANVUR, après la collecte centralisée des données et en aval de l'expérimentation, mettra à la disposition de chaque CdE les indicateurs synthétiques, accompagnés des valeurs de référence moyennes telles que la moyenne de l'Université et celle des CdE appartenant à la même Classe sur le territoire national.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union




SAGESSE

L'histoire de l'AQ à La Sapienza

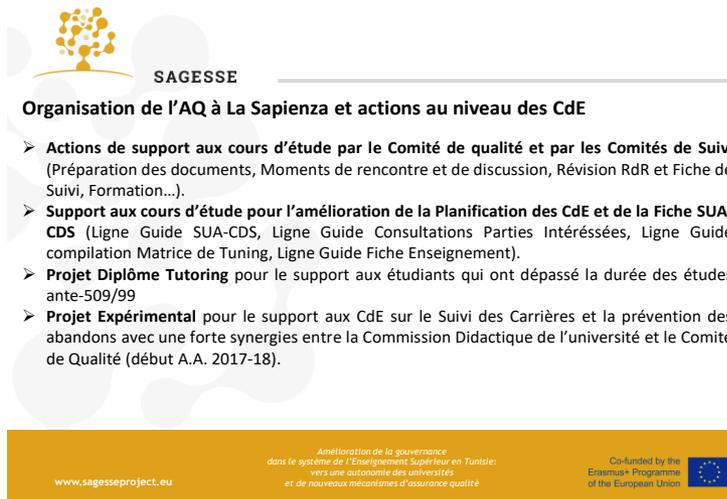
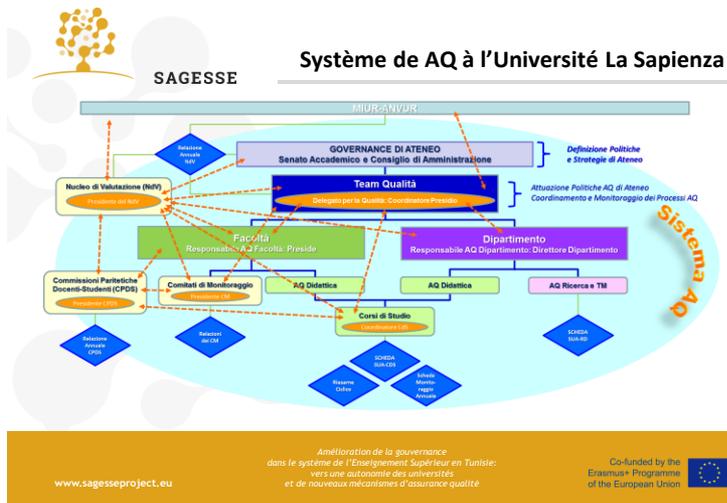
- 2004 Activation d'un projet de dissémination de l'auto-évaluation parmi les cours d'étude sur une base volontaire appelée PerCorso Qualità (PCQ), développé à partir d'un modèle d'auto-évaluation du modèle informatif du CNVSO (de 144 adhésions au cours de l'année académique 2004-05 à 292 dans l'année AA2009-11).
- 2005 Création de l'équipe qualité et lancement de la création du système d'assurance qualité Sapienza pour les cours d'étude.
- 2009 Révision de la composition de l'équipe chargée de la qualité, conformément aux nouvelles directives ministérielles sur l'évaluation et aux méthodologies d'assurance de la qualité, le rendant indépendant du NdV.
- 2011 Activation d'un modèle à réseau de l'équipe qualité avec la mise en place d'équipes qualité de facultés (TQF) auxquelles déléguer des activités de coordination et de supervision des activités réalisées par les Commissions de qualité.
- 2012 Révision du modèle à réseau de l'équipe qualité avec la mise en place de Comités de suivi (CF) au niveau de la faculté, auxquelles sont déléguées des activités de coordination et de supervision de l'assurance qualité des cours.
- 2013 Attribution à l'Equipe Qualité du rôle de Comité de Qualité dans la mise en œuvre du décret ministériel 47/2017.

www.sagesseproject.eu

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union







SAGESSE

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union 

Les Règles pour l'Assurance de la Qualité



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

LUCIA ANTONINI – GROUPE DE SOUTIEN À L'ÉQUIPE QUALITÉ DE LA SAPIENZA

TUNIS, 3 4 ET 5 AVRIL 2019

Le système AVA (Autoévaluation Évaluation Accréditation)

- **L'introduction en Italie d'un système d'accréditation se fonde sur la Loi n.240/2010 qui prévoit l'introduction d'un système d'accréditation des Établissements et des cours d'études universitaires.**
- **La dernière modification à ce système a été apportée par le Décret Ministériel n. 6 du 7/01/2019, "Décret sur l'Autoévaluation, l'Évaluation, sur l'Accréditation initiale et périodique des établissements et des programmes d'étude".**

Accréditation Initiale

- **L'Accréditation initiale** repose sur l'autorisation par le MIUR (Ministère de l'Éducation, des Universités et de la Recherche) à activer des Établissements, des Écoles, des Programmes d'Études (licences, masters, licences et masters en un cycle unique, doctorats) après avoir vérifié que tous les conditions didactiques, de qualification de la recherche, structurelles, organisationnelles et de durabilité économique-financière indiquées dans la réglementation de référence (Décret Législatif 19/2012, Décret Ministériel 6/2019, Décret Ministériel 439/2013, Décret Ministériel 45/2013) sont remplies.

Accréditation Périodique -1

- **L'Accréditation périodique** est effectuée par l'ANVUR (Agence nationale d'évaluation du système universitaire et de la recherche) et consiste à vérifier, sur la base d'un examen des documents et des visites sur place, si les critères remplis lors de la Première Accréditation sont encore respectés et si d'autres exigences de qualités, efficience et efficacité des activités menées sont aussi satisfaites, en relation avec les indicateurs d'Assurance de la qualité.
- **L'Accréditation périodique des Établissements et des Programmes d'Études s'effectue au moins tous les cinq ans pour les Établissements et au moins tous les trois ans pour les Programmes d'Études.**

Accréditation Périodique -2

- Pour effectuer l'Accréditation périodique des Établissements et des Programmes d'Études, l'ANVUR évalue dans quelle mesure les quatre Conditions R1-4 prévues pour l'Assurance de la Qualité sont remplies.
- Les Règles (R) fixent les principes fondamentaux qui sont à la base du Système d'Assurance de la Qualité des Universités pour les Départements et les Course de Licence, de Master et de Licence et Master en un Cycle Unique.

Accréditation Périodique -3

- Ces critères transposent les indications formulées par les ESG 2015 (*Standards and guidelines for Quality assurance in the European Higher Education Area*, Références et lignes directrices pour l'assurance de la qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur), définissant les lignes générales pour le développement des systèmes d'assurance interne et externe de la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement dans l'espace européen de l'enseignement supérieur.
- Chaque Critère se décline en Indicateurs et Points d'attention (des "questions" concernant le contenu à vérifier qui contribuent à la formulation du jugement final d'accréditation). Les détails des indicateurs et de leur points d'attention sont inclus dans les Lignes Directrices AVA pour l'accréditation périodique des Établissement et des programmes d'études universitaires (LG AVA).

Le processus de Bologne



Il processo di riforma internazionale dei sistemi di istruzione superiore dell'Unione inizia nel **1999** con il cosiddetto «**Processo di Bologna**» il cui obiettivo è:

«**Costruire** entro il 2010 uno Spazio Europeo dell'Istruzione superiore, al fine di accrescere l'occupabilità e la mobilità dei cittadini europei e promuovere l'istruzione superiore europea nel Mondo»



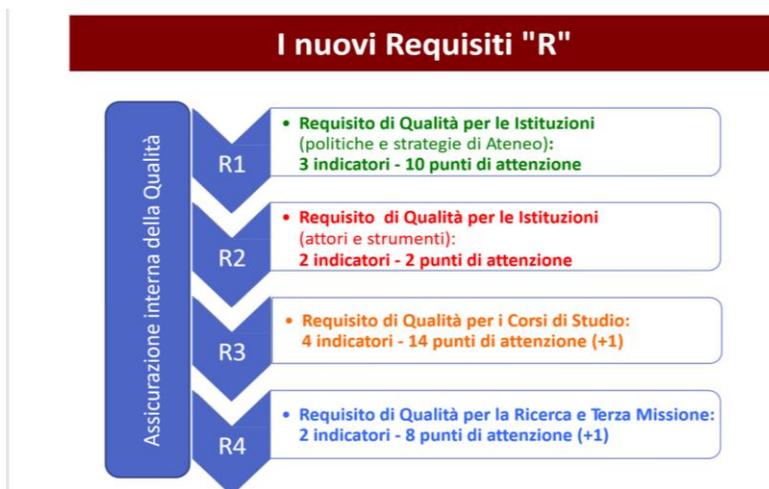
L'Assurance de la Qualité (AQ)

L'Assurance de la Qualité (AQ) est l'ensemble de toutes les actions menées pour garantir le respect des objectifs de qualité. L'AQ se réalise par la mise en œuvre d'un Système d'Assurance de la Qualité qui représente la structure organisationnelle et le processus par lequel les Instances Dirigeantes réalisent leur Politique de la Qualité et il prévoit des actions de:

- conception,
- mise en œuvre (gestion),
- observation (surveillance),
- contrôles et améliorations

Ces actions sont menées sous le contrôle d'une Équipe Qualité en analysant tant les actions que les outils utilisés, mais aussi les résultats obtenus.

Les règles «R»



Les dimensions concernées



Règles et indicateurs: vue d'ensemble

| Requisito/ Indicatore | Titolo / n° Punti di Attenzione |
|--------------------------|--|
| Requisito R.1 | Visione e Politiche di Ateneo per la Qualità (10 punti) |
| Ind. R1.A | Visione e Politiche di Ateneo per la qualità della Ricerca e della Didattica (4 punti) |
| Ind. R1.B | Politiche di Ateneo per la progettazione/programmazione dei CdS (3 punti) |
| Ind. R1.C | Politiche sul reclutamento dei docenti e sulla sostenibilità DID (3 punti) |
| Requisito R.2 | Sistema di Ateneo per l'Assicurazione Qualità (2 punti) |
| Ind. R2.A | Sistema di Ateneo per la valutazione della qualità dei CdS (1 punto) |
| Ind. R2.B | Sistema di Ateneo per il monitoraggio della qualità dei CdS (1 punto) |
| Requisito R.3 | Gestione del sistema di AQ a livello di CdS (14 punti) |
| Ind. R3.A | Definizione degli obiettivi, progettazione e architettura del CdS (4 punti) |
| Ind. R3.B | Strategie di gestione della didattica (5 punti) |
| Ind. R3.C | Risorse umane, servizi e strutture di supporto (2 punti) |
| Ind. R3.D | Monitoraggio, revisione delle strategie, azioni di miglioramento (3 punti) |
| Requisito R.4 | Valutazione di Ricerca e Terza Missione nel sistema di AQ (8 punti) |
| Ind. R4.A | Politiche per la Qualità della Ricerca e della Terza Missione dell'Ateneo (4 punti) |
| Ind. R4.B | Valutazione delle politiche per la qualità nei dipartimenti e strutture di ricerca (4 punti) |

R1 – Vision et politiques de l'Université pour l'AQ

| | |
|---|--|
| R1.A - Visione di Ateneo | |
| R1.A.1 | Politiche di Ateneo per l'AQ e loro articolazione in obiettivi |
| R1.A.2 | Architettura del sistema di AQ di Ateneo (attori, compiti, responsabilità) |
| R1.A.3 | Revisione critica del funzionamento del sistema |
| R1.B – Politiche per la progettazione dei CdS | |
| R1.B.1 | Politiche per l'ammissione e le carriere degli studenti |
| R1.B.2 | Politiche per la progettazione dei percorsi di studio (in funzione delle esigenze e specificità degli studenti) |
| R1.B.3 | Politiche per la progettazione e l'aggiornamento dei percorsi di studio (in funzione delle necessità formative e delle attese della società) |
| R1.C – Politiche per il reclutamento dei docenti | |
| R1.C.1 | Politiche per il reclutamento e l'aggiornamento scientifico e didattico dei <u>docenti</u> |
| R1.C.2 | Politiche per la sostenibilità della didattica e l'erogazione di servizi di <u>supporto</u> |
| R1.C.3 | Politiche per la sostenibilità della didattica complessiva (DID) |

La Règle R1.A

EST-CE QUE L'UNIVERSITÉ A, DÉCLARE ET RÉALISE UNE VISION DE L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ DE LA DIDACTIQUE ET DE LA RECHERCHE?

La Règle R1.A

L'UNIVERSITÉ:

- R1.A A, DÉCLARE ET RÉALISE UNE VISION DE L'ASSURANCE DE LA QUALITÉ DE LA DIDACTIQUE ET DE LA RECHERCHE, DÉCLINÉE EN UN PLAN STRATÉGIQUE CONCRET ET VIABLE, DANS LEQUEL UN RÔLE ACTIF ET PARTICIPATIF EST ATTRIBUÉ AUX ÉTUDIANTS À TOUS LE NIVEAUX. CETTE VISION EST SOUTENUE PAR UNE ORGANISATION QUI EN GÈRE LA RÉALISATION ET VÉRIFIE PÉRIODIQUEMENT L'EFFICACITÉ DES PROCÉDURES
- R1.B ADOPTE DES POLITIQUES ADÉQUATES POUR LA CONCEPTION, LA MISE À JOUR ET LA RÉVISION DES PROGRAMMES D'ÉTUDES
- R1.C ÉTABLIE DES CRITÈRES VISANT À GARANTIR LA QUALIFICATION DES PROFESSEURS, LA DURABILITÉ DU CHARGE DES COURS ET LES RESSOURCES HUMAINES ET STRUCTURELLES POUR LE SOUTIEN AUX ACTIVITÉS INSTITUTIONNELLES

La Règle R1.A

Les indicateurs qui composent la règle R1 concernent la vision de la qualité de la didactique et de la recherche en tenant compte notamment:

- **de la stratégie et des politiques universitaires**
- **de la distribution des responsabilités et des tâches liées à tout cela**

La Règle R1.A

Les politiques concernent:

- **la conception et la révision des Programmes d'études, tout comme le rôle des étudiants dans ces processus**
- **le recrutement et la valorisation des compétences des professeurs**
- **la distribution des charges des cours**
- **les ressources humaines et structurelles de soutien à la didactique**

Les politiques, stratégies et procédures doivent:

- **avoir un statut officiel**
- **être accessibles tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'Université**
- **engager activement les parties prenantes: professeurs, étudiants, personnel technique et administratif et d'autres interlocuteurs et parties prenantes externes**

La règle R1.A

Les politiques, stratégies et procédures visent à:

- définir les rôles et les responsabilités dans la gestion de l'Assurance de la Qualité
- rendre visibles les interactions qui se produisent entre les organismes politiques et organisationnels de l'Université (Instances Dirigeantes, Conseil d'Administration, Départements, Structures de Raccord...), les structures responsables pour l'Assurance de la Qualité (Équipe Qualité, Commissions Paritaires professeurs-étudiants, Comité d'Évaluation) et les structures techniques et administratives de soutien

Le mode de fonctionnement du système peut être formalisé:

- dans le Statut, dans les Règlements des Universités, dans les documents de l'Assurance de la Qualité
- dans les documents de programmation ou d'orientation approuvés par les Instances Dirigeantes
- dans les décisions des Organismes qui ne visent pas directement à la programmation mais qui contiennent des indications pertinentes à cette fin

La Règle R1.A

- L'Université a, déclare et réalise une vision de la qualité de la didactique et de la recherche, déclinée en un Plan Stratégique concret et viable, dans lequel un rôle actif et participatif est attribué aux étudiants à tous les niveaux.
- Cette Vision est soutenue par une organisation qui en gère la réalisation et vérifie périodiquement l'efficacité des procédures

La Règle R1.A

L'Université est appelée à:

- élaborer et **communiquer au public** sa Vision de la qualité de la didactique et de la recherche en faisant référence à l'ensemble des relations réciproques et des effets sur le contexte social
- traduire cette Vision en un plan stratégique et opérationnel définissant clairement les objectifs, les acteurs et les responsabilités (en associant aussi des interlocuteurs externes)
- vérifier périodiquement son fonctionnement dans une perspective d'amélioration continue

La Règle R1.A

- Documents de Programmation approuvés par les Instances Dirigeantes sur la Didactique, la Recherche et la Troisième Mission
- Décisions des Organismes qui ne visent pas directement à la programmation mais qui contiennent des orientations pertinentes à cette fin
- Documents de l'Université disponibles en ligne
- Rapport Annuel du Comité d'Évaluation contenant une brève description introductive visant à présenter le système de l'Université pour l'Assurance de la Qualité et l'évaluation du Comité d'Évaluation des points d'attention
- Autoévaluation de l'Université par les soins du Comité Qualité (R1, R2 et R4.A)
- Résultats des Audits et d'Auditions par le Comité d'Évaluation et/ou le Comité Qualité en ce qui concerne le Planning

La Règle R1.A

Les documents officiels rédigés par l'Université pour la programmation et la gestion sont, par exemple:

- **Le Plan Stratégique**
- **Le Plan Triennal de l'Université**
- **Le Plan Intégré (Performance, Transparence, Anticorruption)**
- **Les Documents décrivant l'Organisation de l'Université (Statut et Règlement)**
- **Les Décisions des Instances Dirigeantes**
- **Les Règlements de l'Université**
- **Les Circulaires et les Lignes Directrices**
- **Les Comptes rendus et les dossiers présentés aux Instances Dirigeantes et/ou communiqués au public**

La Règle R1.A

Les documents d'Assurance de la Qualité sont, par exemple:

- **Les Politiques de la Qualité de l'Université (Didactique, Recherche, Troisième Mission)**
- **La Charte des Services (uniquement pour les Universités Télématiques)**
- **Les Standards de Qualité des Services**
- **Les Documents rédigés par le Comité Qualité**
- **Les Documents décrivant les Processus d'Assurance de la Qualité de l'Université**

La Règle R1.A

Les Documents décrivant les Processus d'Assurance de la Qualité de l'Université sont, par exemple:

- Le Manuel relatif à la Qualité
- Les Procédures pour la Qualité
- La Procédure Organisationnelle
- La Gestion Documentaire
- L'Assurance de la Qualité de la Didactique
- L'Assurance de la Qualité de la Recherche
- Le Sondage des Opinions des Étudiants
- Les Lignes Directrices pour la gestion de certaines activités
- L'Établissement de la Fiche Unique Annuelle pour les Programmes d'Études (SUA-CDS)
- L'Établissement de la Fiche Unique Annuelle pour la Recherche Départementale (SUA-RD)
- L'Établissement des Fiches de Surveillance
- La Révision cyclique des Programmes d'Études
- Les Mesures correctives

La Règle R1.A

Le lien entre recherche, enseignement et apprentissage joue un rôle fondamental dans la définition des politiques de l'Assurance de la Qualité et dans la vérification de leur efficacité

L'Université doit exprimer sa propre vision claire, articulée et publique:

- de la didactique et de la recherche en ci qui concerne l'ensemble des relations entre eux
- de son potentiel de développement scientifique
- des effets sur le contexte socioculturel (troisième mission) en ligne avec ses raisons fondatrices exprimées dans le Statut en ayant les étudiants et leurs processus d'apprentissage au centre et en tenant compte de tous les cycles de l'enseignement supérieur (Licence, Master, Licence et Master en un Cycle Unique, Doctorat)

La Règle R1.A

Au sein de l'Université, le système d'Assurance de la Qualité est décrit dans des documents de planning (Documents décrivant les Politiques, le Plan Stratégique, le Plan Intégré ou d'autres documents similaires)

Ces documents doivent:

- être accessibles aux parties prenantes internes et externes
- être articulés autour d'une série d'objectifs clairement définis et réalisables
- tenir compte du contexte socio-culturel, du potentiel de développement scientifique de l'Université, de la programmation ministérielle et des ressources nécessaires et disponibles

La Règle R1.A

Le bon fonctionnement du système d'Assurance de la Qualité nécessite d'une organisation qui permet de réaliser le plan stratégique de l'Université et de gérer l'Assurance de la Qualité

L'organisation devra:

- être fondée sur une claire définition et répartition des tâches, des acteurs et des responsabilités
- envisager des flux de communication constants entre les Instances Dirigeantes et les structures responsables de la didactique, de la recherche, de la troisième mission

La définition de l'architecture du système doit inclure aussi un rôle adéquate pour les étudiants

La Règle R1.A

Les acteurs de l'Assurance de la Qualité qui jouent un rôle fondamental sont, entre autres:

- le Comité d'Évaluation, comme point d'échange entre l'évaluation externe et l'autoévaluation
- L'Équipe Qualité
- Les Commissions Paritaires Professeurs-Étudiants, dont les fonctions et les relations doivent être définies par l'Université par rapport aux Organismes chargés de la recherche, la didactique et la troisième mission

Les structures en charge doivent être mises en état d'exercer leur rôle de manière efficace

La Règle R1.A

- Il est nécessaire que:
- le fonctionnement du système de l'Assurance de la Qualité soit à son tour surveillé de façon périodique et évalué en interne
- il y ait des activités universitaires visant à la révision critique des tâches, des acteurs et des responsabilités de l'Assurance de la Qualité, y compris par la coordination avec les Programmes d'Études et les Départements
- les professeurs, le personnel technique et administratif et les étudiants soient mis en état de transmettre aux Instances Dirigeantes et aux structures chargées de l'Assurance de la Qualité leurs observations critiques sur le fonctionnement du système et leurs propositions d'amélioration
- un processus systématique de collecte et diffusion de ces avis soit activé au cas où une variation importante de l'organisation des services intervient
- Les Instances Dirigeantes doivent prendre en considération les résultats du processus de l'Assurance de la Qualité afin de surveiller la réalisation effective de ses stratégies

La Règle R1.A

Conformément à ce qui a été défini par le Processus de Bologne, autrement dit, afin d'associer les étudiants à la prise des décisions concernant les politiques de la qualité de la formation, l'Université:

- devrait engager les représentations des étudiants davantage dans la prise de décisions des Instances Directrices
- doit attribuer à l'étudiant un rôle actif et participatif dans les processus d'Assurance de la Qualité, en encourageant sa participation à tous les niveaux



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



Merci pour votre attention

Lucia Antonini- Équipe Qualité de
Sapienza

Les Règles pour l'Assurance de la Qualité



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

LUCIA ANTONINI - GROUPE DE SOUTIEN À L'ÉQUIPE QUALITÉ DE LA SAPIENZA

TUNIS, 3 4 ET 5 AVRIL 2019

R1 – Vision et politiques de l'Université pour l'Assurance de la Qualité

| R1.A - Visione di Ateneo | |
|--|--|
| R1.A.1 | Politiche di Ateneo per l'AQ e loro articolazione in obiettivi |
| R1.A.2 | Architettura del sistema di AQ di Ateneo (attori, compiti, responsabilità) |
| R1.A.3 | Revisione critica del funzionamento del sistema |
| R1.B – Politiche per la progettazione dei CdS | |
| R1.B.1 | Politiche per l'ammissione e le carriere degli studenti |
| R1.B.2 | Politiche per la progettazione dei percorsi di studio (in funzione delle esigenze e specificità degli studenti) |
| R1.B.3 | Politiche per la progettazione e l'aggiornamento dei percorsi di studio (in funzione delle necessità formative e delle attese della società) |
| R1.C – Politiche per il reclutamento dei docenti | |
| R1.C.1 | Politiche per il reclutamento e l'aggiornamento scientifico e didattico dei <u>docenti</u> |
| R1.C.2 | Politiche per la sostenibilità della didattica e l'erogazione di servizi di <u>supporto</u> |
| R1.C.3 | Politiche per la sostenibilità della didattica complessiva (DID) |

La Règle R1.B

L'Université adopte des politiques adéquates:

- **à la conception**
- **à la mise à jour et la révision des Programmes d'Études**
- **aux exigences des étudiants**

La Règle R1.B

Conformément aux indications fournies par les ESG 2015, l'Université veille à ce que l'offre de formation soit:

- **conçue sur la base des exigences globales de développement de la société et du contexte de référence**
- **développé en tenant compte de la centralité des étudiants et de leurs exigences, dès le début de leur carrière, en définissant des politiques claires pour leur recrutement et pour le déroulement des programmes d'étude**

La Règle R1.B

- Règlements et Lignes Directrices de l'Université sur la programmation, la conception et la fourniture de l'Offre de Formation
- Rapport Annuel du Comité d'Évaluation contenant les évaluations du Comité d'Évaluation sur la programmation, la conception et la fourniture de l'Offre de Formation
- Consultation directe en ligne des documents de l'Université (notamment les Fiches SUA-CDS à la discrétion du Comité d'Autoévaluation et de l'ANVUR) et de toute autre Ligne d'Orientation interne de l'Unité de l'Administration chargée de la coordination de la didactique
- Résultats de l'Audit et des Auditions par le Comité d'Évaluation et/ou par le Comité de la Qualité par rapport à l'Offre de Formation
- Résultats des discussions avec les Comités d'Autoévaluation par rapport à l'Offre de Formation

La Règle R1.B

- L'Université est appelée à définir clairement les stratégies et les modes d'admission des étudiants aux Programmes d'Études et de gestion de leurs carrières (en tenant compte de la diversité de leur niveaux de préparation, de leurs motivations personnelles et d'autres exigences spécifiques) et à les communiquer clairement
- Les activités d'orientation au moment de l'entrée dans l'université et les procédures de recrutement doivent être conformes aux stratégies définies pour l'admission et doivent prêter attention aux exigences de certaines catégories spécifiques d'étudiants (par exemple, étudiants dont le domicile est éloigné, étrangers, travailleurs, handicapés, ayant des enfants en bas âge...)

La Règle R1.B

- Les Universités sont chargées de concevoir toute activité de soutien (programmes pour combler des lacunes relevées lors du test d'admission - *OFA Obblighi Formativi Aggiuntivi* - Formations Obligatoires Complémentaires) pour les étudiants avec une préparation initiale insuffisante et d'activer des programmes d'excellence pour les étudiants les plus préparés et motivés (par exemple, des programmes d'approfondissement disciplinaires ou interdisciplinaires, des programmes accélérés)
- Si l'Université a une vocation internationale, des stratégies adéquates devront être adoptées pour promouvoir le recrutement des étudiants étrangers (par exemple, par le biais d'initiatives visant à améliorer son attractivité, la création d'un site web en anglais et l'élaboration des lignes directrices en anglais pour franchir les obstacles pratiques ou bureaucratiques)
- En outre, le Supplément au Diplôme sera délivré

La Règle R1.B

L'Université est appelée à élaborer une vision globale et claire de l'articulation de l'offre de formation et du potentiel de développement scientifique, aussi par rapport aux exigences des différentes Parties Prenantes et du contexte de référence, que ce soit au niveau locale, nationale ou internationale

La Règle R1.B

Si l'Université a une vocation internationale, elle promue des initiatives pour favoriser l'internationalisation de son offre de formation telles que:

- **la programmation des Programmes d'Études entièrement délivrés en langue étrangère**
- **l'offre des Programmes d'Études avec un double titre**
- **l'offre d'enseignements isolés en langue étrangère**
- **l'organisation d'enseignements par des experts étrangers même dans le cadre des cours institutionnels**
- **la stimulation de la mobilité internationale des étudiants et des professeurs**

La Règle R1.B

L'Université doit:

- **veiller à ce que, conformément aux ESG 2015, les Programmes d'Études soient conçus et délivrés de manière à encourager les étudiants à jouer un rôle actif dans les processus d'apprentissage, en contribuant à stimuler leur motivation, leur esprit critique, leur autonomie et leur engagement dans les processus d'apprentissage.**

La Règle R1.B

- **assurer, lors de la conception des Programmes d'Études, une considération adéquate des exigences de développement (scientifique, technologique, économique et social) exprimées par la société et par le contexte de référence, relevées aussi par le biais des consultations avec une gamme de parties prenantes définie par rapport à la vocation et à l'orientation des Programmes d'Études**
- **veiller à ce que la conception des Programmes d'Études tienne compte du rapport entre les compétences scientifiques disponibles et leur pertinence par rapport aux objectifs de formation**

La Règle R1.B

- **Il convient que l'Université, en considérant la nature des cours et les professeurs disponibles, oriente et assiste les Programmes d'Études dans la définition des modes de conception, dans le but de garantir la centralité des étudiants et de leur processus d'apprentissage**
- **Pour atteindre cet objectif il convient aussi de prêter attention aux différents niveaux de préparation au début du cours, en permettant de choisir des parcours souples**
- **Pour assurer le maximum d'apprentissage pour les étudiants, l'Université veille à ce que l'offre de formation soit mise à jour constamment et reflète les connaissances disciplinaires les plus avancées, aussi en relation avec les cours de Doctorat activés**
- **La surveillance constante de l'efficacité des cours peut aussi être effectuée en instaurant une collaboration entre les Programmes d'Études et les Départements et une interaction avec les interlocuteurs internes et externes**

R1 – Vision et politiques de l'Université pour l'Assurance de la Qualité

| R1.A - Visione di Ateneo | |
|--|--|
| R1.A.1 | Politiche di Ateneo per l'AQ e loro articolazione in obiettivi |
| R1.A.2 | Architettura del sistema di AQ di Ateneo (attori, compiti, responsabilità) |
| R1.A.3 | Revisione critica del funzionamento del sistema |
| R1.B – Politiche per la progettazione dei CdS | |
| R1.B.1 | Politiche per l'ammissione e le carriere degli studenti |
| R1.B.2 | Politiche per la progettazione dei percorsi di studio (in funzione delle esigenze e specificità degli studenti) |
| R1.B.3 | Politiche per la progettazione e l'aggiornamento dei percorsi di studio (in funzione delle necessità formative e delle attese della società) |
| R1.C – Politiche per il reclutamento dei docenti | |
| R1.C.1 | Politiche per il reclutamento e l'aggiornamento scientifico e didattico dei <u>docenti</u> |
| R1.C.2 | Politiche per la sostenibilità della didattica e l'erogazione di servizi di <u>supporto</u> |
| R1.C.3 | Politiche per la sostenibilità della didattica complessiva (DID) |

La Règle R1.C

L'Université garantie la compétence et la formation de ses professeurs, la durabilité de la charge des cours et les ressources humaines et physiques pour le soutien aux activités institutionnelles

La Règle R1.C

Les professeurs et le personnel technique et administratif jouent un rôle essentiel pour garantir une expérience éducative de qualité

Il appartient à l'Université:

- **d'assurer la qualification scientifique et didactique de ses professeurs et leur formation**
- **de leur offrir un lieu propice au travail, qui leur permet d'accomplir les tâches didactiques et de recherche de manière adéquate**

La Règle R1.C

- **L'Université doit également garantir la durabilité et la continuité de la didactique et assurer que la charge didactique supportée par les professeurs soit répartie de manière égale et qu'elle ne soit pas excessive pour ne pas compromettre la qualité de la didactique et de la recherche**
- **Le dimensionnement adéquate du personnel technique et administratif et la fonctionnalité de la structure organisationnelle par rapport aux exigences des Programmes d'Études contribuent significativement à la réussite des activités de formation et donc tout cela doit être vérifié périodiquement**

La Règle R1.C

- Règlements et Lignes Directrices de l'Université sur le recrutement et la qualification des professeurs
- Rapport Annuel du Comité d'Évaluation contenant l'évaluation du Comité d'Évaluation sur la durabilité de l'Offre de Formation et l'évaluation du Paramètre DID (nombre maximal d'heures de didactique assisté)
- Règlements et Lignes Directrices de l'Université sur le recrutement et la qualification du Personnel Technique et Administratif
- Plan Intégré et Rapport sur la Performance
- Résultats des Audits et des Auditions par le Comité d'Évaluation et/ou par le Comité de la Qualité par rapport à la Durabilité de la Didactique
- Résultats des discussions avec le Comité d'Autoévaluation par rapport à la Durabilité de la Didactique

La Règle R1.C

Il est essentiel que l'Université identifie et explicite les stratégies suivies lors de la programmation pour assurer un recrutement des professeurs conforme, en termes quantitatifs et qualitatifs, à sa vision stratégique et aux objectifs statutaires, par le biais de modèles d'évaluation objectifs qui identifient des critères visant, d'un côté, à exclure des formes d'attribution discrétionnaire des ressources et, de l'autre, à encourager la définition de critères adéquates pour la quantification des besoins, la sélection des candidats, l'attribution de primes

La Règle R1.C

L'Université doit prendre des initiatives pour améliorer la qualification scientifique de ses professeurs aussi par le recrutement d'enseignants de haut niveau scientifique provenant de rôles ou de parcours de recherche externes à l'établissement et par le recours à des programmes ministériels spécifiques

La Règle R1.C

- **Il faut également que l'Université favorise avec ses propres initiatives la croissance et la formation scientifique et didactique des professeurs, dans le respect des diversités disciplinaires, dans le but de renforcer autant que possible le lien entre la formation et la recherche**
- **Dans cet esprit, il est louable que l'Université ait un centre d'études ou des locaux de soutien à la didactique (même dans le domaine de l'utilisation des nouvelles technologies) et qu'elle organise des séminaires d'étude et de formation pour les professeurs**

La Règle R1.C

- **Une attention particulière est accordée aussi à la promotion d'initiatives visant à encourager l'internationalisation de la didactique (sous forme de cours délivrés entièrement en langue étrangère ou avec un double titre, prestation de leçons en langue étrangère, enseignement d'experts étrangers même dans le cadre des cours institutionnels, mobilité du personnel)**

La Règle R1.C

- **L'Université doit veiller à ce que les Programmes d'Études, les Doctorats et les Départements disposent de ressources, structures et services de soutien à la didactique et aux étudiants adéquates, facilement accessibles à tous**
- **L'Université est appelée à vérifier périodiquement que le nombre des membres de son personnel technique et administratif est suffisant et que son organisation est adéquate, en fonction des besoins de gestion de la didactique et de la recherche**

La Règle R1.C

L'Université doit prouver qu'elle:

- a élaborer des outils adéquats pour relever et gérer le quotient étudiants/professeurs de ses Programmes d'Études
- sait agir pour combler toute lacune en évitant au même temps une surcharge d'enseignement frontal pour ses professeurs
- dispose d'une stratégie pour surveiller et optimiser la quantité totale d'heures d'enseignement assisté délivré par les différents Départements en relation avec la quantité d'heures d'enseignement théorique à délivrer (120/90 heures/an pour les Professeurs à temps plein/partiel, 60 heures/an pour les Chercheurs avec un contrat à Durée Indéterminée et les Chercheurs Adjoints, pour les Chercheurs Senior en ligne avec le Règlement de l'Université)

La Règle R1.C

Voici des bonnes pratiques:

- exercices pratiques en petits groupes
- fractionnement des grandes classes pour les leçons en face à face
- duplication des leçons le soir ou en tout cas adéquates aux étudiants qui ont des difficultés à participer aux cours
- enseignements très avancés pour de petits groupes d'étudiants, délivrés par des professeurs très qualifiés et partagés par les Masters et les Doctorats

La Règle R2

L'UNIVERSITÉ DISPOSE-T-ELLE D'UN SYSTÈME EFFICACE D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ?

La Règle R2

L'UNIVERSITÉ DISPOSE D'UN SYSTÈME EFFICACE D'ASSURANCE
DE LA QUALITÉ, CAPABLE DE:

**L'ATENEO DISPONE DI UN SISTEMA EFFICACE DI AQ,
IN GRADO DI:**

R2.A MONITORARE IL FUNZIONAMENTO DEI CDS

R2.B ACCERTARE CHE PROCESSI E RISULTATI SIANO
PERIODICAMENTE AUTOVALUTATI E VALUTATI

Systeme de l'Université pour la gestion de l'Assurance de la Qualité

| | |
|---|--|
| R2.A – L'Ateneo dispone di un sistema efficace di monitoraggio e raccolta dati ai fini dell'AQ | |
| R2.A.1 | Gestione dell'AQ e monitoraggio dei flussi informativi tra le strutture responsabili |
| R2.B – Autovalutazione e Valutazione periodica dei Corsi di Studio e dei Dipartimenti | |
| R2.B.1 | Autovalutazione dei CdS e verifica da parte del Nucleo di Valutazione |

Les points de l'évaluation de la Règle R2 - 1

L'autoévaluation et l'évaluation interne des Programmes d'Études et des Départements visent à:

- garantir la qualité de la formation dispensée et de la recherche
- créer des contextes d'apprentissage et de recherche efficaces et propices pour les étudiants et les chercheurs
- vérifier constamment, même avec les étudiants, la correspondance avec les objectifs fixés

Les points de l'évaluation de la Règle R2 - 2

- **L'Assurance Interne de la Qualité présuppose la présence d'un système d'information capable de collecter des données et des informations utiles aux Instances Dirigeantes, aux structures chargées de l'Assurance de la Qualité et aux structures de gestion de la didactique et de la recherche**
- **En outre, pour mettre en œuvre les politiques générales de l'Assurance de la Qualité et pour atteindre les objectifs stratégiques au niveau de chaque Programme d'Étude, il faut disposer de flux de communication constants et d'interactions systématiques entre les acteurs du système de l'Assurance de la Qualité**

Les points de l'évaluation de la Règle R2 - 3

L'Assurance de la Qualité interne présuppose une structure organisationnelle avec des tâches et des responsabilités bien définies, dont les acteurs principaux sont:

- **Le Comité de la Qualité de l'Université**
- **Le Comité d'Évaluation**
- **Les Commissions Paritaires Étudiants-Professeurs**
- **Les différentes composantes des Programmes d'Études et des Départements qui en sont responsables et qui surveillent leur capacité d'autoévaluation et d'amélioration**

La Règle R2 – Sources de référence

- **Décision des Organismes qui ne visent pas directement à la programmation mais qui contiennent des indications pertinentes à cette fin**
- **Rapport Annuel du Comité d'Évaluation, notamment les passages sur le Système d'Assurance de la Qualité de l'Université, la collecte et la diffusion des données et des informations pour la surveillance et l'évaluation de la didactique, de la recherche et de la troisième mission**
- **Rapport Annuel du Comité de la Qualité**

La Règle R2 – Sources de référence

- **Autoévaluation de l'Université par les soins du Comité de la Qualité (R1, R2 et R4.A)**
- **Résultats des Audits et des Auditions menés par le Comité d'Évaluation et/ou par le Comité de la Qualité**
- **Rapports des Commissions Paritaires**
- **Surveillance par le Comité de la Qualité des Fiches de Surveillance, des Rapports d'Examen et des Rapports des Commissions Paritaires**
- **Documents de l'Université disponibles en ligne**
- **Résultats des discussions avec les Commission des Experts de l'Évaluation par rapport à l'Assurance de la Qualité**

Indicateur R2.A

L'Université dispose d'un système efficace de surveillance et collecte des données aux fins de l'Assurance de la Qualité

Indicateur R2.A

- **Il convient de vérifier que l'Université a défini des flux d'informations formalisés et efficaces permettant aux Instances Dirigeantes de surveiller les processus et les résultats de la formation dispensée par les Programmes d'Études et de la recherche produite par les Départements et donc les résultats des politiques fixées par ces mêmes Instances**
- **L'Université est également appelé à diffuser à l'intérieur de l'Université et auprès du public externe les informations garantissant la qualité des activités menées**

Point d'attention R2.A1

Pour garantir le bon fonctionnement du Système de l'Assurance de la Qualité, l'Université:

- **doit se doter, par le biais du Comité de la Qualité et du Comité d'Évaluation, d'un système efficace de collecte des données et d'informations utilisables par les différents organismes et structures pour la gestion de la didactique et de la recherche**
- **doit assurer la collaboration et une circulation adéquate des données et des informations parmi les structures chargées de l'Assurance de la Qualité (Comité de la Qualité de l'Université, Comité d'Évaluation, Commissions Paritaires Professeurs-Étudiants), de manière à garantir que les politiques générales d'Assurance de la Qualité se réalisent au niveau de chaque Programme d'Études**
- **doit vérifier que les structures chargées de l'Assurance de la Qualité interagissent efficacement entre eux et avec les Organismes universitaires chargés de la didactique**

Indicateur R2.B

Autoévaluation et Évaluation Périodique des Programmes d'Études et des Départements

Indicateur R2.B Les Points de l'évaluation

Le processus d'Autoévaluation des Programmes d'Études et des Départements joue un rôle fondamental, ainsi que leur évaluation interne par un Comité d'Évaluation, dont l'Université doit se porter garante et, pour ce qui concerne l'offre de formation, par les Commissions Paritaires Professeurs-Étudiants

En particulier, comme le recommandent les ESG 2015, l'autoévaluation et l'évaluation doivent inclure les aspects suivants:

- **le contenu des Programmes d'Études, afin de les adapter aux recherches plus récentes menées dans les disciplines pertinentes**
- **l'évolution des besoins de la société**

Indicateur R2.B Les Points de l'évaluation

- **la charge de travail, la progression et le temps employé par les étudiants pour achever leur formation**
- **l'efficacité des modalités de vérification des résultats achevés par les étudiants**
- **les exigences des étudiants et la satisfaction exprimée par eux par rapport aux Programmes d'Études**
- **l'environnement d'apprentissage, les services de soutien et leur aptitude au déroulement des activités des Programmes d'Études**

Point d'attention R2.B1

L'Autoévaluation doit:

- **permettre de vérifier que les objectifs fixés sur la base des exigences de la société et des étudiants ont été atteints**
- **associer activement les étudiants**
- **limiter autant que possible la charge de travail des structures périphériques**
- **prédire, par le biais d'instruments appropriés de surveillance, d'éventuels problèmes majeurs**

Point d'attention R2.B1

L'Université:

- **vérifie, par l'intermédiaire du Comité d'Évaluation (qui peut également opérer par le biais d'auditions, de tests sur des échantillons ou par rotation):**
- **l'évolution des Programmes d'Études et des Départements**
- **l'état du système d'Assurance de la Qualité et l'établissement correcte des documents pertinents (Fiche Unique Annuelle-Programmes d'Études, Fiche Unique Annuelle-Recherche Départemental, Fiches de Surveillance Annuelle et Rapports de Révision Cyclique)**
- **veille à ce que l'autoévaluation des Programmes d'Études (Révision Cyclique) et des Départements (SUA-RD) fournissent les données et les informations nécessaires pour conduire une analyse des problèmes et trouver des solutions**

Points d'attention R2.B1

Le Comité d'Évaluation, le Comité de la Qualité de l'Université et les Commissions Paritaires Professeurs-Étudiants doivent veiller à ce que:

- **l'analyse des problèmes relevés dans les Rapports de Révision des Programmes d'Études**
- **les rapports des Commissions Paritaires Professeurs-Étudiants**
- **les autres sources**

inspirent des propositions d'actions d'amélioration logiques et viables et que leur efficacité soit surveillée de manière appropriée



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



Merci pour votre attention

Lucia Antonini- Équipe Qualité de La Sapienza

Les Procédures pour l'Accréditation périodique dans le cadre du système AVA- La visite d'accréditation



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

LUCIA ANTONINI – GROUPE DE SOUTIEN À L'ÉQUIPE QUALITÉ DE LA SAPIENZA
TUNIS, 3 4 ET 5 AVRIL 2019

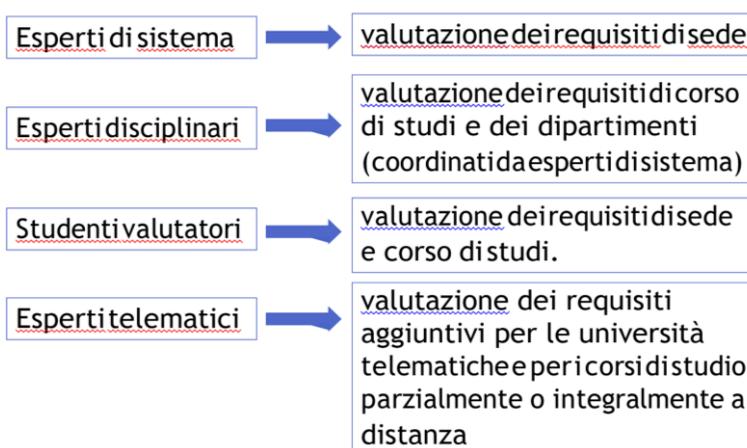
ANVUR

- **En Italie, l'Agence pour l'évaluation du système Universitaire et de la recherche (ANVUR) supervise le système public national d'évaluation de la qualité des Universités et des Organismes de recherche. Elle s'occupe de l'évaluation externe de la qualité des activités des Universités et des Organismes de recherche**

La visite d'accreditation périodique

- L'ANVUR est un instrument au service des Université dans le processus d'amélioration de la qualité des activités didactiques et de recherche
- La visite sur place est le moment central du processus d'accreditation.
- La visite a pour but de réaliser un audit externe, à travers l'instrument de l'examen par les pairs, pour vérifier le degré de conformité aux prescriptions de l'assurance de la qualité et pour identifier tout domaine à améliorer.
- Un Commission des Experts de l'Évaluation (CEV) est chargée par l'ANVUR d'évaluer, de manière collégiale, le Système d'Assurance de la Qualité mis en place par l'Université

Composition de la commission des experts de l'évaluation (CEV)



CEV (COMMISSION DES EXPERTS DE L'ÉVALUATION)

Presidente CEV
(scelto tra gli esperti di sistema)



Responsabile che la procedura vada a buon fine

Coordinatore CEV

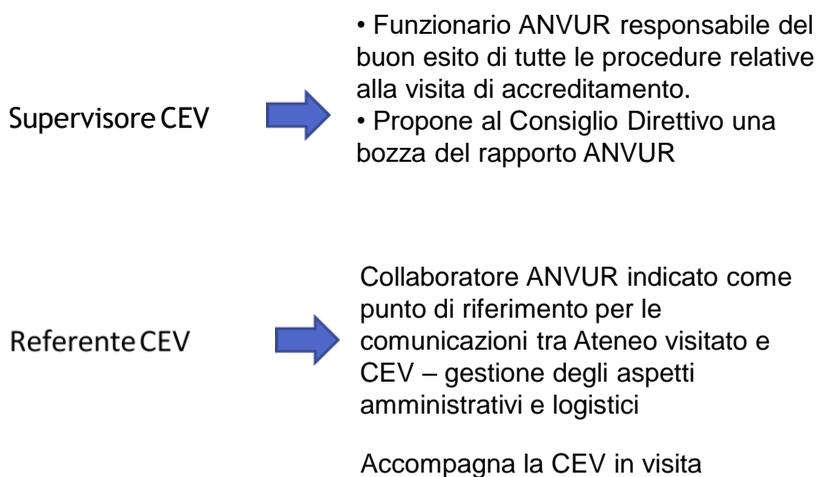


- Esperto di sistema non docente
- Funzionario/collaboratore ANVUR

Formation et Listes

- **On devient expert après avoir été jugé conforme aux avis publics lancés par l'ANVUR**
- **Ceux qui sont jugés conformes participent à un cours de formation interne de l'Agence**
- **À la fin du cours l'Expert est inscrit à la liste correspondante**
- **Les procédures pour la création de la liste des coordinateurs ont été lancées**

Acteurs ANVUR de la CEV



Étapes du processus d'évaluation

- **CHOIX DES COURS ET DES DÉPARTEMENTS: au moins 5 mois avant la première visite (Octobre 2018)**
- **EXAMEN À DISTANCE: La CEV commence l'analyse de la documentation disponible 2 mois avant la première visite, durée 1 mois (Janvier 2019)**
- **LA VISITE SUR PLACE: de 3 à 5 jours, selon le nombre des Programmes d'Études et des Départements qui font l'objet de la visite (25-29 Mars 2019)**

Étapes du processus d'évaluation

LE RAPPORT TECHNIQUE DE LA CEV ET LE RAPPORT ANVUR PUBLIC SUR L'ACCRÉDITATION:

- Dans les 60 jours suivant la fin de la visite, le rapport préliminaire est envoyé à l'Université, qui dispose d'un délai de 30 jour pour produire d'éventuelles observations sur des faits concrets
- Après encore 30 jours, la CEV rédige le rapport finale qui est envoyé à l'ANVUR
- L' ANVUR, sur la base du rapport de la CEV et de toute la documentation disponible, produit un rapport PUBLIC sur l'accréditation de l'Université

LA DOCUMENTATION ANALISÉE – LES DOCUMENTS CLÉS

- **Au niveau de l'Établissement:**

- Documenti di pianificazione di Ateneo
- Piano triennale di Ateneo
- Statute e Regolamenti di Ateneo (stralci relativi ai punti di attenzione)
- Linee di indirizzo di Ateneo sulla progettazione dei CdSe dell'offerta formativa
- Documenti di gestione della performance del personale tecnico-amministrativo (Univ. Statali)
- Altri documenti di Ateneo che regolano l'architettura e le modalità di interazione degli attori del sistema AQ
- Relazioni delle CPDS
- Relazioni annuali del NdV
- Linee strategiche della ricerca e della terza missione (se presenti)
- Regolamenti e documenti programmatici attinenti alla terza missione (se presenti)

LA DOCUMENTAION ANALISÉE – LES DOCUMENTS CLÉS

Au niveau des Programmes d'Études:

- Fiches Uniques Annuelles des Programmes d'Études
- Rapports d'Examen cyclique Fiche de Surveillance annuelle
Rapports de la Commission Paritaire Professeurs-Étudiants

Au niveau des Départements:

- Documents de programmation des Départements qui font l'objet de la visite
- Fiche Unique Annuelle de la Recherche Départementale des Départements qui font l'objet de la visite

SUA-RD dei Dipartimenti oggetto di visita

Lucia Antonini- Sapienza Quality Team

Sapienza Quality Assurance System

11

LA DOCUMENTATION ANALISÉE – LES DOCUMENTS CLÉS

- RELEVÉ DE SYNTHÈSE – pour chaque point d'attention de l'Établissement:
- l'Université décrit le degré de réalisation des objectifs (en formulant un jugement synthétique d'autoévaluation), et les sources relatives.
- D'autres documents (optionnels) similaires au relevé de synthèse pour les Cours et les départements qui font l'objet de la visite.

Lucia Antonini- Sapienza Quality Team

Sapienza Quality Assurance System

12

LE RELEVÉ DE SYNTHÈSE

Per ciascuno dei punti di attenzione dei Requisiti di Sede (R1, R2 e R4.a) l'Ateneo deve:

- a) Descrivere il grado di raggiungimento degli obiettivi, esprimendo un sintetico giudizio di autovalutazione;
- b) Indicare le fonti documentali sulle quali tale giudizio può essere riscontrato

È quindi l'Ateneo stesso a fornire alla CEV una guida utile nell'analisi di tutta la documentazione disponibile. Il Prospetto rappresenta il punto di partenza dell'analisi documentale.

La CEV completa il prospetto di sintesi con le eventuali ulteriori fonti documentali autonomamente reperite e le proprie valutazioni.

Documenti analoghi (opzionali ma consigliati) anche per i CdS (R3) e Dipartimenti (R4.a) oggetto di visita

La fiche de suivi des indicateurs

Visualizza indicatori al: 30/06/2018
Scarica dati al: 30/06/2018

Scheda del Corso di Studio - 30/06/2018

Scarica la scheda in pdf
Scarica la scheda pdf con commento

| | |
|-----------------------|--|
| Denominazione del CdS | Ingegneria Gestionale |
| Città | ROMA |
| Codizione | 0580106200800011 |
| Ateneo | Università degli Studi di ROMA "La Sapienza" |
| Statale o non statale | Statale |
| Tipo di Ateneo | Tradizionale |
| Area geografica | CENTRO |
| Classe di laurea | L-8 |
| Interclasse | - |
| Tipo | Laurea Triennale |
| Erogazione | Convenzionale |
| Durata normale | 3 anni |

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Programmazione Nazionale | No |
| Programmazione Locale | Si |
| Nessuna Programmazione | No |

| | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
|--|------|------|------|------|------|
| Nr. di altri CdS della stessa classe nell'Ateneo | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Nr. di altri CdS della stessa classe in atenei non telematici nell'area geografica | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| Nr. di altri CdS della stessa classe in atenei non telematici in Italia | 95 | 95 | 94 | 94 | 94 |

| Indicatore | Anno | CdS | Ateneo | Area Geografica non telematici | Atenei NON Telematici |
|---|-----------------|------|--------|--------------------------------|-----------------------|
| IC00a Avvii di carriera al primo anno* (L. LMCU; LM) | 2014 | 258 | 145.5 | 143.6 | 138.8 |
| | 2015 | 280 | 125.8 | 152.2 | 147.4 |
| | 2016 | 326 | 147.3 | 163.2 | 153.7 |
| IC00b Immatricolati puri ** (L. LMCU) | 2014 | 240 | 134.5 | 130.9 | 125.3 |
| | 2015 | 262 | 116.3 | 139.2 | 132.2 |
| IC00c Se LM. Iscritti per la prima volta a LM | 2016 | 300 | 130.8 | 140.2 | 132.2 |
| | Non disponibile | | | | |
| IC00d Iscritti (L. LMCU; LM) | 2014 | 867 | 355.6 | 431.6 | 410.4 |
| | 2015 | 976 | 365.6 | 463.1 | 438.5 |
| IC00e Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L. LMCU; LM) | 2016 | 1079 | 401.8 | 486.7 | 464.9 |
| | 2014 | 653 | 316.8 | 318.0 | 307.5 |
| IC00f Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L. LMCU; LM) | 2015 | 748 | 312.0 | 336.4 | 322.5 |
| | 2016 | 848 | 334.0 | 360.6 | 343.3 |
| IC00f Iscritti Regolari ai fini del CSTD, immatricolati puri ** al CdS in oggetto (L. LMCU; LM) | 2014 | 572 | 278.5 | 283.0 | 271.0 |
| | 2015 | 644 | 278.8 | 300.9 | 285.6 |

La fiche de suivi des indicateurs

Benchmarking:

- Media altri corsi della stessa classe nell'Ateneo
- Media corsi della stessa classe nell'Area geografica
- Media corsi della stessa classe tutti gli atenei (dello stesso tipo)

Codice identificativo

Descrizione indicatore

anni

Dettagli indicatore

Gruppo A - Indicatori Didattici (DM 187/2016, allegato E)

| Indicatore | Anno | C | | | Media Ateneo | | | Media Area Geografica (non telematici) | | | Media Atenei MCN Telematici | | |
|---|------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--|--------------|------------|-----------------------------|--------------|------------|
| | | Numeratore | Denominatore | Indicatore | Numeratore | Denominatore | Indicatore | Numeratore | Denominatore | Indicatore | Numeratore | Denominatore | Indicatore |
| IC01 Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale dei CDS che abbiano conseguito almeno 10 CFU nell'a.s. | 2014 | 470 | 653 | 72.0% | 109,3 | 316,8 | 34,5% | 105,1 | 318,0 | 33,0% | 118,1 | 307,5 | 38,4% |
| | 2015 | 594 | 748 | 79,4% | 122,8 | 312,0 | 39,3% | 117,1 | 336,4 | 34,8% | 130,0 | 322,5 | 40,3% |
| | 2016 | 650 | 848 | 76,7% | 139,0 | 334,0 | 41,6% | 125,9 | 360,6 | 34,9% | 144,0 | 343,3 | 41,9% |
| IC02 Percentuale di laureati (L, LM, LMCU) entro la durata normale del corso* | 2014 | 78 | 146 | 53,4% | 9,4 | 27,4 | 34,3% | 17,6 | 41,4 | 42,6% | 19,9 | 43,5 | 45,7% |
| | 2015 | 80 | 167 | 47,9% | 12,8 | 35,0 | 36,6% | 18,9 | 48,3 | 39,2% | 22,9 | 51,9 | 44,1% |
| | 2016 | 98 | 202 | 48,5% | 18,5 | 47,8 | 38,7% | 20,0 | 54,7 | 36,5% | 25,9 | 60,2 | 43,0% |
| IC03 Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni** | 2014 | 58 | 258 | 22,5% | 29,8 | 145,5 | 20,4% | 46,9 | 143,6 | 32,6% | 36,0 | 138,8 | 25,9% |
| | 2015 | 38 | 280 | 13,6% | 24,3 | 125,8 | 19,3% | 38,4 | 152,2 | 25,2% | 36,5 | 147,4 | 24,8% |
| | 2016 | 63 | 326 | 19,3% | 30,0 | 147,3 | 20,4% | 42,4 | 163,2 | 26,0% | 37,6 | 153,7 | 24,5% |

LE TABLEAU DE BORD DE L'ANVUR pour le suivi des indicateurs

- Depuis la publication des derniers indicateurs (le 30 juin 2018) la fiche de suivi a été associée, à titre expérimental, à un tableau de bord préparé par l'ANVUR en collaboration avec CINECA:

<https://cruscottoanvur.cineca.it/>

- Chaque programme d'études maintenant peut établir, de manière autonome, l'ensemble des programmes d'études à comparer, en relation avec ses objectifs de formation.

Utilisation de la fiche de suivi des indicateurs

Universités et Programmes d'Études:

- Dans le cadre du système d'assurance interne de la qualité chaque Programme d'Études ne devra analyser que les indicateurs utiles afin de mesurer le degré de réalisation de ses objectifs, en identifiant son potentiel et le marge d'amélioration. Le système d'indicateurs permet de détecter des situations potentiellement critiques que le système d'Assurance de la Qualité devra surveiller de près (par exemple, à travers des examens cycliques réguliers)

CEV:

- Lors des visites d'accréditation périodique, les CEVs évalueront l'utilisation des indicateurs dans le système d'assurance de la qualité.

Utilisation de la fiche de suivi des indicateurs

ANVUR:

- Soutien au choix des programmes d'études à évaluer lors des visites d'accréditation périodique
- Surveillance du déroulement des programmes d'études (durée différente de l'accréditation périodique entre les Établissements et les Cours, ou en cas d'accréditation conditionnelle)

Programmes d'études et Départements à évaluer

- Pendant la visite d'accréditation certains Programmes d'Études et Départements de l'Université sont évalués par échantillonnage afin d'observer comment le système d'assurance de la Qualité est interprété par les structures «périphériques».

| Numero di corsi attivi | Corsivisitati | Numero Dipartimenti oggetto di visita | N. Atenei |
|---------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------|
| Meno di 4 corsi attivi | Tutti | 1 | 5 |
| Da 4 a 39 corsi attivi | 4 | 2 | 43 |
| Da 40 a 69 corsi attivi | 6 | 2 | 17 |
| Da 70 a 99 corsi attivi | 9 | 2 | 11 |
| Da 100 a 149 corsi attivi | 12 | 3 | 9 |
| oltre 149 corsi attivi | 15 | 3 | 3 |

Programmes d'études et Départements à évaluer

- Tous les programmes d'études et les départements à évaluer pendant la visite d'accréditation sont choisis par l'ANVUR et communiqués à l'Université 5 mois avant la visite.

Programmes d'études et Départements à évaluer

SAPIENZA:
226 corsi di studio (Schede SUA) offerti nel 2018/19
104 corsi di laurea
122 corsi di laurea magistrale (di cui **14** a ciclo unico)
63 Dipartimenti
11 Facoltà
 (in alcuni casi i corsi afferiscono alle Facoltà, in altri al Dipartimento)

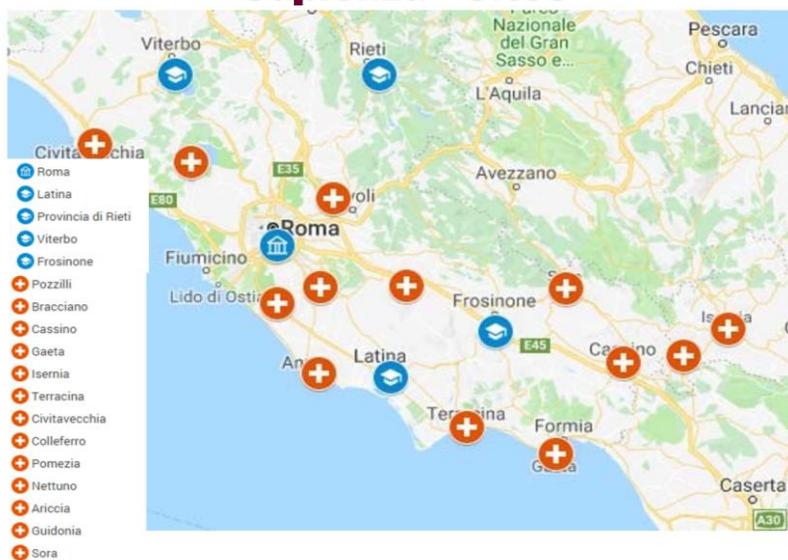


15 corsi di studio oggetto di visita
 3 Dipartimenti

SEDI DIDATTICHE



Sapienza - Sites



Programmes d'études et Départements à évaluer: Lesquels?

La sélection des Programmes d'Études et des Départements qui seront examinés pendant la visite est effectuée par l'ANVUR de façon à obtenir la plus grande représentativité possible du point de vue:

- des domaines d'études,
- du type de cours (Licences/Masters/Cycle Unique),
- de la performance mesurée par les indicateurs sur les carrières des étudiants (pour les Programmes d'Études) et de celle relative à la dernière Évaluation de la Qualité de la Recherche (Indicateur Standardisé pour la Performance Départementale pour les Département).

Deuxièmement, l'éventuelle présence de filiales sera prise en compte dans la choix

Le contenu du rapport annuel du Comité d'Évaluation sera également pris en compte

LE PROGRAMME DE LA VISITE

Le programme définitif est développé par la CEV en aval de l'analyse documentaire et communiqué à l'Université un mois avant la visite

1^{er} JOUR

Visite institutionnelle

Tous les membres de la CEV analysent à travers des entretiens les règle de la qualité du système (R1, R2 et R4.A) communiqué à l'Université un mois avant la visite.

Visite institutionnelle – entretiens

- Recteur
- Recteurs Adjoints (Didactique, Recherche, Troisième Mission...)
- Directeur général
- Représentants du Conseil d'Administration
- Représentants du Sénat Académique
- Représentants des Étudiants
- Responsables des services pour les Étudiants
- Comité de la qualité
- Comité d'évaluation

LE PROGRAMME DE LA VISITE

2me , 3me et 4me JOURS

Visite aux 15 programmes d'études et aux 3 Départements

La CEV se divise en 5 sous-commissions, coordonnée chacune par un expert du système et composée par au moins trois experts disciplinaires et un étudiant évaluateur, afin d'analyser parallèlement chaque jour 5 Programmes d'Études (règle R3). Les départements choisis seront évalués (Règle R4.B) lors des rencontres relatives aux Programmes d'Études liés au Département choisi.

LE PROGRAMME DE LA VISITE

Visite aux programmes d'études/départements - entretiens

- **Coordinateur (ou Président) des Programmes d'Études**
- **Professeurs des Programmes d'Études (il faut désigner des professeurs de référence)**
- **Groupe d'examen**
- **Directeur du Département/ Doyen de la Faculté**
- **Commission paritaire professeurs étudiants**
- **Personnel Technique et Administratif**
- **Étudiants**
- **Parties prenantes externes**
- **Visite des lieux**

LE PROGRAMME DE LA VISITE

5me JOUR

Élaboration d'un projet de rapport et première présentation immédiate au Recteur.

- **La CEV devra rédiger SUR PLACE un premier projet du rapport préliminaire. À cette fin l'Université devra mettre à la disposition de la CEV une salle équipée avec des ordinateurs connectés à Internet.**
- **Ce projet de rapport servira de base à une présentation immédiate au Recteur des points forts et des domaines à améliorer du système d'assurance de la qualité**

La formation des jugements – points d'attention

Pour chaque points d'attention la CEV, en plus du jugement motivé, attribue un score de 1 à 10:

Les scores de 6 à 10 sont associés aux jugements suivants:

- Scores= 9 ou 10 – les activités déployées qui concernent les aspects considérés sont associées à ou garantissent des résultats excellents et peuvent être signalées aux autres universités.
- Scores= 7 ou 8 – les activités déployées qui concernent les aspects considérés sont associées à ou garantissent des bons résultats
- Scores= 6 – les activités déployées qui concernent les aspects considérés par le Point d'Attention garantissent l'absence de problèmes majeures, ou leur dépassement dans des délais appropriés (Ce score peut être associé à la présence de criticités, à la condition qu'elles ont été détectées par le système d'Assurance de la Qualité et que des actions visant à les dépasser ont été entreprises)

La formation des jugements – points d'attention

Un score égal ou inférieur à 5 signale qu'il y a des criticités d'ampleur différente et que la CEV a émis des réserves:

- Scores= 4 ou 5 – les activités déployées en relation avec les aspects considérés par le score ne garantissent pas que les criticités seront dépassées. Le point d'attention est approuvé avec des résereves. La CEV émit une "Recommandation";
- Score < 4 – les activités déployées en relation avec les aspects considérés par le score sont associées à, ou pourraient générer, des criticités. Le point d'attention n'est pas approuvé et la CEV émit une "Condition";

La formation des jugements - Indicateurs

- L'évaluation de chaque indicateur (PI, points pour indicateur) correspond à la moyenne arithmétique des scores des points d'attention.
- Le jugement relatif à chaque indicateur est modulé comme suit:
 - $PI \geq 7,5$ – TRÈS POSITIF
 - $6,5 \leq PI < 7,5$ – PLEINEMENT SATISFAISANT
 - $5,5 \leq PI < 6,5$ – SATISFAISANT
 - $4 \leq PI < 5,5$ – CONDITIONNÉ
 - $1 \leq PI < 4$ – INSATISFAISANT

Aucune évaluation synthétique n'est attribuée aux différentes Règles.

La formation des jugements – programme d'études

- Pendant la visite, chaque Programme d'Études reçoit une proposition d'accréditation ou de non accréditation, selon la moyenne arithmétique de tous les scores attribués au Programme d'Études pour chacun de ses points d'attention de la Règle 4 selon l'échelle suivante:
 - $Score \geq 4$ – le programme d'études est ACCRÉDITÉ
 - $Score < 4$ – le programme d'études N'EST PAS ACCRÉDITÉ
- En tous cas, l'Université reçoit une fiche d'évaluation pour chaque Programme d'Études accompagnée des scores attribués aux différents points d'attention et des jugements associés à chaque indicateur, intégrée avec des éventuels signalements de pratiques louables, recommandations et conditions, dûment justifiés.

Jugement d'accréditation sur le Programme d'Études

- Les cours visités pendant la visite ne recevront aucun jugement synthétique sur l'accréditation.
- En revanche, les résultats de l'analyse détaillée des cours avec l'évaluation de chaque point d'attention seront transmis au Recteur, au Comité d'Évaluation et aux différents Programmes d'Études, afin de détecter les points forts et les domaines à améliorer dans le cours.
- Le jugement d'accréditation attribué à l'Université s'applique à tous les programmes d'études actifs.

La formation des jugements - Établissement

- La formation du jugement final (Points du jugement final, Pfin) se base sur les scores suivants:
- PS – score moyen obtenu par tous les points d'attention relatifs au différentes Règles pour l'Établissement (R1, R2 et R4.A). Poids = 14/20;
- Pctot – score moyen obtenu par tous les points d'attention de tous les Programmes d'Études évalués (R3). Poids = 3/20;
- Pdtot – score moyen obtenu par tous les points d'attention des Départements évalués (R4.B). Poids = 3/20.
- L'ANVUR propose un jugement final pour ce qui concerne l'Accréditation périodique de l'Établissement sur la base des critères suivants:

La formation des jugements - Établissement

| Punteggio finale (Pfin) | GIUDIZIO | ESITO |
|-------------------------|-----------------------------|---|
| $Pfin \geq 7,5$ | A: molto positivo | Accreditamento periodico di validità quinquennale per la sede e triennale per Corsi di studio |
| $6,5 \leq Pfin < 7,5$ | B: pienamente soddisfacente | Accreditamento periodico di validità quinquennale per la sede e triennale per Corsi di studio |
| $5,5 \leq Pfin < 6,5$ | C: soddisfacente | Accreditamento periodico di validità quinquennale per la sede e triennale per Corsi di studio |
| $4 \leq Pfin < 5,5$ | D: condizionato | Accreditamento temporalmente vincolato che, in caso di mancato superamento delle riserve segnalate entro il termine stabilito al momento della valutazione, comporta lo stesso esito del giudizio "insoddisfacente" |
| $Pfin < 4$ | E: insoddisfacente | Soppressione della Sede |

La phase post-visite

| |
|-----------------------------|
| A: molto positivo |
| B: pienamente soddisfacente |
| C: soddisfacente |



Accreditamento quinquennale per la sede, triennale per i CdS.

Dopo tre anni valutazione sui CdS al fine di:

- Estendere l'accREDITamento ai 5 anni anche per i CdS

| |
|-----------------|
| D: condizionato |
|-----------------|



AccREDITamento di durata inferiore, ad esempio biennale per la sede e per i CdS.

Al termine del periodo di valutazione sulla Sede e sui CdS (condizioni e raccomandazioni) al fine di:

- Estendere l'accREDITamento ai 5 anni per la Sede e per i CdS
- Visitare in loco per verificare il superamento delle condizioni e raccomandazioni sulla Sede e sui CdS



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA



Merci pour votre attention

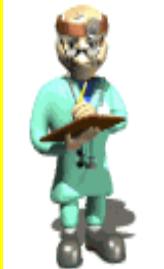
Lucia Antonini- Sapienza Quality Team

RESPONSABILITE SOCIALE



Bienvenue !

- Un tour de table...
- Méthodologie de travail



Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

Le Contexte ... des Changements majeurs

- Un contexte en évolution rapide:
 - Explosion des connaissances
 - Présence de + en + de m...
 - le savoir ... app...
- Les besoins & ... + en + exigeants

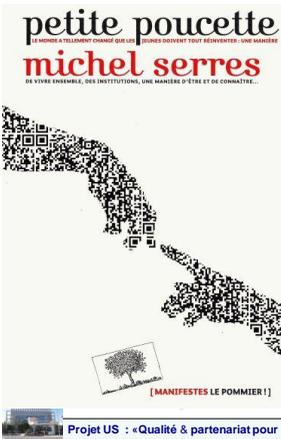
Stress ... Adaptation ... Investir Autrement !

Information / emploi
Etablissements se doivent de s'ajuster ...

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

des Changements majeurs ... la médiation des savoirs

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com



Le monde a tellement changé que les jeunes doivent tout réinventer.

Nos sociétés occidentales ont déjà vécu deux révolutions: le passage de l'oral à l'écrit, puis de l'écrit à l'imprimé. Comme chacune des précédentes, la troisième, tout aussi décisive, s'accompagne de mutations politiques, sociales et cognitives. Ce sont des périodes de crises.

De l'essor des nouvelles technologies, un nouvel humain est né: Michel Serres le baptise «Petite Poucette» – clin d'œil à la maestria avec laquelle les messages fusent de ses pouces.

Petite Poucette ou désir réinventer une manière de vivre ensemble, des institutions, une manière d'être et de connaître... Débute une nouvelle ère qui osera la victoire de la multitude, anonyme, sur les élites dirigeantes, bien identifiées; du savoir discuté sur les doctrines enseignées; d'une société immatérielle librement connectée sur la société du spectacle à sens unique...

Ce livre propose à Petite Poucette une collaboration entre générations pour mettre en œuvre cette utopie, seule véritable possible.

Professeur à Stanford University, membre de l'Académie Française, Michel Serres est l'auteur de nombreux essais philosophiques et d'histoire des sciences, dont les derniers, Temps des crises et Musique ont été largement salués par la presse. Il est l'un des rares philosophes contemporains à proposer une vision du monde qui associe les sciences et la culture.

[MANIFESTES LE POMMIER]

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

UNE PREOCCUPATION

- Etablissement de formation → former des professionnels
- À t- on vérifié l'impact de ses actions sur la société
- Etablissement = une agence de sous-traitance ...
- L'établissement sera-t-il un jour tenue pour partie responsable de la façon dont seront utilisés ses diplômés?

Probablement oui :

c'est le principe de **Responsabilité sociale**

La PERFORMANCE

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

UN CONSTAT

Avec des niveaux de revenus et de dépenses sensiblement égaux, de nombreux établissements n'ont pas la même **performance globale** de leur système de santé / formation !



METHODE D'ANALYSE

Examen de la manière avec laquelle les principales fonctions d'un système de formation sont exécutées



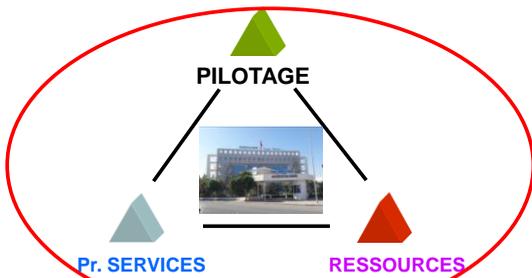
Audit Système

- 1- Où nous en sommes ?
- 2- Où on veut aller ?
- 3- Comment s'y prendre ?

REFLECHIR en profondeur M & S



Le Système de l'US & ses Etablissements ... Audit ...



La Question ! !



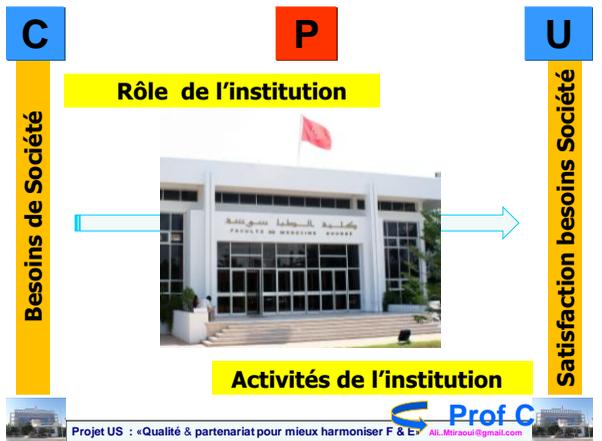
Réfléchissons ensemble

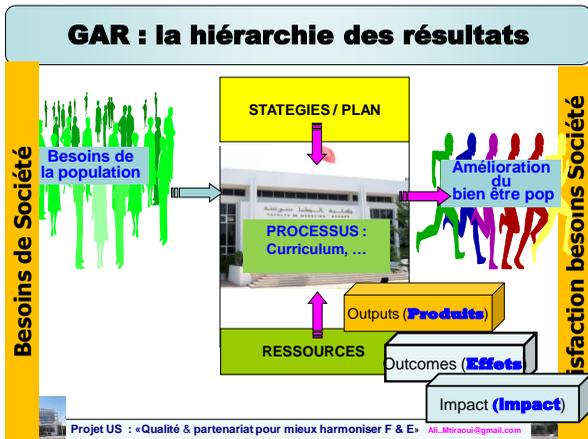


Je réfléchis
Importance des organisations

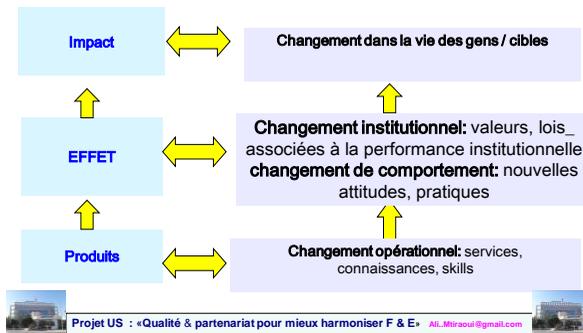
1- C'est quoi une organisation de W / un établissement de formation ?

... et sa **FINALITE** +++



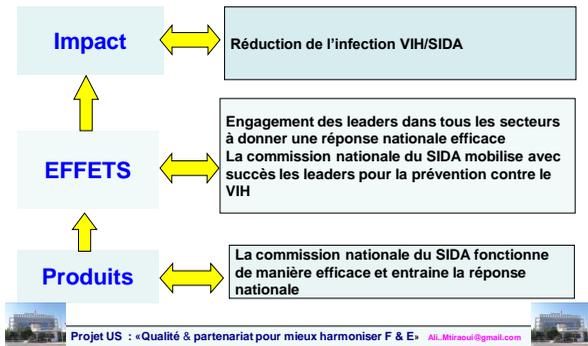


Types de changement

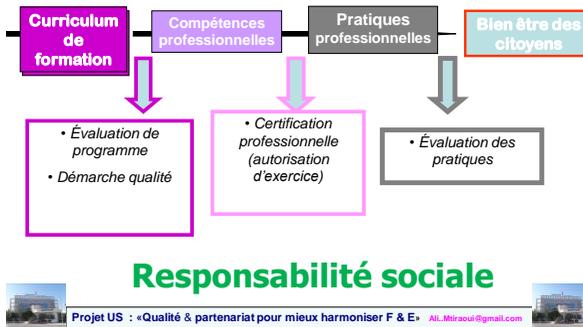


Exemple :

Niveaux des résultats

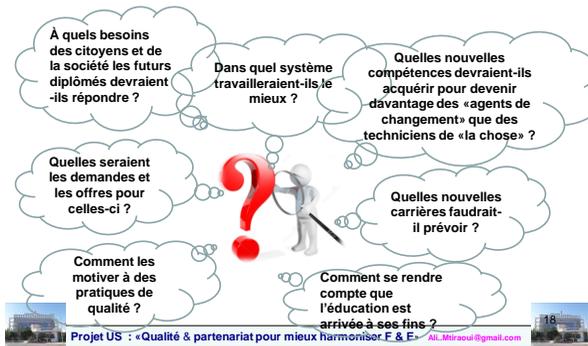


ATTENTION !



Responsabilité sociale

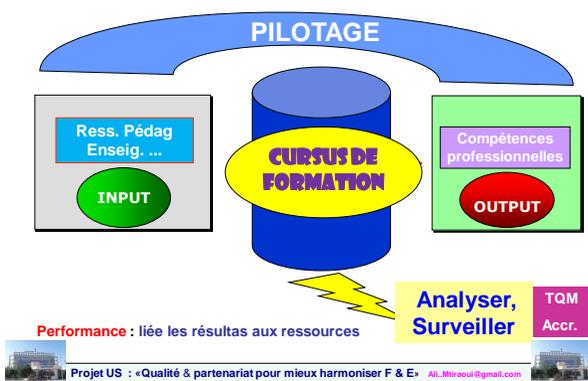
Un établissement excellent : l'impact comme finalité



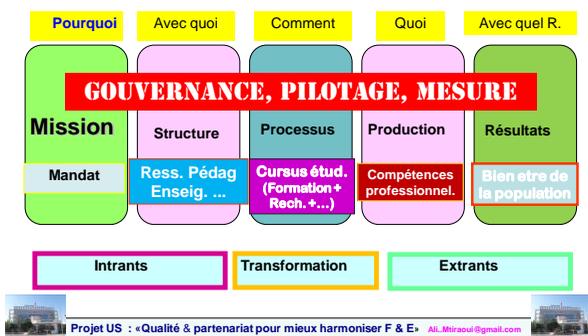
Réfléchissons ensemble



Q : liée les résultats aux ressources



Comprendre une organisation ... de l'Anatomie org. + un peu de physio ...



Réfléchissons ensemble

Je réfléchis Résultats/Ressources

Comment peut - on se focaliser sur l'impact (au lieu du produit) de nos interventions ?

- 15 min. de discussion en petits groupes
- 10 min. de retour en plénière

Établissement de formation (EFU)= ... acteur important dans tout système de développement

Le défi d'un EFU est de démontrer une meilleure contribution à l'amélioration de la performance des systèmes 'de production' et du bien être des citoyens et des populations.

- Formation de professionnels compétents et engagés dans leur travail pour l'ensemble de leur vie
- Adéquation des programmes de formation avec les problèmes prioritaires des communautés à servir
- Engagement des établissements à contribuer à travers leurs fonctions de formation, de recherche et de prestations de services à mieux répondre aux besoins actuels et futurs de la société

RS : une définition

- ◆ «obligation d'orienter la formation qu'elles donnent, les recherches qu'elles poursuivent et les services qu'elles dispensent, vers les principaux problèmes de santé de la communauté, région et/ou nation qu'elles ont mandat de desservir. » OMS, 1995
- ◆ «l'enseignement supérieur et la recherche sont désormais des composantes essentielles du développement culturel, socio-économique et écologiquement viable des individus, des communautés et des nations». UNESCO, 1998

L'université n'est donc plus seulement perçue comme une organisation consommatrice de ressources mais, à l'instar de l'entreprise, comme une organisation créatrice de richesses sociales.

RS : un problème de bon sens

- Questions simples essentielles :**
- A quoi sert notre action ?
 - Qui en sont les bénéficiaires ?
 - Comment améliorer nos pratiques en rapport avec leurs besoins?
 - Nos efforts vont-ils dans la bonne direction ?

- Questions plus compliquées :**
- Quelle **cohérence** ?
 - Quelle **complémentarité** par rapport aux autres acteurs ?
 - Quels seront les **effets** de l'action à moyen ou long terme ?
 - Quel en sera l'**impact** ?

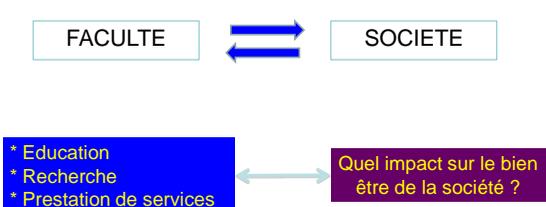
Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

Un établissement socialement responsable devrait

- ◆ Répondre aux besoins et challenges actuels et futurs dans la société (déterminés en concertation)
- ◆ Réorienter les priorités en éducation, recherche et services en conséquence (pour contribuer à la **qualité, l'équité, la pertinence et l'efficacité** des services)
- ◆ Renforcer la **gouvernance** et le partenariat avec les autres usagers (organiser)
- ◆ Utiliser l'évaluation et l'**accréditation** pour évaluer la performance et l'impact (vérifier)

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

Principes de la responsabilité sociale



Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

L'excellence facultaire

◆ L'excellence d'une faculté ne devra pas être mesurée par les découvertes biologiques ou les innovations cliniques, mais aussi par le degré de son impact social



Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

RSU : un cadre de l'identification des besoins à la mesure d'impact
 Les recommandations interrogent les Institutions académiques sur 10 axes d'orientation stratégiques :

- Connaît-elles les **besoins** de la société et leurs anticipation ?
- Créent-elles des **partenariats** avec le milieu et d'autres acteurs ?
- S'adaptent-elles aux **nouveaux rôles** des professionnels ?
- Offrent-elles une **formation basée sur des résultats** escomptés ?
- Ont-elles une **gouvernance réactive** et responsable ?
- Redéfinissent-elles les **normes pour formation, recherche** & prest. serv ?
- Travaillent-elles à l'**ACQ** en éducation, recherche & autres prest. ?
- Sont-elles prêtes à l'institutionnalisation des **mécanismes d'accréditation** ?
- Adhèrent-elles aux **principes universels** (Equité, QI, DH, transp, accès...) et s'adaptent-elles au **contexte local** ?
- Prennent-elles en compte le **rôle de la société** ?

RSU

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

USo : une Université apprenante

POS / USo Capacité de :

1. Générer de l'information utile pour le système «**Génération de connaissances sur le système**»
2. Etablir des priorités & formuler une politique (F,R,Ps) «**Orientation stratégique**»
3. Mobiliser les moyens pour la mise en œuvre de cette politique «**Capacité de mise en œuvre**»
4. **Construire des coalitions et réseaux** (notre env. SEP)
5. Avoir le **cadre organisationnel** adapté pour cette mise en œuvre «**Adapter les structures aux orientations**»
6. Assumer la **responsabilité** de sa politique: «**Redevabilité**» (faire savoir : **Accréditation, Certification...**)
7. Protéger les **bénéficiaires** des effets secondaires de sa politique «**Protection du bénéficiaire**»

USo : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» www.uc.mu.tn

Réfléchissons ensemble



Je réfléchis

Résultats/Ressources

Comment mettre nos établissements sur la trajectoire de la RSU ?

- 15 min. de discussion en petits groupes
- 10 min. de retour en plénière

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

la responsabilité sociale : une démarche

Besoins de la société

Normes

↓

Rôle de l'institution

↓

Mission de formation

↓

Satisfaction des besoins

Conception du produit

Production du produit

Utilité du produit

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com



Le Projet

1 Comment nous concevons notre rôle ?
Planif./vision/stratégie (responsabilités de la direction)

2 Que fait-on ?
Réalisation du «produit» : formation, recherche, soins ...

3 Mobilisation des Ressources

4 Quel plus-value ? Sommes nous différent des autres ?

C

P

U

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com



Où on veut aller ?

La REFLEXION STRATEGIQUE

Prendre une orientation à long terme
Donner une direction à nos efforts de développement pour assurer la survie de l'organisation

Comment veut-on y aller ?

La PLANIFICATION STRATEGIQUE

Quels services offrir ?
Quels marchés / clients prospecter ?
Quelle approche adopter ?

USo : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» www.uc.rnu.tn

REFLECHIR ... de manière systémique

| Questions | Processus | Résultats (document) |
|--|---|--|
| Qui sommes nous ? | Examen de la mission, style gestion | Mission et valeurs telles que stipulés |
| Où en sommes nous et pourquoi ? | Bilan et diagnostic : Analyse de l'organisation (services, pgm, ressources, structure...) | Profil de l'organisation : Forces, Faiblesses , Aspirations |
| Où allons nous ? | Analyse Environnement Externe organisation (objectifs, pronostic) | Envir. actuel et futur: Opportunités, Menaces |
| Quelle est la meilleure façon d'y parvenir ? | Développement des Options stratégique compte tenu des aspirations de l'environnement | Identification des Options stratégiques : issue et risque |
| Comment allons nous se rendre là bas ? | Objectifs spécifiant la direction du changement | Choix de l'option retenue = Plan Stratégique |

SIFEM Congrès International Pédagogie, Grenoble : 23-27 octobre 09 AMTIRAOU, B MILLETTE

Composantes du Prj AQ



Feed-back

- Mesure
- Audit: certif. Acr.
- Valorisation...

Amélioration des systèmes et procédés

- Diagnostic organisat.
- Conception, maîtrise
- Normes ...

Compréhension des besoins

Perceptions & attentes: tous les acteurs, Envir. Interne & externe ...

Formulation d'une stratégie

- Niveau de service
- Élaboration Projet...

Formation, Mobilisation Personnel:

- Communication,
- Conscientisation,
- Engagement
- Apprentissage...

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

RS Au delà de la fébrilité du moment Pr.

... Prenez de la Hauteur !

Vous y êtes
...
Des efforts
Plus ou moins
Non
NON, non

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

POS : délimiter le Cadre ...

Etapes

- Croyances & Valeurs
- Vision & Mission
- Orientation stratégiques
- Les moyens:

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

IMPLANTER la RS : les conditions de réussite

- A SENSIBILISER**
- B DÉFINIR UNE STRATÉGIE DIMPLANTATION**
- C FORMER**
- D AIDER AU LANCEMENT**
- E ASSURER UN SUIVI**

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

RS = une démarche, des Outils & Méthodes

Aucune action ne peut être menée a bien sans **4 types de méthodologie**

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

Garantir le Bien-être de la Population

Finalité du SS

Promouvoir un meilleur état de santé de la

Accessibilité, Qualité & efficacité des services, satisfaction de la

FR: tabac, Médic Chroniq, Médic transmission, Site mentale, SML SSR, Site Alcob, Vacc

Services publics, privés, établissements de références, structures de 1^{ère} lignes

PARTENARIAT

Développement des Ressources Humaine, Médicaments, vaccin & consommables, Financement des soins de santé, Infrastructures, Equip, techno, lab, Gestion des données & système d'information

Capacité institutionnelle

PNDS / Plan Sectoriels, Législation, Normes &

Fonctions du S: Définition des stratégies sectorielles, clarification des rôles, gestion des

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com

Performance : liée les résultats aux ressources

PILOTAGE

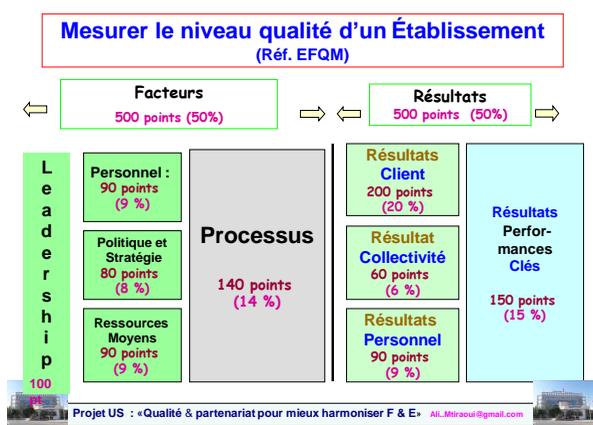
RESSOURCES (Intrant)

RESULTATS (Extrant)

Processus : Démarches d'enseignements, Démarches de recherches, Ouverture sur l'environnement

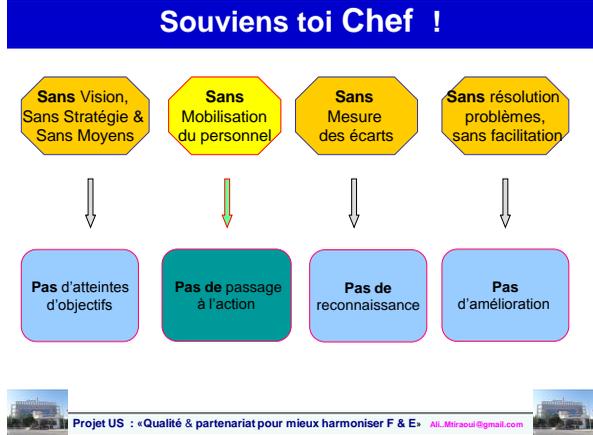
Performance: Résultats Bénéf.aire, Résultat Collectivité, Résultats Personnel

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com



Méfions nous tous ...

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com



Implantation : Les ingrédients de réussite

- Y croire et **vouloir le changement**
- Faire un **diagnostic** organisationnel
- Concevoir une **stratégie** d'implantation
- Sensibiliser et former** (outils et méthodes)
- Aider au lancement (**management**)
- Assurer le **suivi et l'évaluation**

Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E» Ali.Mitraoui@gmail.com





SAGESSE

RSU : UN CADRE DE RÉFÉRENCE

Alessia Valenti, Project Manager – CESIE (Italie)

CONTACTS

info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

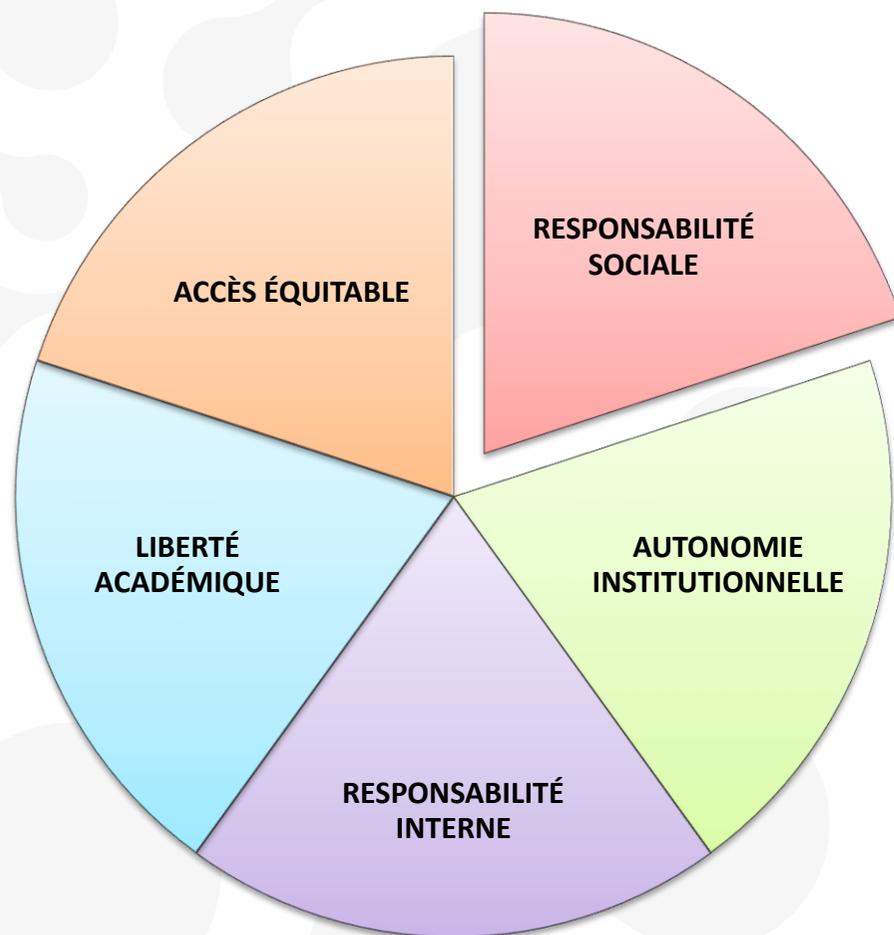


**RESPONSABILITÉ SOCIALE DES EES -
DIMENSIONS ET STANDARDS DE LA
RESPONSABILITÉ SOCIALE**





SAGESSE



Valeurs fondamentales de l'enseignement supérieur

Autonomie Institutionnelle: niveau d'autonomie nécessaire à l'EES pour un processus de prise de décision efficiente

Responsabilité interne: définition de structures et mécanismes claires et transparents pour évaluer la qualité et la performance de l'EES



Responsabilité sociale: extension de la gestion des activités au-delà des limites physiques de l'ESS pour réaliser un changement sociale





SAGESSE

La Responsabilité Sociale de l'Université

- **Qu'est-ce qu'est?** ► Une approche éthique et participative de la communauté universitaire
- **À quel but?** ► Soutenir le développement humain, social, écologique, environnemental, technique et économique
- **Comment?** ► À travers l'éducation et la délivrance de services, recherche, enseignement et financements.

L'Université a un impact direct sur le futur du monde pour la formation des professionnels et des leaders: les problématiques sociales, de l'environnement et économiques ne peuvent pas être séparés de sa planification et gestion stratégique.





SAGESSE

L'université doit intégrer les préoccupations culturelles, sociales, économiques et environnementales au niveau de son fonctionnement interne et dans ses relations avec la société.

Responsabilités morales et légales ► **actes**
Responsabilité sociale ► **impacts**

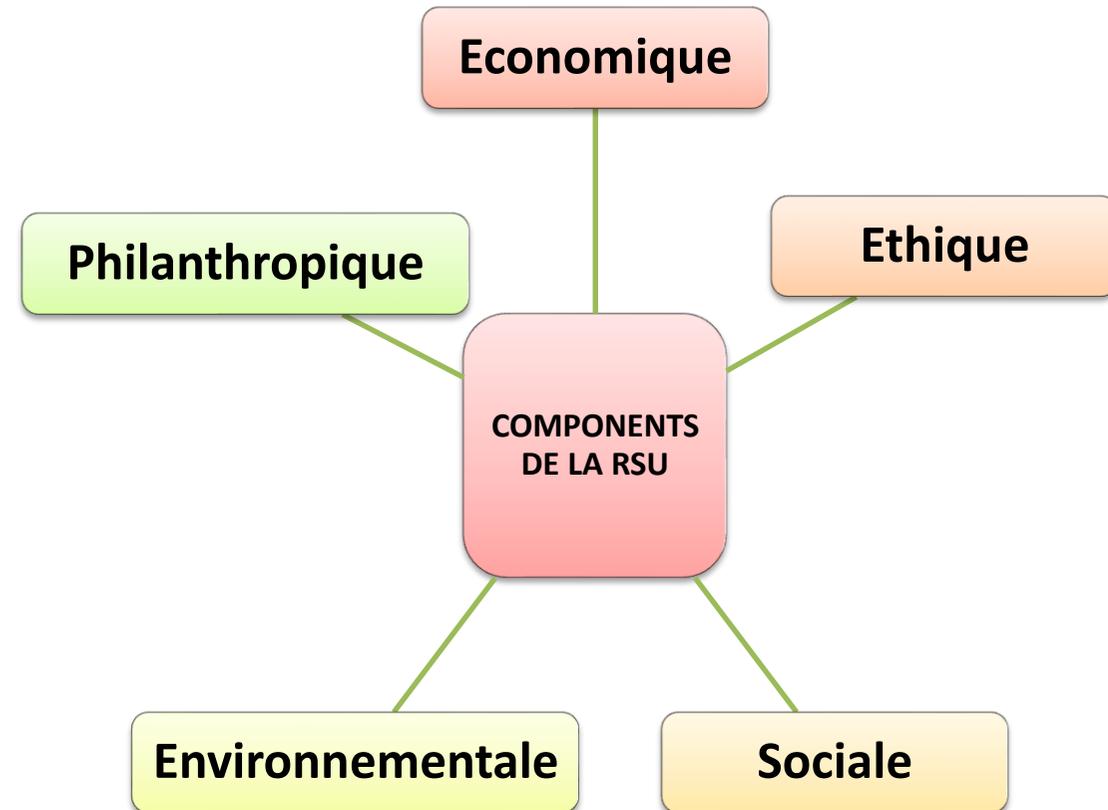
« **CONTRAT SOCIAL** »

+

gestion éthique et responsable des impacts

+

dialogue participatif avec les intervenants





SAGESSE

La **Responsabilité sociale** est **TRANSDISCIPLINAIRE** – elle implique la nécessité d'une réorganisation du système (**co-responsabilité**) et pas seulement de bonnes initiatives au sein d'un système inchangé.

!! La **promotion de la transdisciplinarité** nécessite une réorganisation de l'ensemble de l'éducation, de la recherche et de la gestion des connaissances.

GOVERNANCE ► nécessité d'une réglementation mutuelle concernant un bien commun





SAGESSE

La **Responsabilité sociale** est **RELATIONNELLE** – ce n'est pas la responsabilité individuelle des organismes, mais celle de tous les acteurs sociaux unis.

Nécessité d'un partenariat dynamique pour transformer un système qui reproduit les mauvais impacts auxquels l'université participe.

GOVERNANCE ► nécessité d'une réglementation mutuelle concernant un bien commun

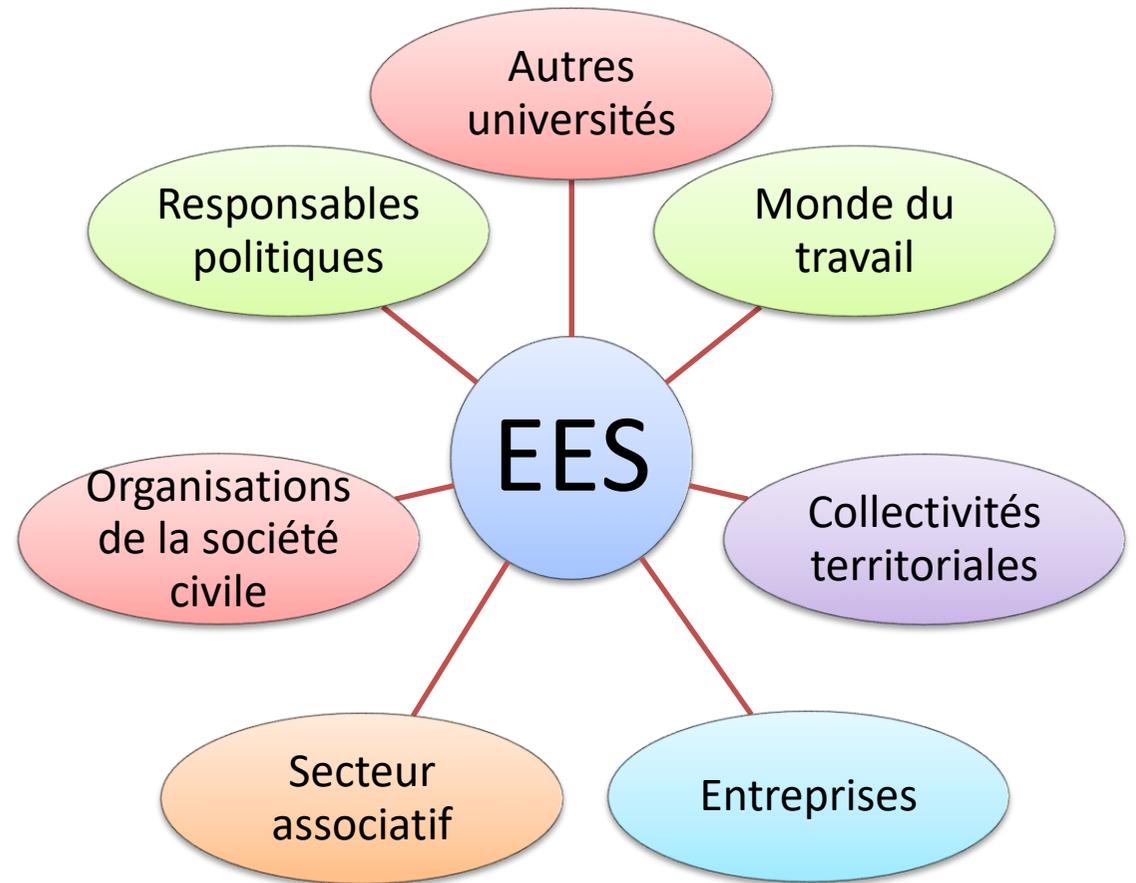




SAGESSE

- Relation formelle avec sujets ou groupes qui ont un lien directe et un intérêt spécifique par rapport aux activités et aux services offerts par l'EES (étudiants, personnel académique/ administrative, entreprises impliqués dans les activités de recherche)
- Relation informelle avec sujets groupes qui « subissent » les effets des activités des EES (entreprises qui embauchent les diplômés, activités commerciales qui profitent de la proximité de l'EES)

2 types de relations





SAGESSE

« Responsabilité sociale de l'université » ≠ « Service de la société »

Service de la société

- EES = « Podium de connaissances »
- Mission des EES:
 - assurer la formation des générations futures

RSU

- EES = « Podium d'expertises »
- Mission de l'université = mission de l'élite intellectuelle et scientifique de la société:
 - **s'engager et engager; etre responsables**





SAGESSE

Dans quels domaines on peut agir?

Social

Droit Humains

Développement
humain durable

Sub-Social

Politique de
l'emploi

Formation du
personnel

Equilibre travail-
vie personnelle

Egalité de
chances

Cognitive

Ethnicité

Sexe

Pauvreté

Invalidité





SAGESSE

Dans quels domaines on peut agir?

Organisationnel

Ethique de gestion

Culture du travail

Philanthropique

Volontariat

Bienfaisance

Economique

Transparence

Principes
de gouvernance

Qualité et surété des
produits et services





SAGESSE

Dans quels domaines on peut agir?

Ethique

Code éthique

Protection propriété intellectuelle

Protection du copyright

Environnemental

Structure organisationnelle environnementale (tri, économie d'énergie, etc.)

Protection des sources naturelles

Investissement dans technologies environnementales

Produits et services environnementales

Éducatif

Formation

- Étudiants
- Personnel académique/administrative
- Professionnels
- Citoyens
- Organisations

Coscience et compréhension de la société par les intervenants





SAGESSE

Quelque question à se poser...

- Quel est le rôle de l'EES dans la **gestion des problèmes sociaux** ? Est-ce que c'est aggravant ou, en fait, ouvre-t-elle des fenêtres sur l'avenir ?
- Comment l'EES reproduise ou réduise les **inégalités dans la population d'étudiants**?
- Comment l'EES peut-elle être un agent de changement social, tisser de nouveaux réseaux et aider des acteurs sociaux externes pour construire de nouvelles connaissances et de nouveaux processus pour un **développement équitable et durable**?
- Si l'EES fait la promotion du savoir et de l'éducation mais il est entièrement dissociée de son contexte social, comment peut-elle **s'ancrer sur son territoire** ?
- Quelles sont les **attitudes** à promouvoir dans son personnel académique et non académique, et quelles sont les **valeurs** qu'elle favorise, quels sont les **processus** qu'elle encourage ?

[François Vallaëys – *University Social Responsibility: a mature and responsible definition* - GUNI Report 2014 n°5 Higher Education in The World - <https://goo.gl/AnFZrE>



CLASSEMENTS INTERNATIONAUX DES EES PLUS RESPONSABLES SOCIALEMENT





SAGESSE

Les systemes de notation et classement des EES

Quelle est leur utilité?

- Façonner l'opinion publique sur la qualité et le prestige des établissements et des programmes des EES.
- Sources d'informations comparatives pour les différentes parties prenantes:
 - Décideurs politiques - politique de financement des EES
 - Étudiants – trouver le collège qui leur convient
 - Entreprises / Employeurs – évaluation de la préparation académique du personnel et des candidats





SAGESSE

Systemes de notation et classement – Facteurs considérés

QUALIFICATION ET EXPÉRIENCE DES ENSEIGNANTS

- Citations
- Evaluation par les étudiants
- Prix, récompenses et subventions obtenus

QUALITÉ DE LA RECHERCHE

- Pertinence
- Publications (combien? où?)
- Ramifications pratiques
- Prix, récompenses et subventions obtenus

EMPLOYABILITÉ DES DIPLÔMÉS

- Employabilité des diplômés
- Succès des diplômés
- Réputation des employeurs

QUALITÉ ET NOMBRE DES INSTALLATIONS ET QUANTITÉ DE RESSOURCES

- Ratio étudiants/professeurs
- Aide financière
- Taille et emplacement du campus

BONNES PRATIQUES ADMINISTRATIVES ET SERVICES AUX PROFESSEURS, ÉTUDIANTS ET RECHERCHISTES

INTERNATIONALISATION

- Personnel International
- Professeurs
- Chercheurs
- Étudiants internationaux

FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

- Financements publics
- Financements privés
- Donations

RESPONSABILITÉ SOCIALE





SAGESSE



Système de notation QS Stars – évaluation de la RS

Il mesure le niveau auquel l'université analysée prend ses obligations envers la société en investissant dans:

- communauté locale
- œuvres de bienfaisance
- secours en cas de catastrophe
- développement du capital humain régional
- sensibilisation à l'environnement

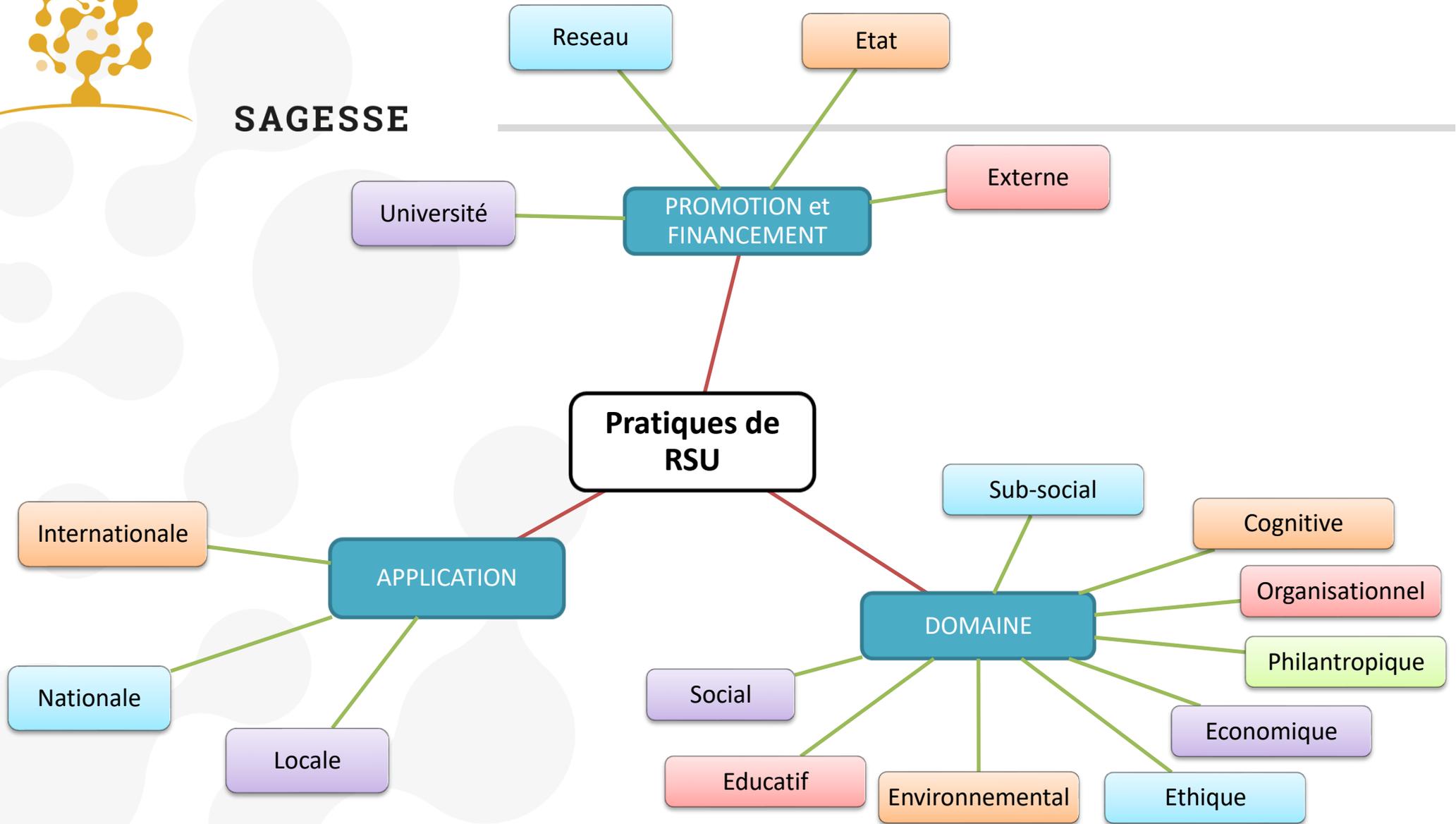


BONNE PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE





SAGESSE



*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*





SAGESSE

HEAR | HIGHER
EDUCATION
ACCESS
ROUTE



QUOI **Implication et développement de la communauté**

HEAR est un programme universitaire dédié aux décrocheurs issus de milieux socio-économiquement défavorisés

QUI 24 EES impliqués dans le programme au niveau nationale

jeunes de moins de 23 ans qui quittent l'école

QUAND Actif de l'année 2009

POURQUOI la pauvreté à long terme a un effet négatif sur le rendement scolaire des élèves et sur leur passage au collège

promotion de l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur, indépendamment de la classe sociale

COMMENT Places à points réduits
Soutien supplémentaire





SAGESSE



Universidad
Europea

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



QUOI

Action environnementale dans tous les aspects de l'éducation de l'élève

Premier établissement d'enseignement espagnol à obtenir la certification UNE-EN-ISO 14001:2004.

QUI

Système interne de gestion des ressources

Tous les facultés et les écoles

QUAND

Actif de la création de l'établissement

POURQUOI

Promotion d'attitudes et comportements positifs

Créer une référence en matière de santé et de qualité de vie dans le domaine universitaire

développer des valeurs chez les élèves qui, avec leur l'action future et l'action professionnelle contribueront à la société

COMMENT

SIGMA (Système complet de gestion de l'environnement)

Campagnes de sensibilisation (sport, nourriture, alcool, drogues)

Compétitions sportives

zones sans fumée sur l'ensemble du campus, menus à base de fruits et salades biologiques



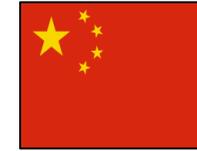
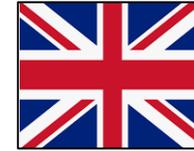


SAGESSE



University of
Nottingham
UK | CHINA | MALAYSIA

Nottingham Advantage Award



QUOI Formation des étudiants

programme universitaire dédié aux étudiants qui donne reconnaissance et crédits supplémentaires pour les activités parascolaires

QUI 3 campus impliqués dans le programme au niveau internationale

Intervenants du monde des affaires, du secteur associatif

POURQUOI favoriser l'employabilité des diplômés

répondre à la demande du marché du travail

QUAND Actif de l'année 2009

COMMENT Analyse – avec les employeurs – d'expériences et de compétences plus demandés

Courses/
Activités

aptitudes professionnelles

tutorat

mobilité / langues étrangères

entreprenariat

Bénévolat et stage

Figurant sur le diplôme des étudiants impliqués





SAGESSE



Baltic University Programme



QUOI **Bien-être des communautés, des nations et de la société mondiale**

Réseau dirigé par un conseil international

Principaux thèmes

- sustainable development
- environmental protection
- democracy

QUI environ 230 universités et autres établissements d'enseignement supérieur de la région de la mer Baltique (14 pays)

QUAND Actif de l'année 1991

POURQUOI renforcer les collectivités régionales fortes dans le domaine de l'éducation et de la recherche

trouver de nouveaux moyens d'interaction entre les universités et entre les universités et la société

COMMENT création et coordination des cours de premier cycle, master et doctorat

Formation, conférences, internationales et multidisciplinaires

parraine des projets de recherche conjoints axés sur le développement durable dans la région





SAGESSE



university of
 groningen



QUOI Diffusion des connaissances par la recherche

relations de coopération avec la société – approche à la recherche axée sur la demande et ascendante

QUI Étudiants et chercheurs

Organisations à but non lucratif

Monde des affaires

Citoyens

Science Shops in the Netherlands and Belgium

QUAND Actif de l'année 1998

POURQUOI Recherche disponible aux organismes à peu de frais ou même gratuitement

Connection du travail des chercheurs avec les réelles exigences locales

Plus grande visibilité de l'université grâce à la prestation d'un service à la collectivité

COMMENT Stimulation du débat actuel sur les questions scientifiques, sociales et culturelles

Science shops - recherche axée sur la société

Bêta

Économie et affaires

Médecine et santé publique

Éducation et langue

Culture et communication



ATELIER:
**Planifier des initiatives responsabilité
sociale**





SAGESSE



Finalité de l'activité:

Développement des capacités des participants par rapport à la Responsabilité Sociale des Universités

Objectifs de l'atelier:

- Mettre en pratique les connaissances acquises par la formation
- Réfléchir sur comment activer un processus pour appliquer la RSU au sein des EES
- Elaborer de propositions concrètes





SAGESSE

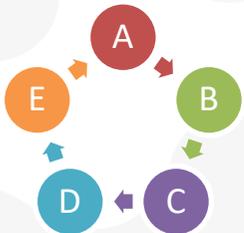
Démarche



En groupes de 6 personnes.



Chaque groupe a 10 minutes pour répondre à différentes questions.



Après avoir répondu à chaque question, le groupe confiera la fiche au groupe voisin.



En fin d'activité, un porte-parole présentera le projet élaboré





SAGESSE

Question 1

POURQUOI (10 minutes)

Quelle **problèmes** l'université veut adresser?

De quoi sa communauté a-t-elle vraiment besoin?

- Changement social
- Inégalités de chances
- Formation des étudiants
- Formation du personnel académique
- Recherche
- Construire de nouvelles connaissances
- Développement équitable et durable
- Autre?



| | | |
|-----------------|-----------------|------------|
| SOCIAL | SUB-SOCIAL | COGNITIVE |
| ORGANISATIONNEL | PHILANTROPIQUE | ECONOMIQUE |
| ETHIQUE | ENVIRONNEMENTAL | EDUCATIF |





SAGESSE

Question 2

QUOI - Les objectifs (10 minutes)



Où veut-on arriver ?





SAGESSE

Question 3

AVEC QUI – Les acteurs impliqués (10 minutes)



Quel type d'acteurs sociaux internes et externes peuvent / doivent être impliqués pour réaliser votre plan?

Quelles sont les compétences, l'expertise dont l'université a besoin ?





SAGESSE

Question 4

A QUEL NIVEAU? (10 minutes)

Lesquels acteurs peuvent être impliqués au niveau .. ?

- Locale:
- Régionale:
- Nationale:
- Internationale:





SAGESSE

Question 5

COMMENT – Premiers pas (10 minutes)



Quelles sont les **premières actions concrètes** à mener pour aborder la thématique et poursuivre les objectifs?





SAGESSE

RESTITUTION





SAGESSE

CONTACTS

info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

*Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité*

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

