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

Collection de présentations utilisées pendant les sessions de formation



Partenariat

- UNIMED, Union des Universités de la Méditerranée
- Università di Siena
- Università degli studi di Roma La Sapienza
- Universitat de Barcelona
- Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Centro Studi e Iniziative europeo CESIE
- Université de Carthage
- Université de Gabès
- Université de Gafsa
- Université de Jendouba
- Université de Kairouan
- Université de La Manouba
- Université de Monastir
- Université de Sfax
- Université de Sousse
- Université de Tunis
- Université de Tunis – El Manar
- Université Ezzitouna
- Université Virtuelle de Tunis
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
- Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA)

Website

www.sagesseproject.eu

Titre document	Collection de présentations utilisées pendant les sessions de formation
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de L'enseignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP2 "Formation des Formateurs pour le personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et de planification stratégique"

Ce projet cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne, vise à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats. Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.
Cette communication reflète uniquement les opinions de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



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

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

- **1re journée** Contenu, contexte et processus & leadership
- **2e journée** Accompagnement au changement et évaluation d'impact
- **3e journée** Certification et accréditation
- **4e journée** Evaluation et assurance qualité dans l'enseignement supérieur
- **5e journée** Responsabilité sociale des universités

Planification stratégique

Assurance qualité

l'Université de Sienne se présente aux universités tunisiennes

SAGESSE

Notre semaine

La méthode





- Introduction aux sujets et présentation de cas
- Applications pratiques

Les piliers de la planification stratégique

Penser stratégiquement

Prof. Dr. Riccardo Mussari
DISAG - Université de Sienne

Programme de la journée

SAGESSE

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

Penser stratégiquement

Cerner les mécanismes et outils stratégiques

Tableau de Bord Prospectif et analyse SWOT

Utiliser les mécanismes et les outils

Mise en œuvre pratique de l'analyse SWOT

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

SAGESSE

Sommaire - 2

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

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.

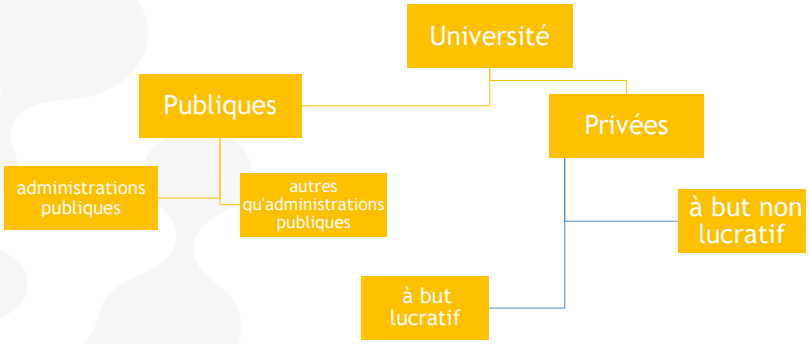
De quoi parlons-nous : principes pratiques

- 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

SAGESSE

De quoi parlons-nous : le contexte organisationnel



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, **<u>généralement :</u>**
  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 ;

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.

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

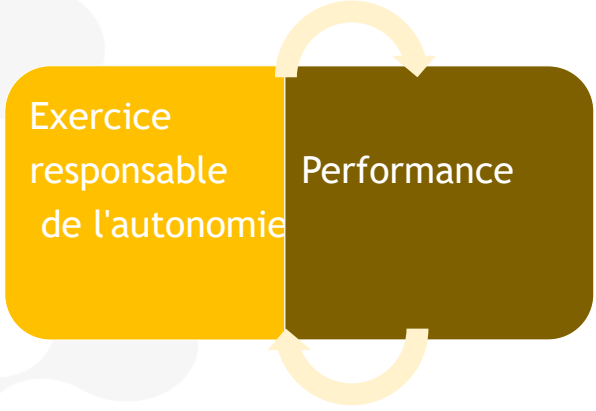
Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie: vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

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.

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.

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.

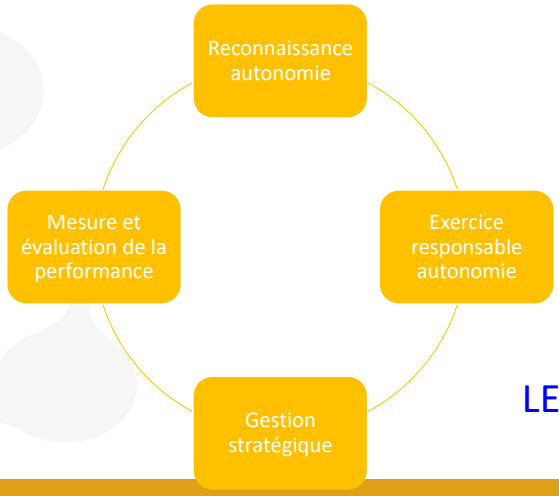
SAGESSE

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.

SAGESSE

RISQUE



LEADERSHIP

SAGESSE

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.

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

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

SAGESSE

Interdépendance

Variations démographiques

Demande de nouvelles connaissances

Imprévisibilité

Incertitude

Changements environnementaux

Concurrence

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

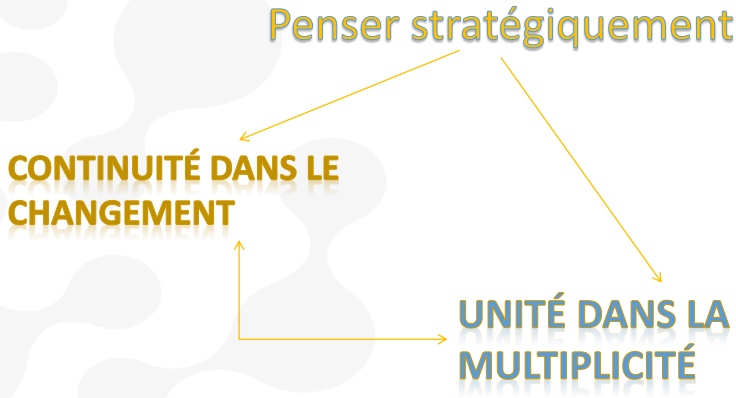
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

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

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

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.

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.

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

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.

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.

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.

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 : …

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.

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.

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) ...

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.

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 bénéfice et dans le respect de tous, quelles que soient leurs convictions».

SAGESSE

POUR RÉSUMER

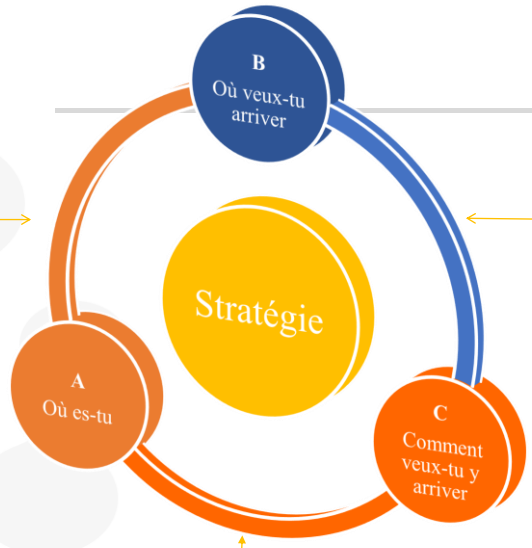
www.sagesseproject.eu

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

SAGESSE

Mission, Vision, Valeurs



Mise en œuvre stratégique

Formulation 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

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

PLANIFICATION STRATEGIQUE :
Note conceptuelle

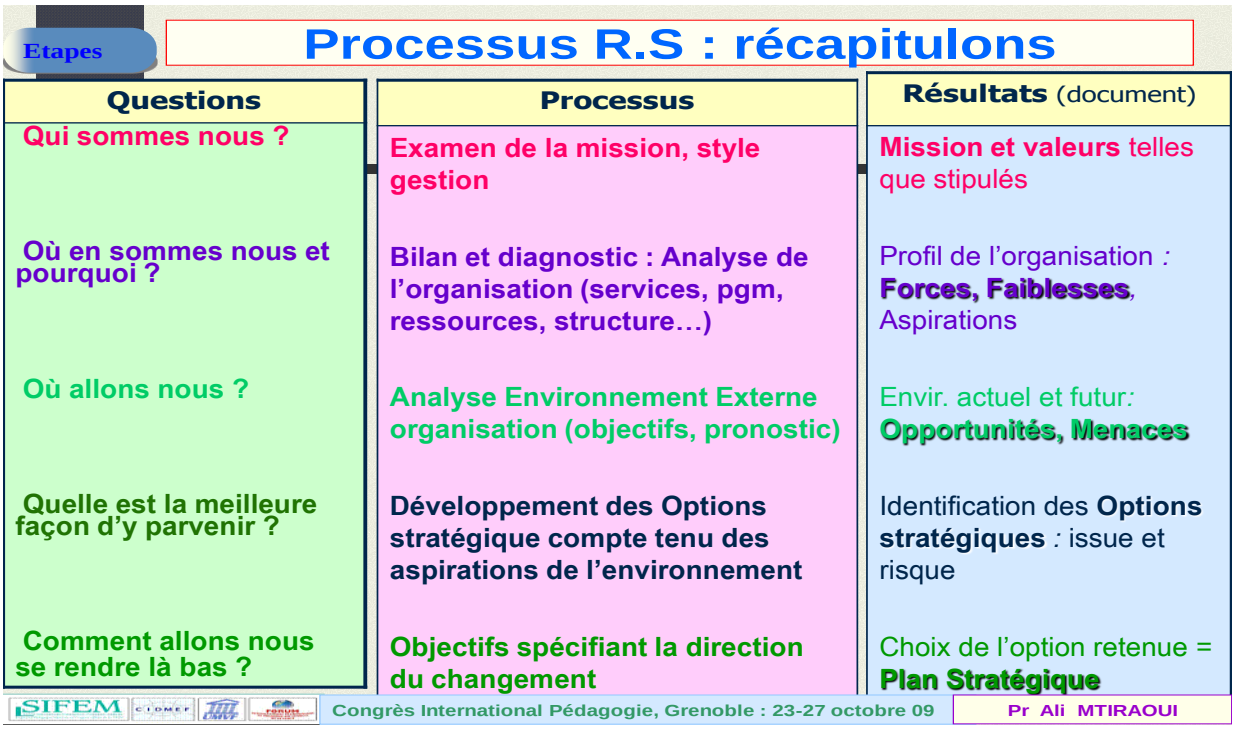
Pr Ali MTIRAOUI, Faculté de médecine de Sousse / DMC

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!"



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 constructrice 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 a 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.

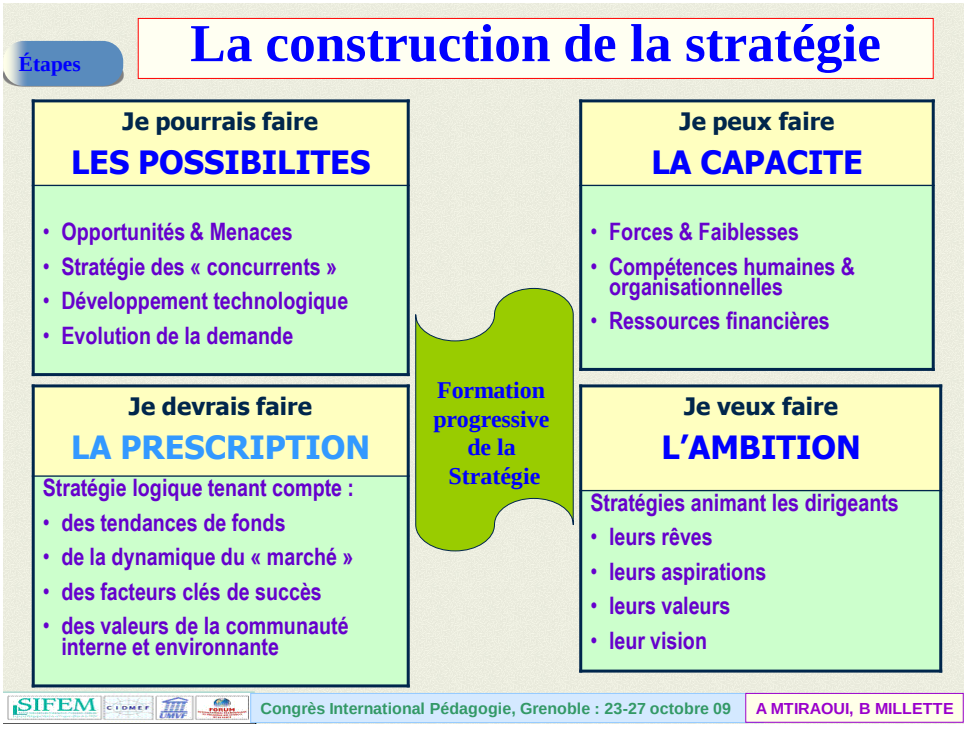
2. **D'où votre organisation tire-t-elle sa vie et son sens?** Votre réponse à cette question prendra forme à mesure que vous et vos collègues découvrirez les occasions où votre organisation a opéré au mieux de ses capacités. Vous allez identifier les **forces stimulantes** qui lui donnent vie et sens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

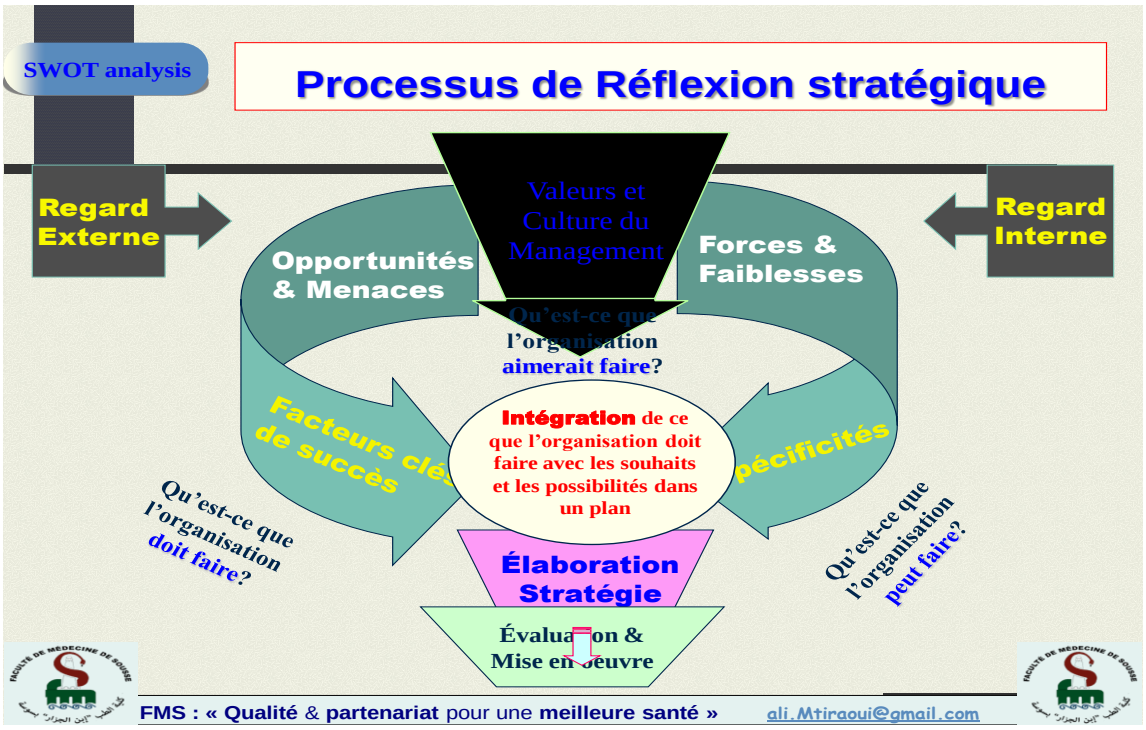
Étape 5. Détermination des objectifs stratégiques

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.

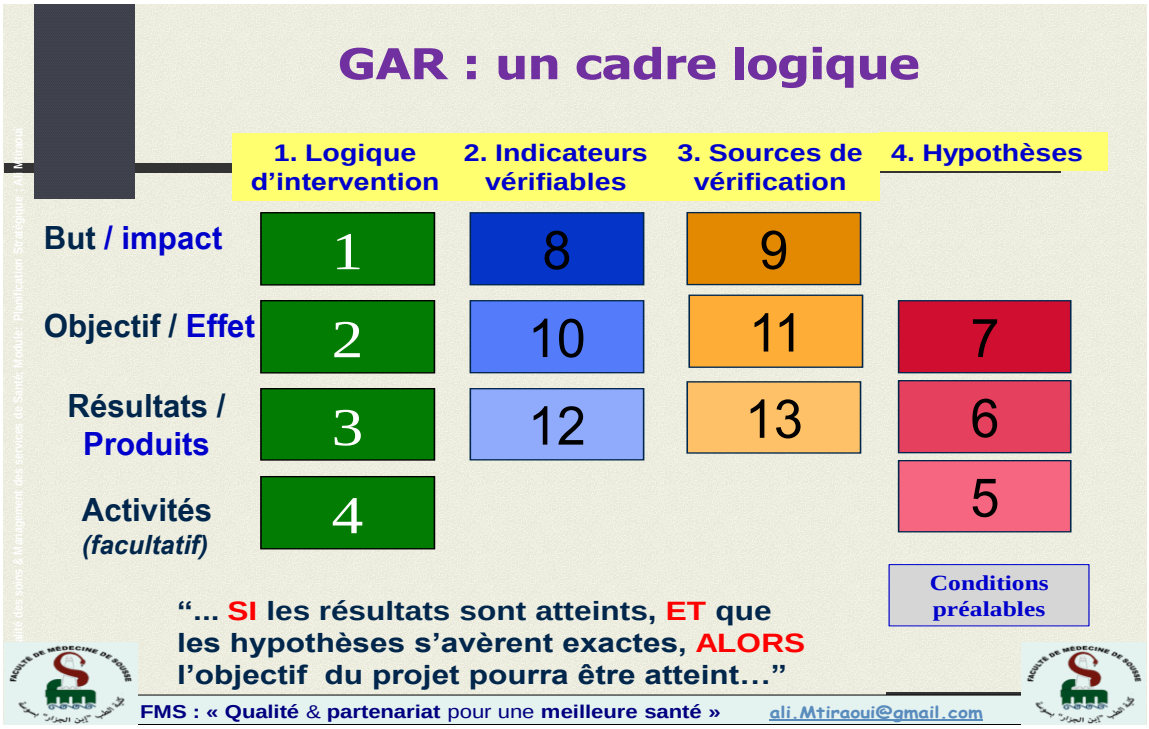
Chacun doit connaître ses responsabilités face à la réalisation des objectifs stratégiques.

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.

SAGESSE

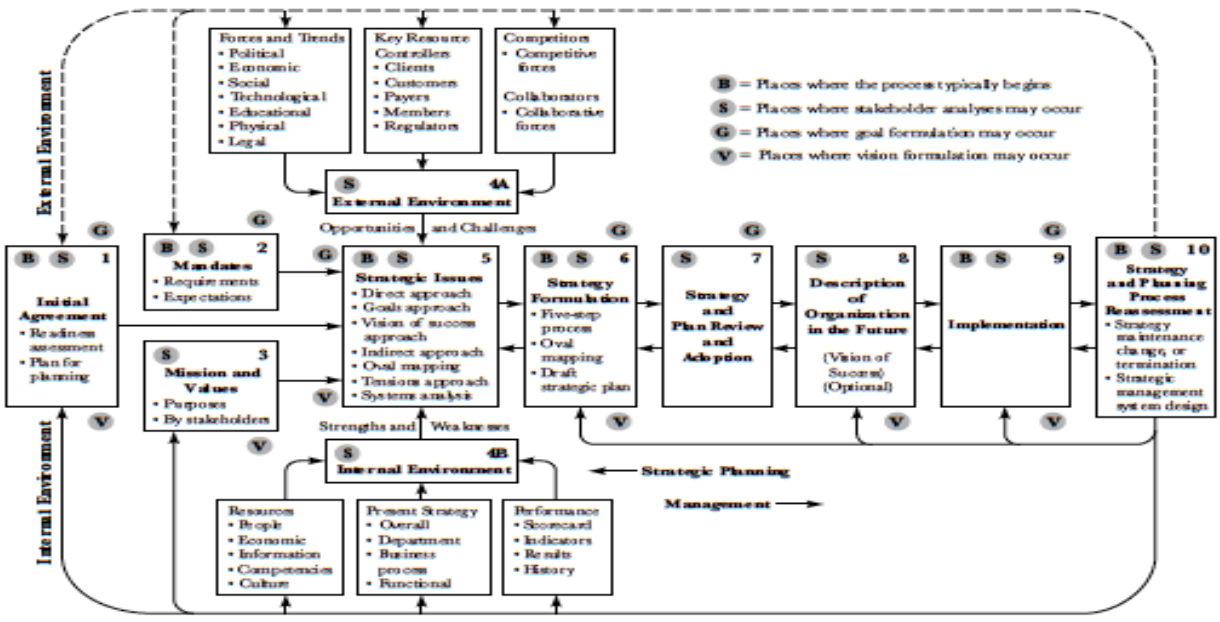
Précisions sur l'analyse SWOT

- 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



SAGESSE

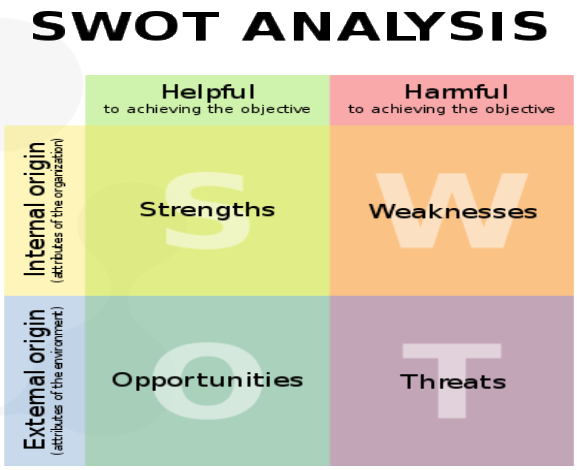
Une définition

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)

SAGESSE

La matrice SWOT



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.

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.

SAGESSE

Limites de la SWOT

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

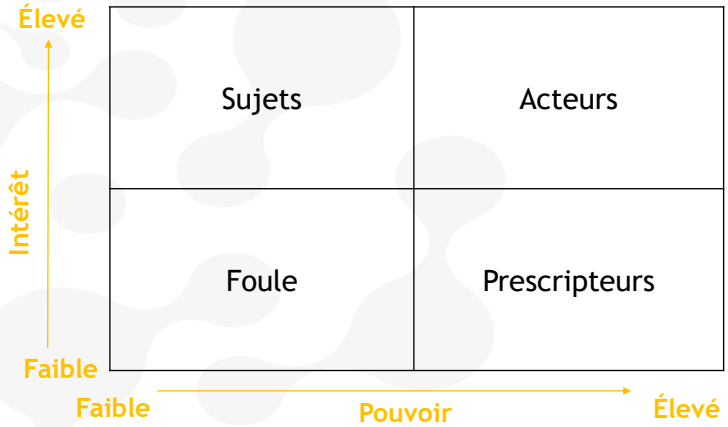
www.sagesseproject.eu

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

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).

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.

Lignes directrices pour la SWOT dans les universités

Forces (S)	**Faiblesses (W)**
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 ?	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 ?
Opportunités (O)	**Menaces (T)**
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 ?	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 ?

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

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.

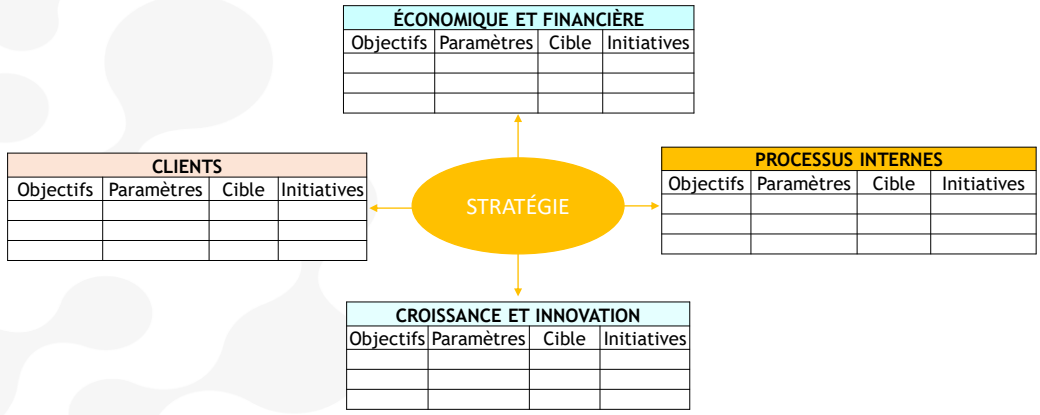
SAGESSE

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)

SAGESSE

Prospectives d'analyse



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)

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

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

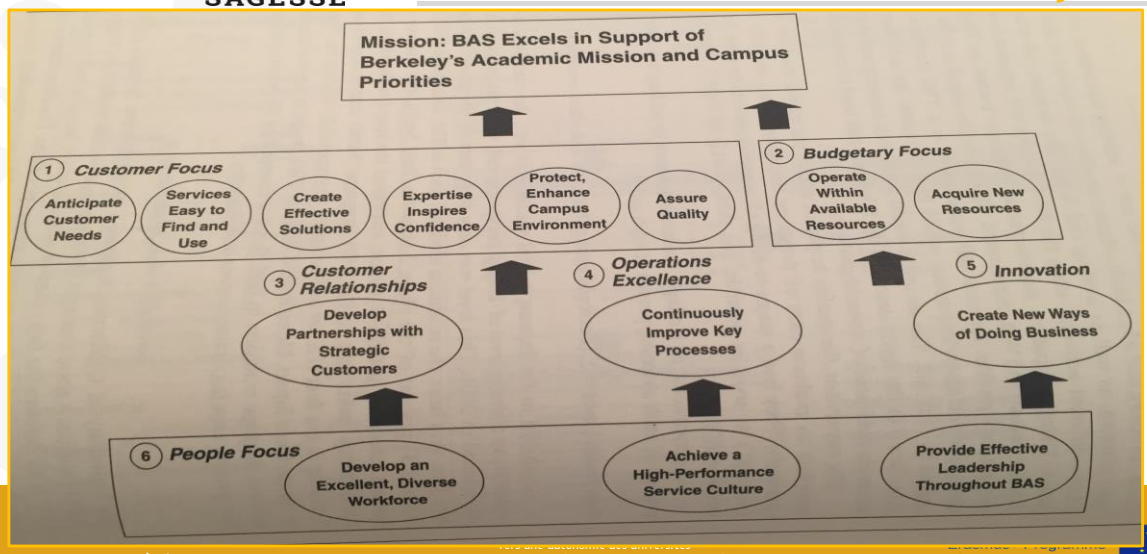
SAGESSE

Quelques difficultés

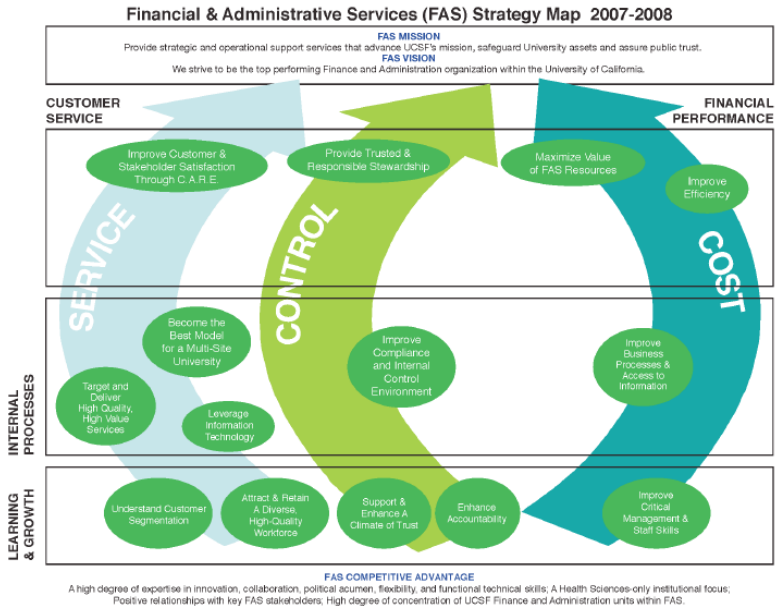
- Difficile d'identifier les variables non financières
- Les relations de cause à effet ne sont pas toujours évidentes et/ou précises
- Il est difficile d'obtenir des améliorations continues et simultanées dans tous les domaines mesurés
- Nécessité de limiter le nombre d'objectifs et d'indicateurs afin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

SAGESSE

Exemple de carte stratégique : Services admin. Berkeley

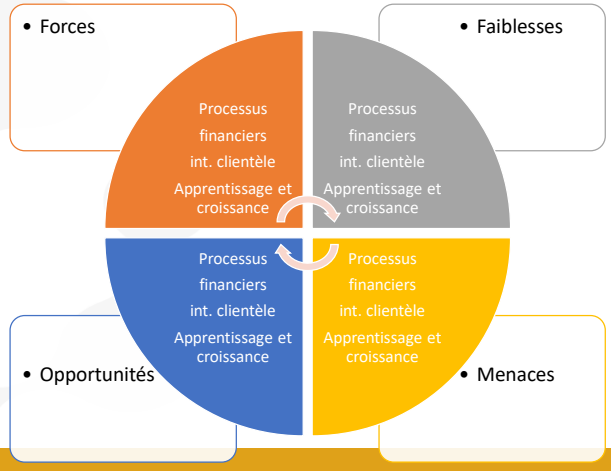


Exemple de carte stratégique : Université de Californie



SAGESSE

SWOT et TBP : une vision intégrée



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…

Sienne 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 créée 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 !

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

CONTACT

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Conduite du changement et mobilisation des hommes

4 décembre 2018

Véronique FONVIEILLE
Laurence TONDEREAU
Université de Bordeaux

MUTUALISATION

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

SOLUTIONS

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



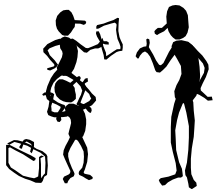
Laisser les portables éteints



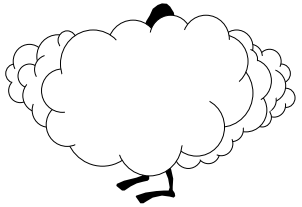
Ecouter les expériences des autres



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

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

Echauffons-nous avant de démarrer !





UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

Le changement

Qu’est-ce que c’est ?

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

Hier

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

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

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

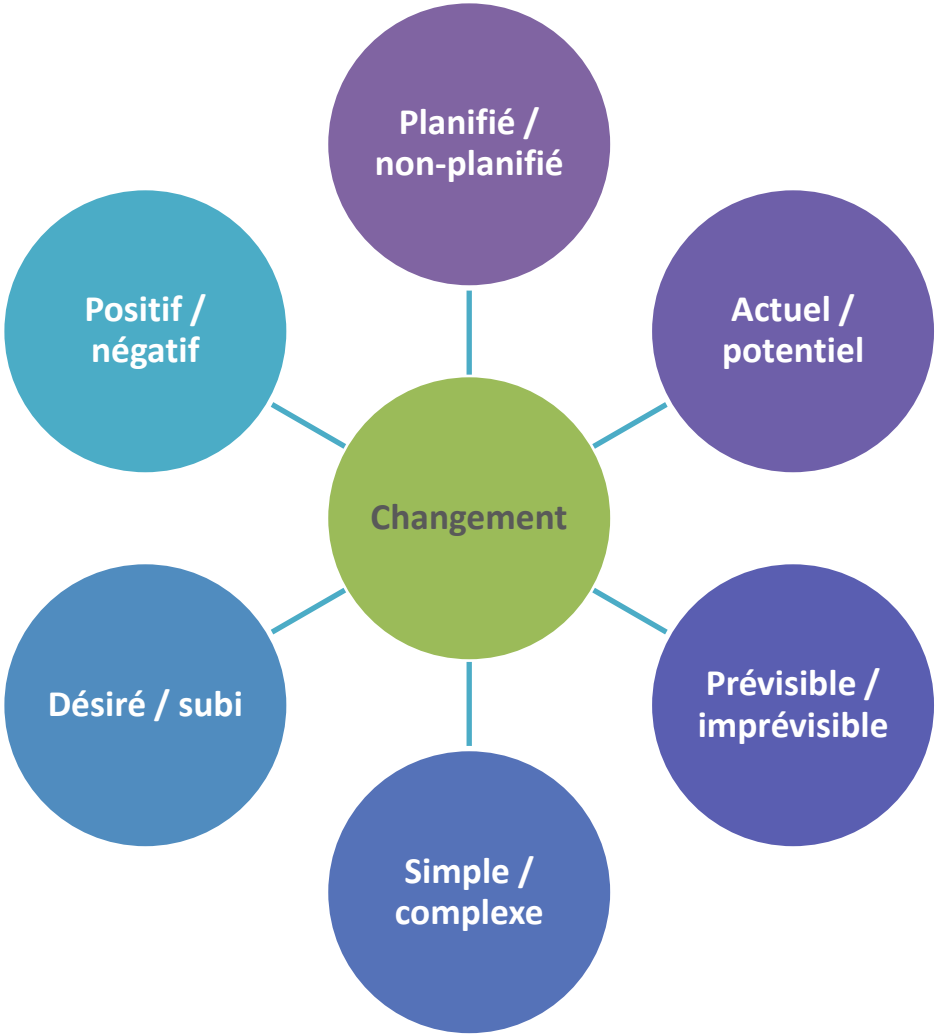
Le changement c'est une **rupture suffisamment significative** de l'un ou plusieurs de ces éléments, nécessitant un effort d'adaptation



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

Les caractéristiques du changement



UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

Les typologies de changement

Planifié	**Changement prescrit** • Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique, etc.) • Ex : GBCP	**Changement construit** • 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, dématerialisation d'un processus de gestion
Non planifié	**Changement de crise** • Solution a un dysfonctionnement • Ex : Accident, contentieux avec un usager	**Changement adaptatif** • 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

- Bâtir 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 pratique quotidiennes

	Imposé	Volontaire
Progressif	**Changement prescrit** ▪ réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologie,etc.) ▪ 12 à 36 mois ▪ Projet an 2000, euro, ARTT, etc. ▪ *style « intervention »*	**Changement construit** ▪ 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 ▪ *style « collaboration/participation »*
Brutal	**Changement de crise** ▪ solutions à un dysfonctionnement ▪ 1 jour à 3 mois ▪ accident, grève, plaintes de clients ▪ *style « direction/coercition »*	**Changement adaptatif** ▪ transformation des pratiques et de l'organisation ▪ 6 à 18 mois ▪ nouvel outil informatique, compétences commerciales ▪ *style « éducation/communication »*

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.

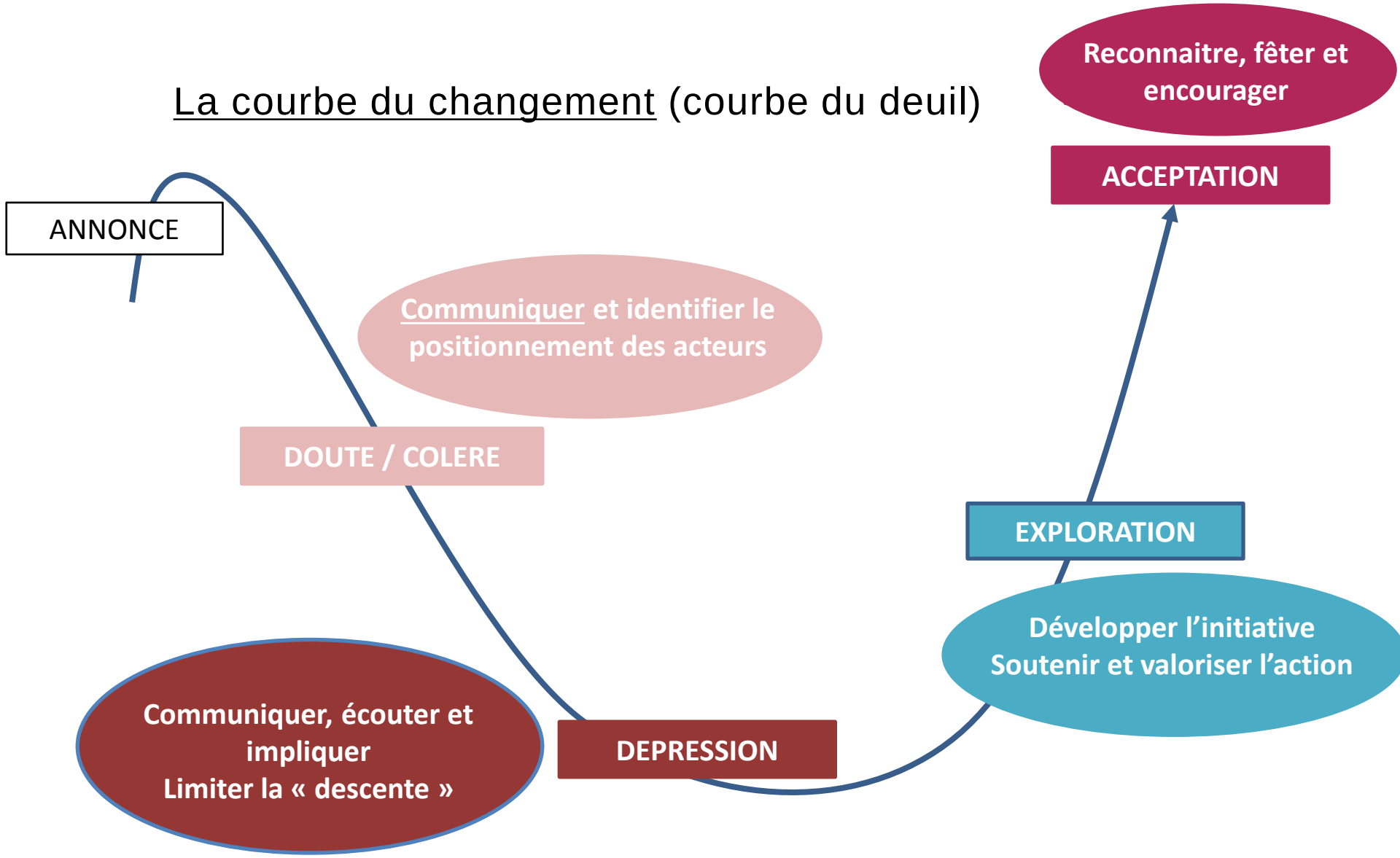
UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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



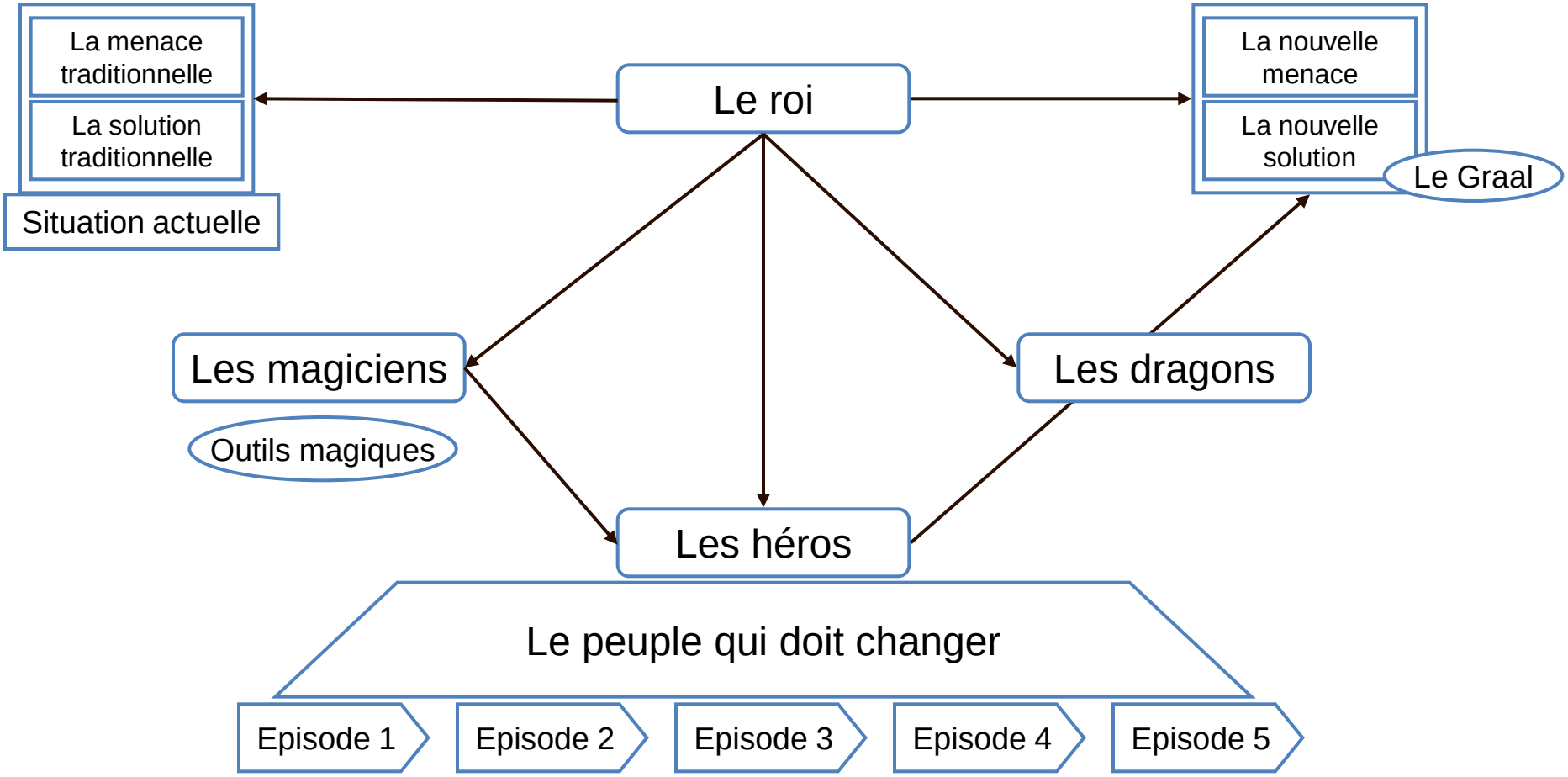
Quels sont, selon vous, les facteurs de réussite d'un projet de changement ?

Les 5 facteurs de réussite d'un projet de changement

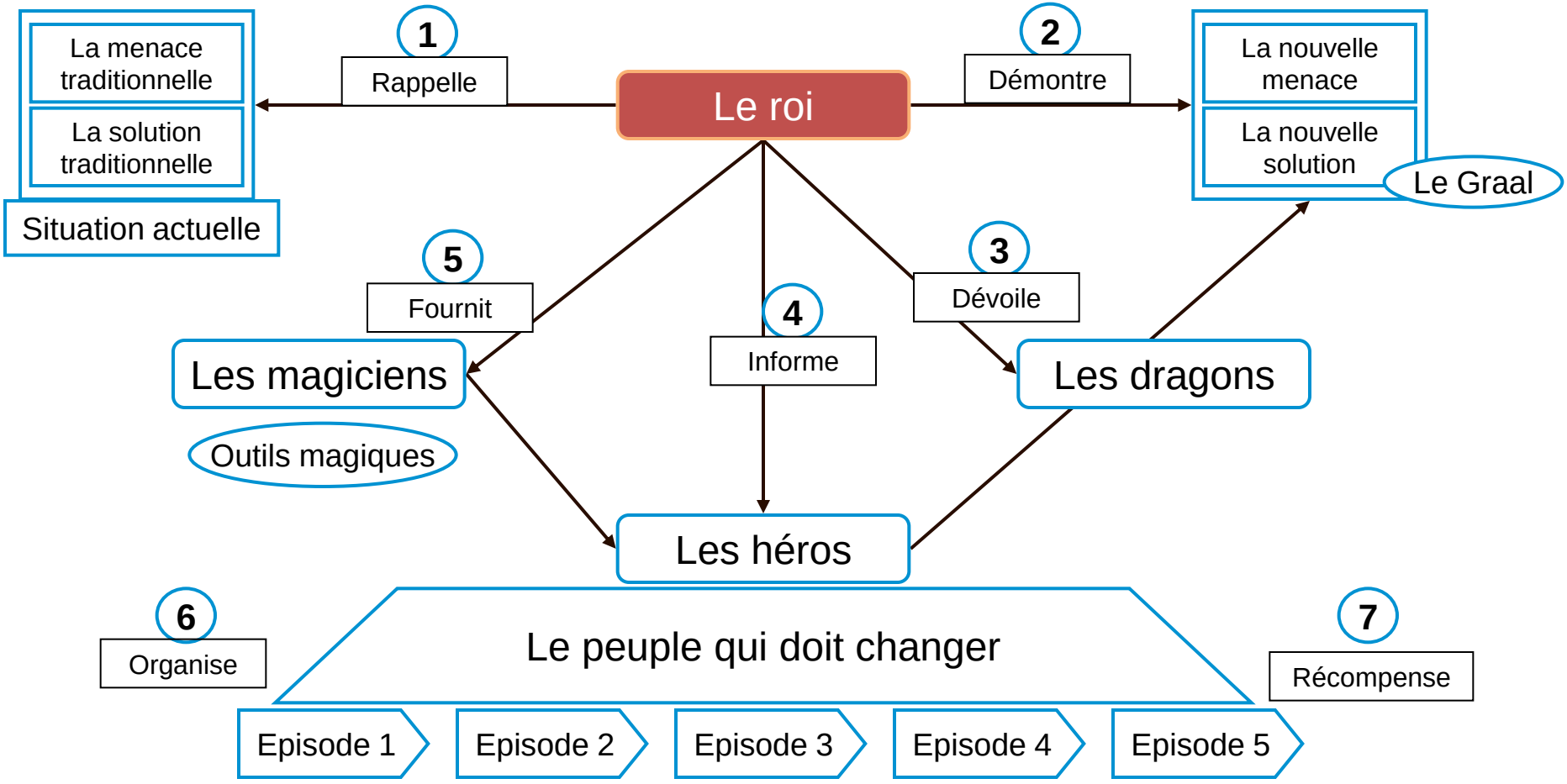
+ Avoir une vision claire et partagée de la cible
+ Mobiliser les équipes autour du projet
+ Valoriser les succès
+ Organiser le projet
+ Mesurer les résultats et les faire connaitre

➔ c'est le rôle du manager !

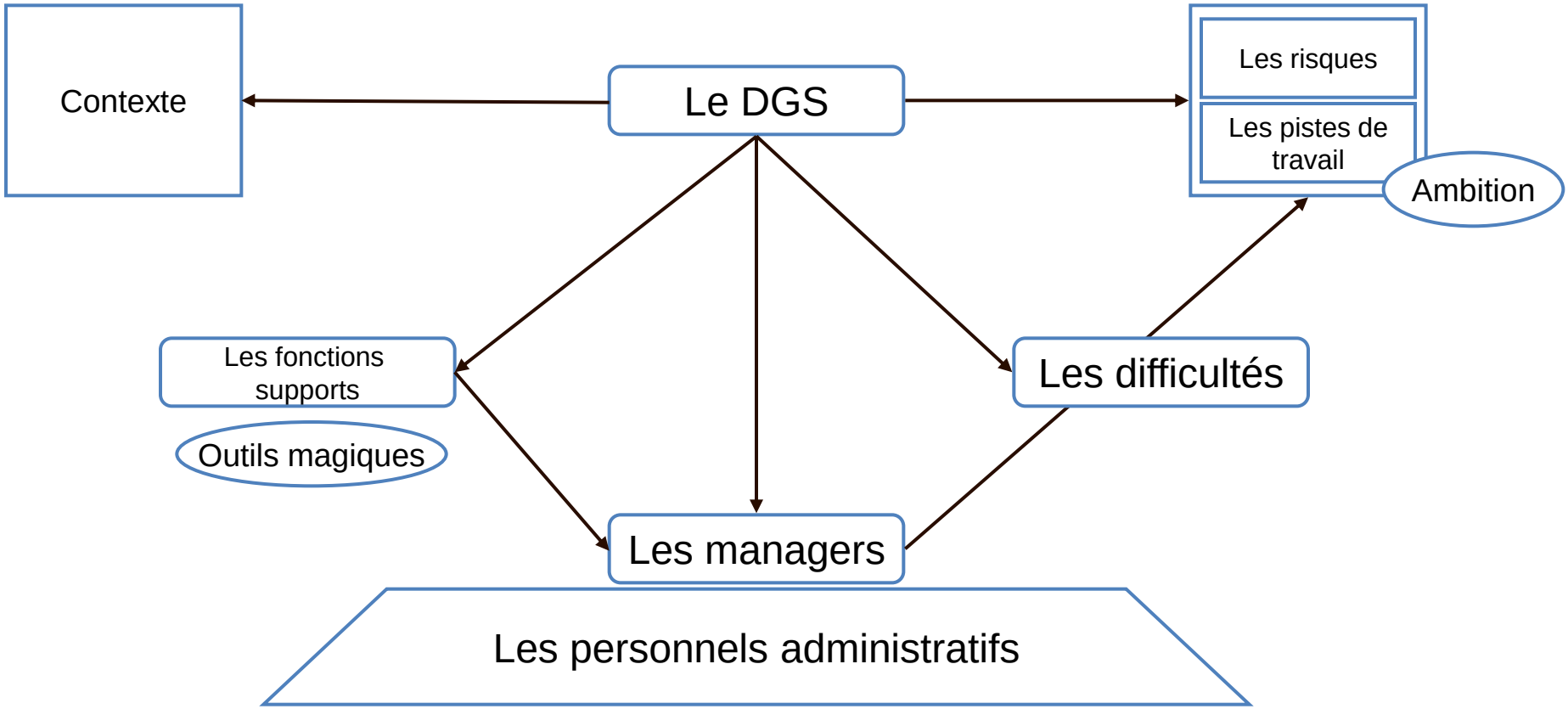
Le rôle du manager dans le changement
(Modèle de l'aventure)



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



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



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

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.

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

L'écriture du projet de service

MUTUALISATION

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

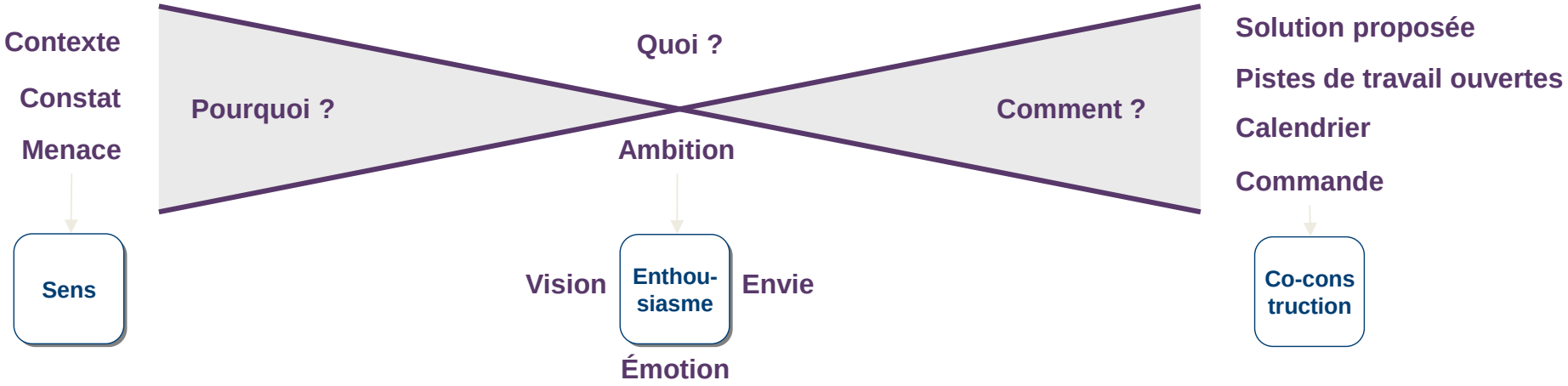
SOLUTIONS

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 1ère 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*

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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 !*

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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.

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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**

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

Exemple – éléments d'un projet de service



Elément de contexte	Constat	Ambition (axe stratégique)	Piste de travail
Une structure administrative récente	**Forces** - Une offre de service étendue - Des profils de compétences intéressants **Faiblesses** - 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** - 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** - 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.

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Animer votre réunion de déploiement

MUTUALISATION

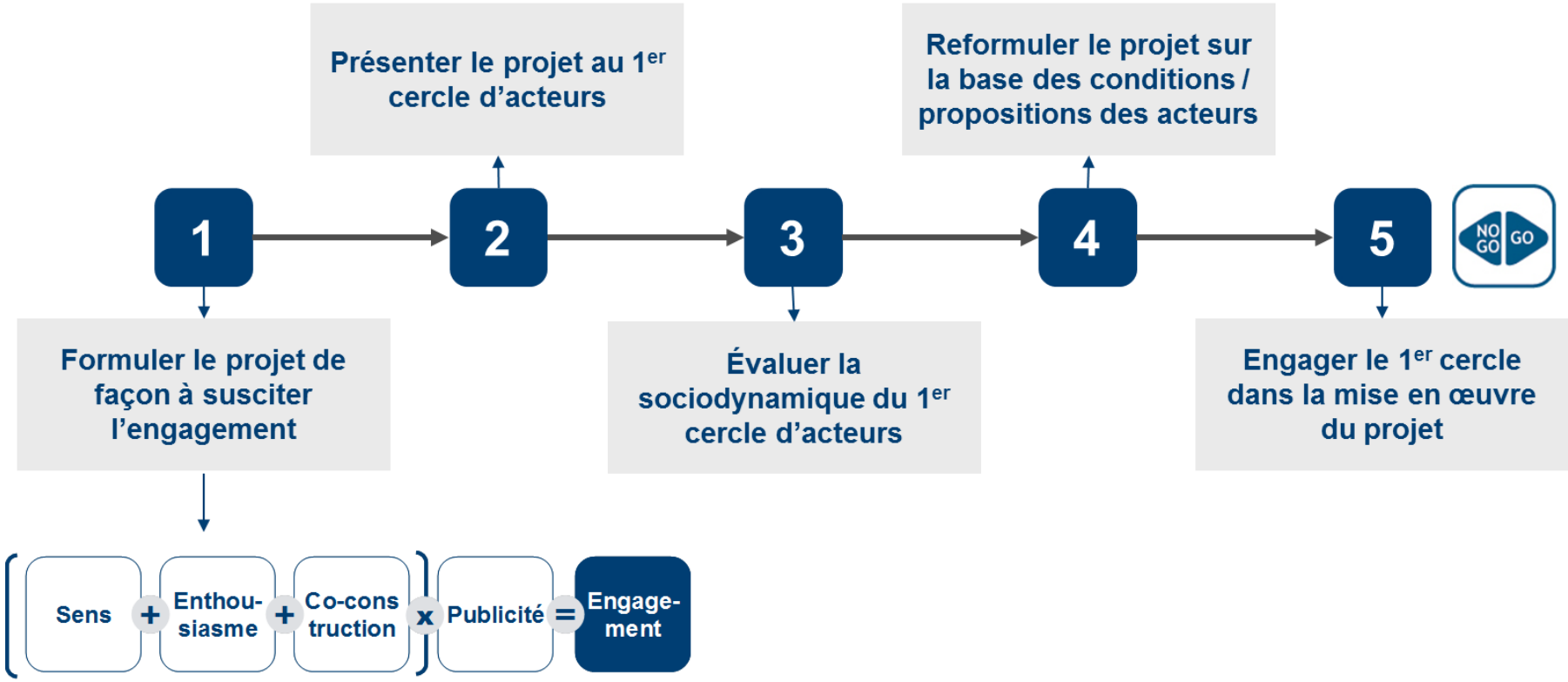
amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

SOLUTIONS

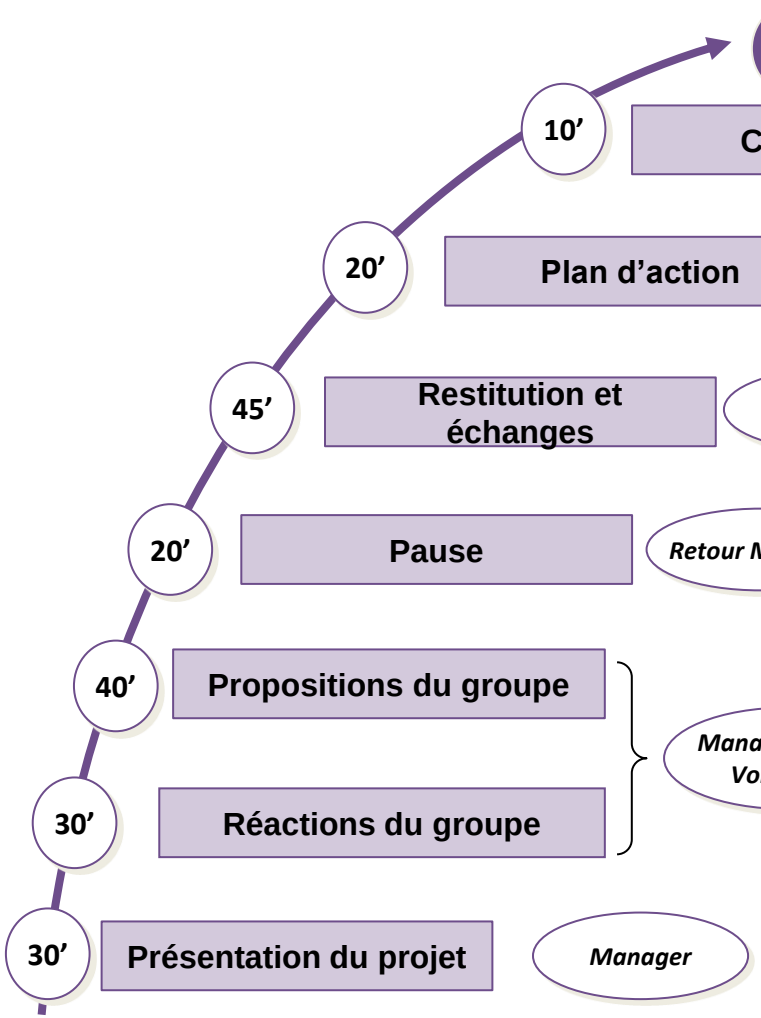
5 étapes pour créer les conditions de l'engagement

80% appropriation
Co-construction de la mise en œuvre de la solution

20% latéralisation
Co-construction de la solution



Le processus d'engagement de votre équipe



Objectif : Remercier le groupe pour leur participation et rappeler les prochaines étapes

Objectif : Etablir la feuille de route pour les prochains mois

Objectif : Répondre au groupe et reformuler le projet pour qu'il devienne celui de l'équipe

Objectif : Partager la dynamique de la réunion pour savoir sur qui s'appuyer et à quelles conditions répondre

Objectif : Faciliter le passage à l'acte du groupe en leur demandant des propositions concrètes

Objectif : Créer un « effet purge » pour que toutes les interrogations et conditions d'adhésion soient formulées

Objectif : Partager votre vision avec votre premier cercle, leur donner envie de s'engager

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

université de BORDEAUX

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

université de BORDEAUX

Fiche de cadrage projet

3. Pilotage et organisation du projet

[QUI ?]

Equipe projet

Interlocuteurs sollicités

Instance de validation des avancements

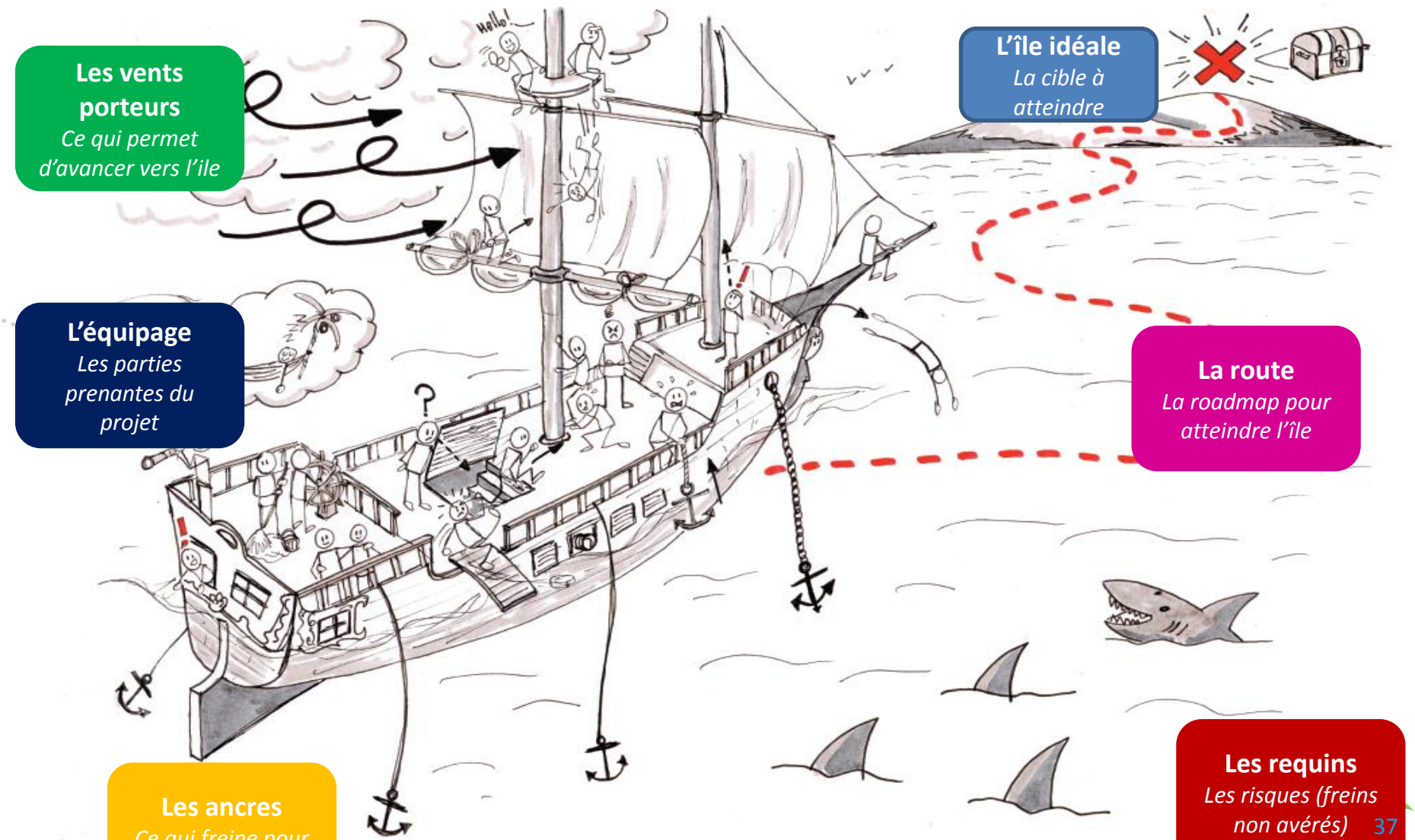
4. Planning

[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'ile

L'île idéale
La cible à atteindre

L'équipage
Les parties prenantes du projet

La route
La roadmap pour atteindre l'île

Les ancres
Ce qui freine pour atteindre l'île

Les requins
Les risques (freins non avérés)

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

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 ?

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

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 ?

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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**.

■ Elément 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**.

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

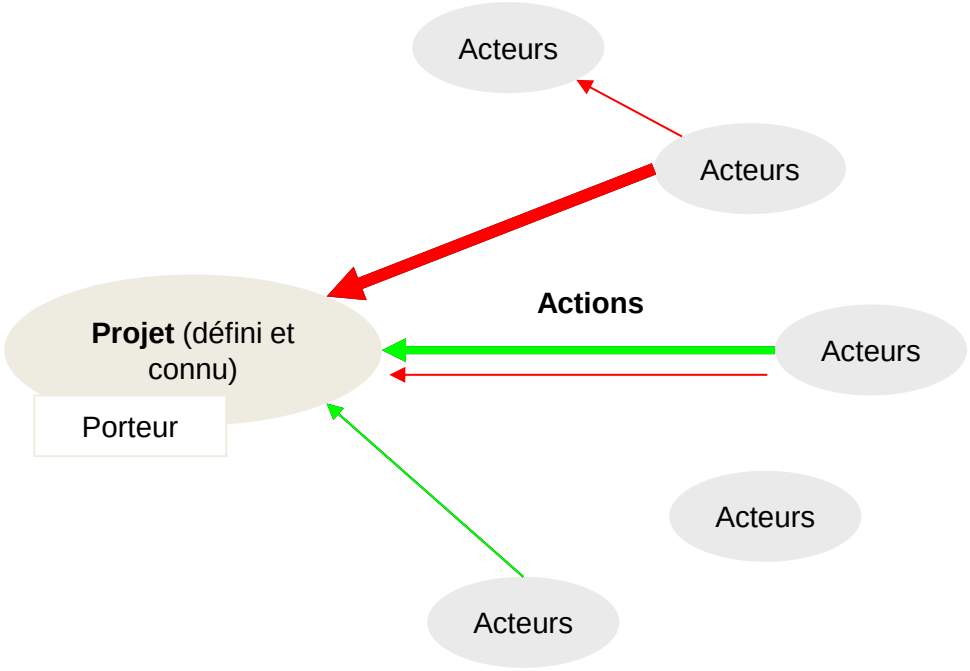
amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

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).**

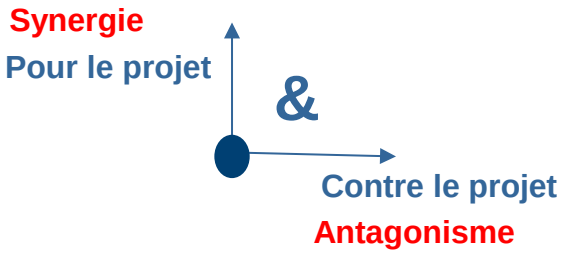
Un acteur déploie simultanément de la synergie et de l'antagonisme.

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

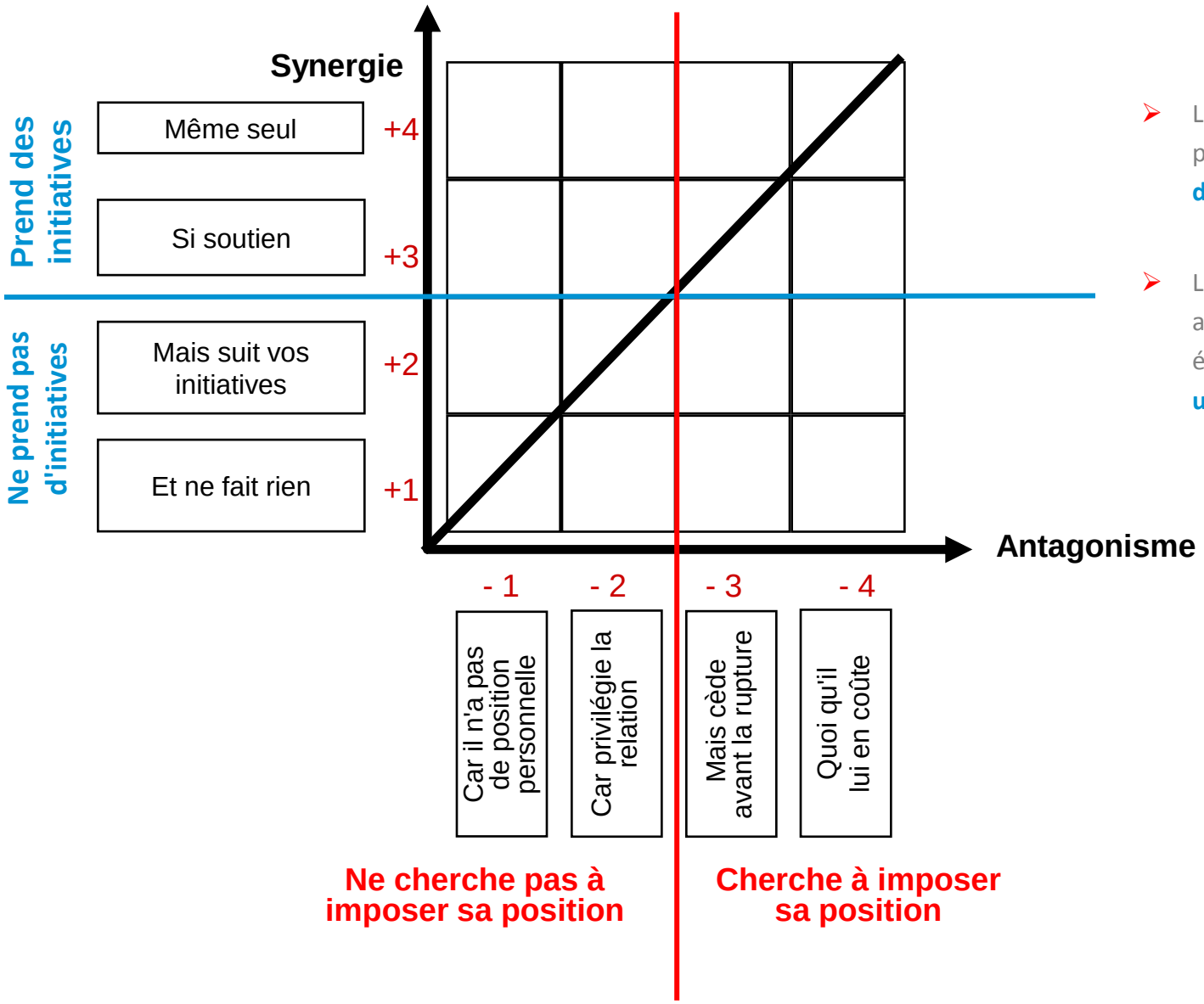
- ➔ les acteurs convaincus par les bénéfices du projet et sur lesquels on pourra s'appuyer
- ➔ ceux qui ont encore besoin d'être convaincus des bénéfices du projet
- ➔ les acteurs qui doutent du bien-fondé du projet, voire qui ont un projet concurrent

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

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

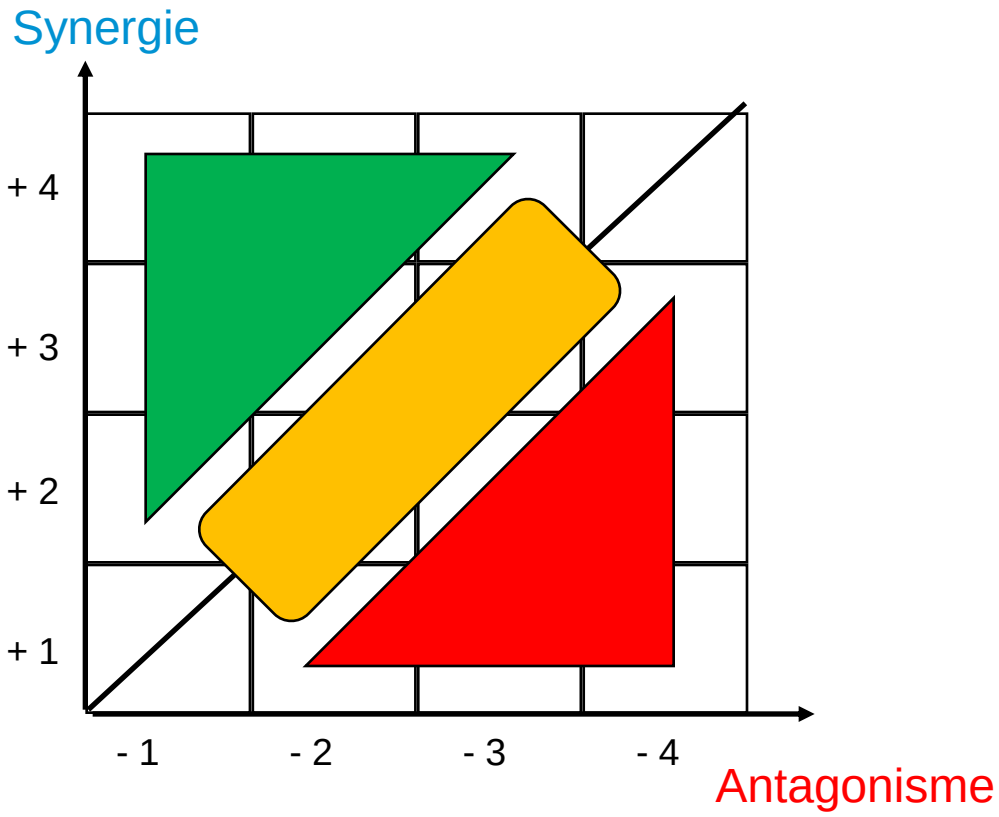
amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

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



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

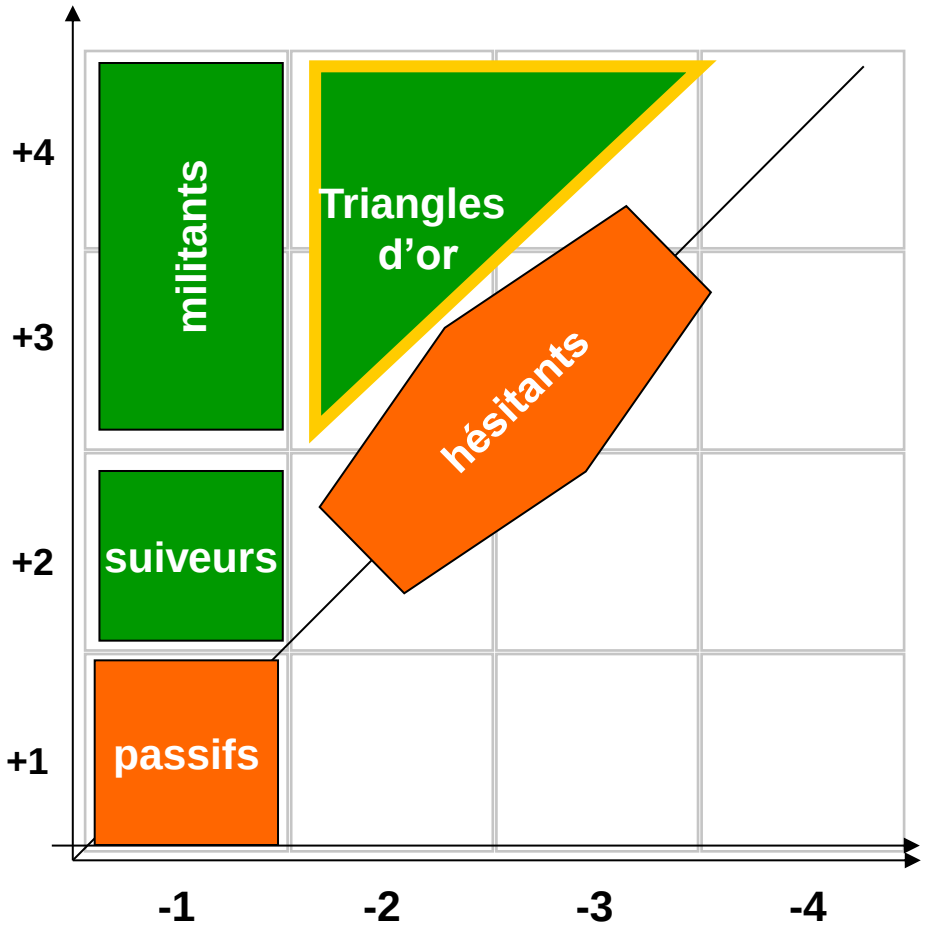
- Les **triangles d'or** (+4,-2)(+4,-3)(+3,-2) : Très synergiques mais affichant un véritable antagonisme. En phase avec l'objectif, ils critiquent les moyens et proposent de précieuses adaptations. Ils disposent d'une forte crédibilité.

- 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.

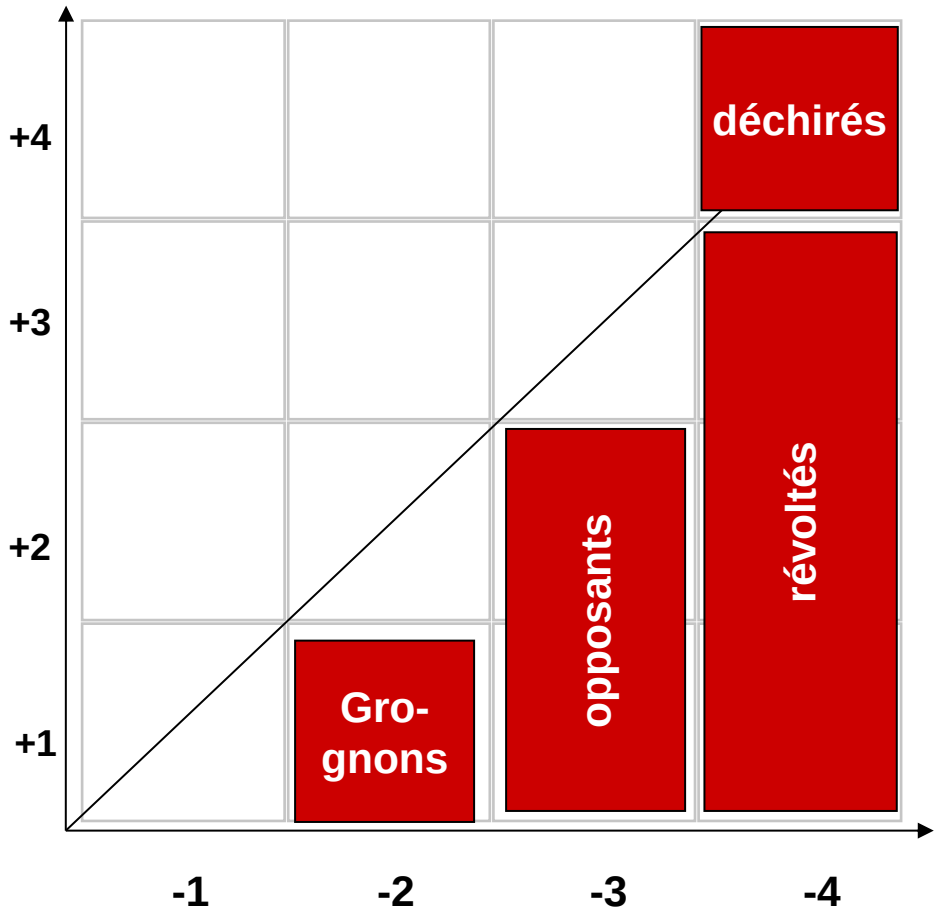
- Les **passifs** (+1,-1): Le projet ne suscite pas chez eux d'énergie, il ne rejoint pas leurs préoccupations.



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 pour 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
- **Figer la vision** que l'on a d'un collaborateur

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

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.

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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 entrainer 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

+ **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.

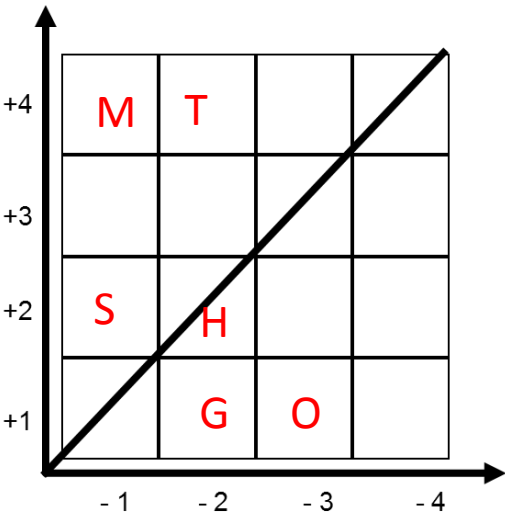
+ **Sylvain** : Fusion pas fusion il ne sait pas. Malgré tout si la décision était définitive et si on le sollicitait pour participer à des groupes de réflexion/travail, il participerait certainement à certains GT.

+ **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 entrainer 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.



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Mobiliser son équipe

La stratégie des alliés

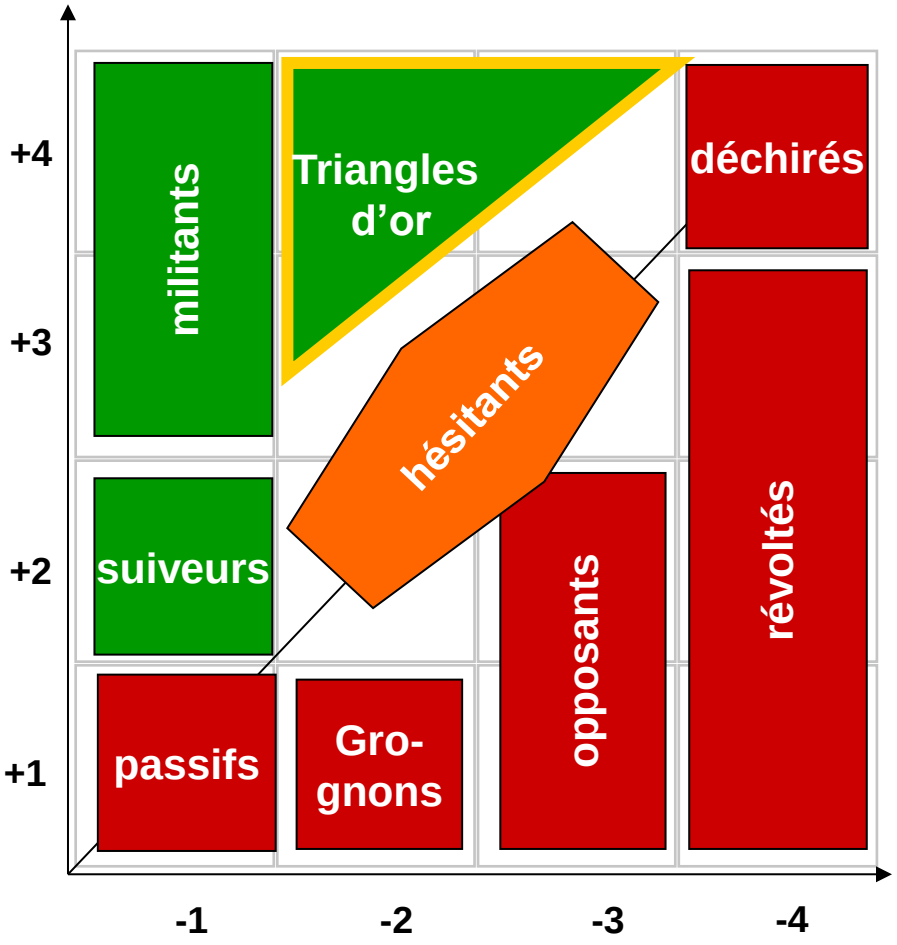
Le jeu naturel des acteurs

+ 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.

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

Cas pratique

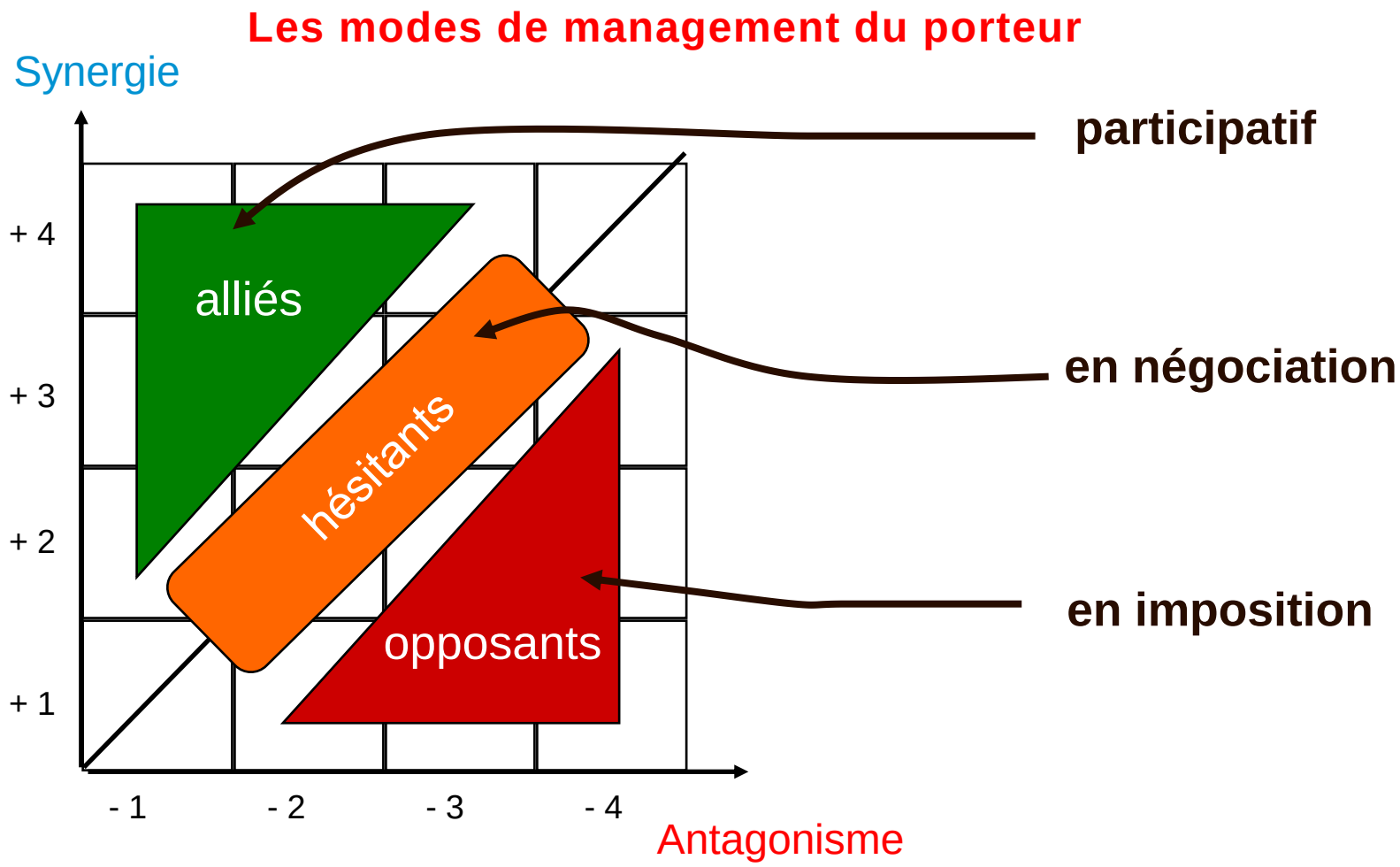
A partir du cas précédent, quelle stratégie d'action pouvez-vous proposer pour faire réussir votre projet ?

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)

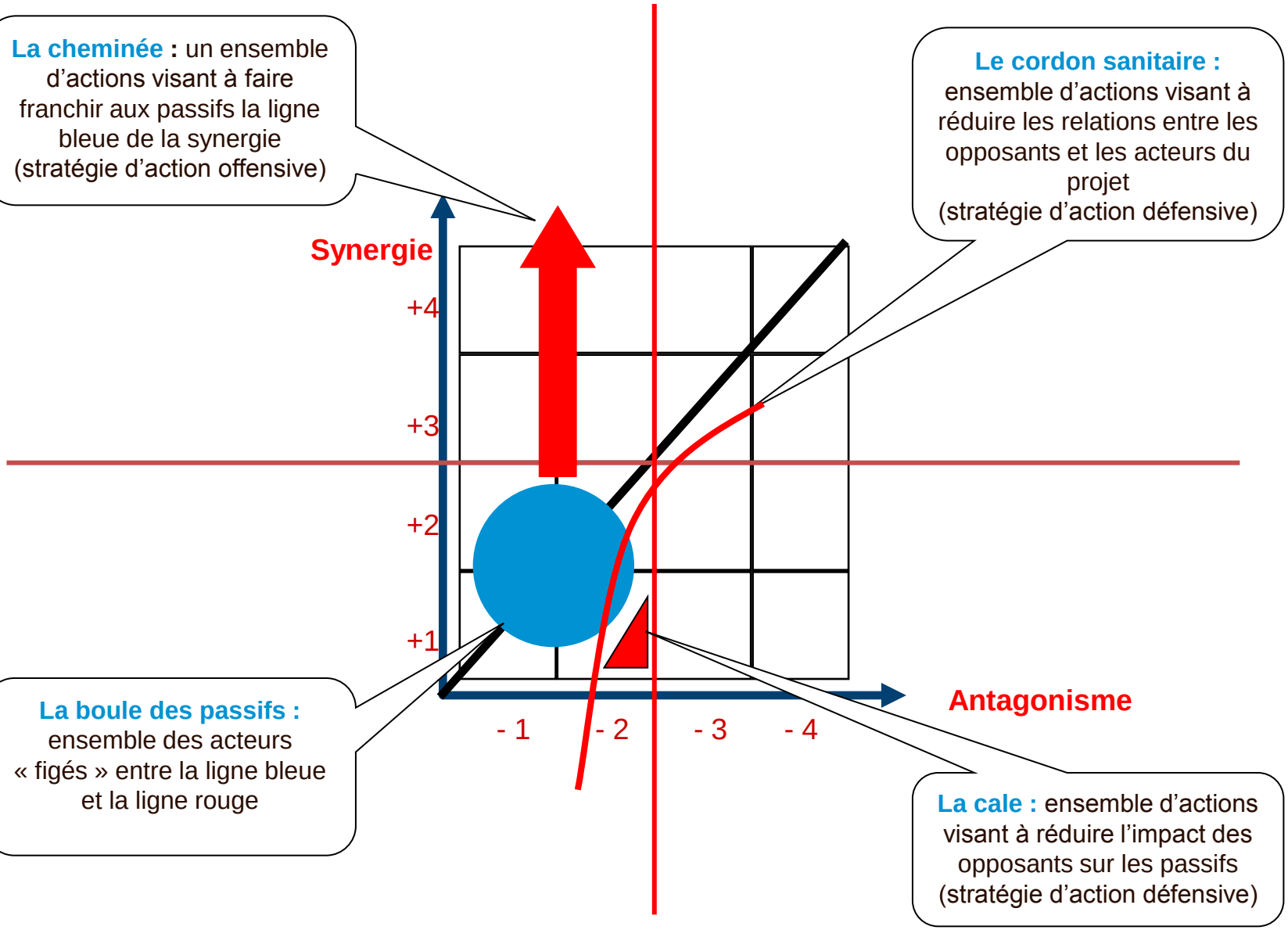
La stratégie des alliés



La stratégie des alliés

La cheminée : un ensemble d'actions visant à faire franchir aux passifs la ligne bleue de la synergie (stratégie d'action offensive)

Le cordon sanitaire : ensemble d'actions visant à réduire les relations entre les opposants et les acteurs du projet (stratégie d'action défensive)



La boule des passifs : ensemble des acteurs « figés » entre la ligne bleue et la ligne rouge

La cale : ensemble d'actions visant à réduire l'impact des opposants sur les passifs (stratégie d'action défensive)

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

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

UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON SORBONNE

amue MUTUALISATION + SOLUTIONS

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 !

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

CONTACT

amue
MUTUALISATION + SOLUTIONS

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

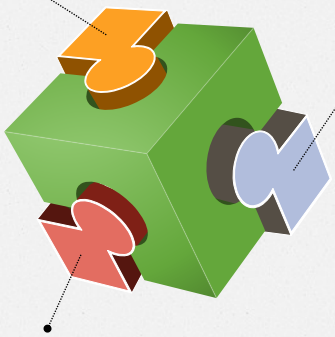
Enseignement supérieur	Recherche scientifique	Œuvres universitaires	Pilotage et appui
▪ Universités ▪ ISETs ▪ IEAQA	▪ Labos et unités de recherche ▪ Centres de recherche ▪ ANPR ▪ CNEAR ▪ Cité des sciences ▪ Palais des sciences	Offices d'œuvres universitaires (Nord, centre et Sud)	▪ Services centraux ▪ CCK ▪ CPU

Art 1 & 15 & 18 de la LOB:

LE PROGRAMME

Une chaîne de responsabilité

- Responsable de Prog
- Responsable de Sous Prog
- Responsables opérationnels



Un cadre de performance

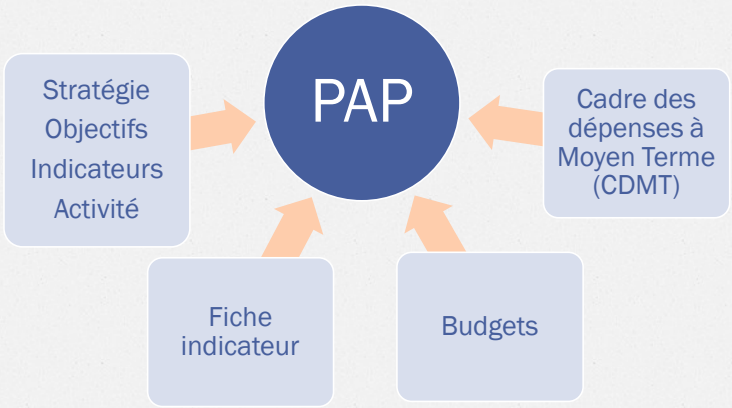
- Une stratégie
- Des objectifs
- Des indicateurs de performance

Un budget (par nature et par destination de dépenses)

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

Préparation du budget	Le Projet Annuel de Performance (PAP)
Evaluation de l'année budgétaire	Le Rapport Annuel de Performance (RAP)

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 maitres 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

Objectif2-1: 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 crées 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	**4.1.1Pourcentage 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 maitriser 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 internationalle				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

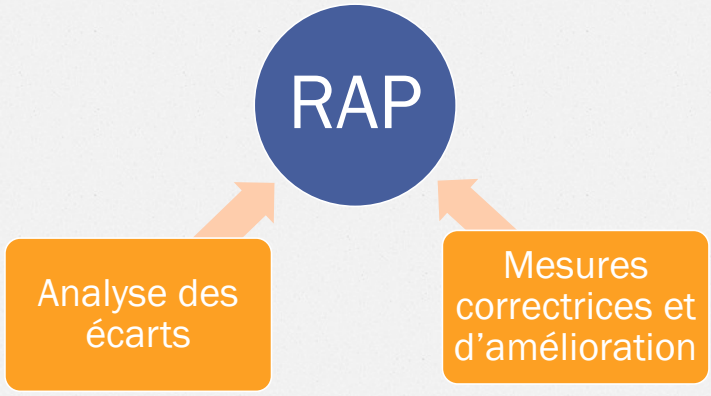


Transparence
(art 1&8)

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

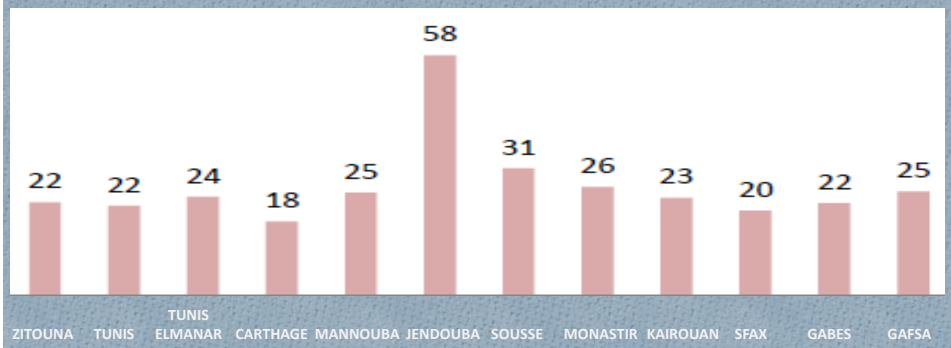
Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

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



Taux d'encadrement pour 2017-2018

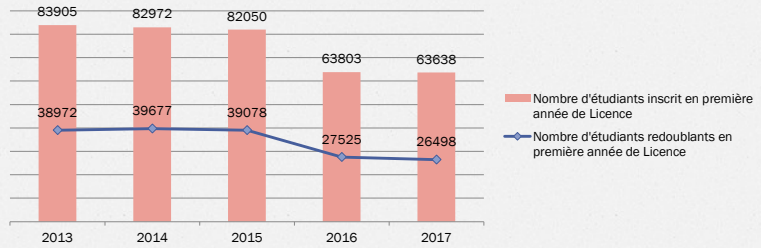
(nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs catégories MA et plus)



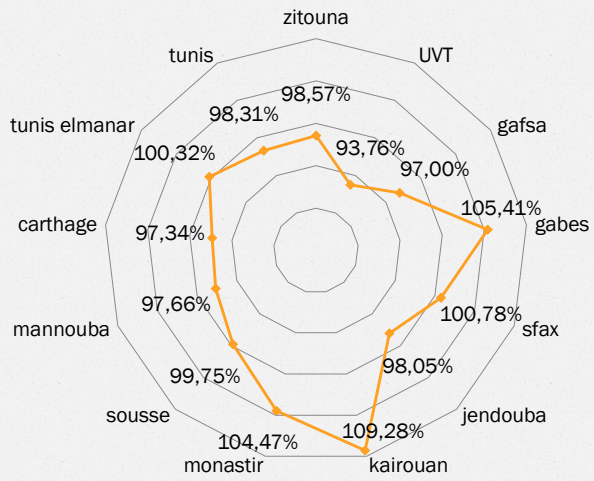
Extraits du RAP 2017

Taux de redoublement en 1ère année de Licence

	Prévisions 2017	Réalisations 2017	Taux d'exécution
Nombre d'étudiants redoublants en 1ère année de Lic	26498	28478	
Nombre d'étudiants inscrit en 1ère année de Lic	61565	63638	101.4%
Taux de redoublement en 1ère 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**

Cadre général



Transparence et sincérité budgétaire
(art 1&8)

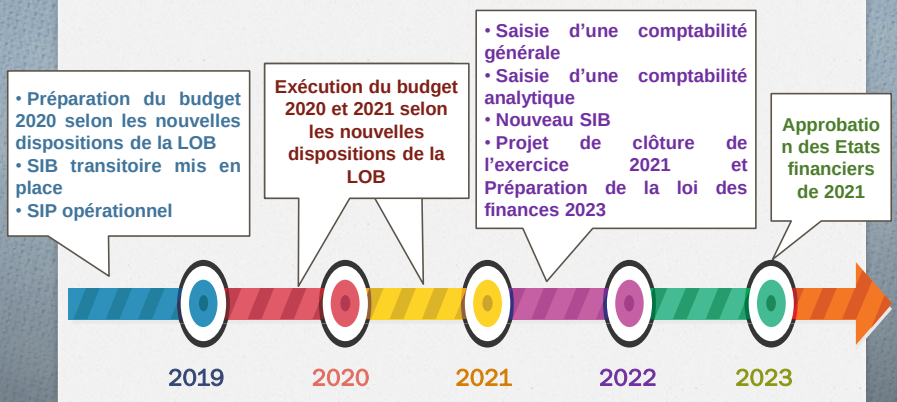
Redevabilité et responsabilisation
(art 1&20&62&63&64)

Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

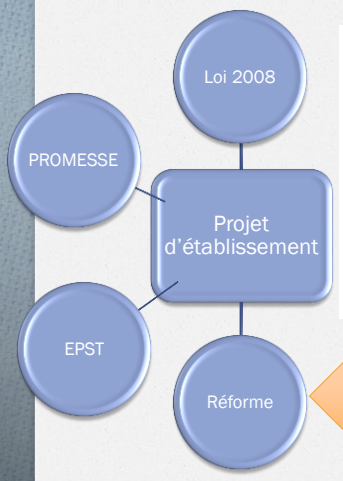
Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme

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 établissement 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	260000
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

ETAPES A VENIR
(à l'échelle nationale)



Cadre général



Art. 13 - Les activités des universités et des établissements universitaires en matière de formation, de recherche et de développement technologique font l'objet de contrats de formation et de recherche. Lesdits contrats sont conclus pour une durée de quatre (4) ans entre l'Etat, représenté par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et le ministre concerné, le cas échéant, d'une part, et les universités et les établissements d'enseignement supérieur, d'autre part. Les priorités nationales sont, dans tous les cas, prises en considération dans les contrats de formation et de recherche.

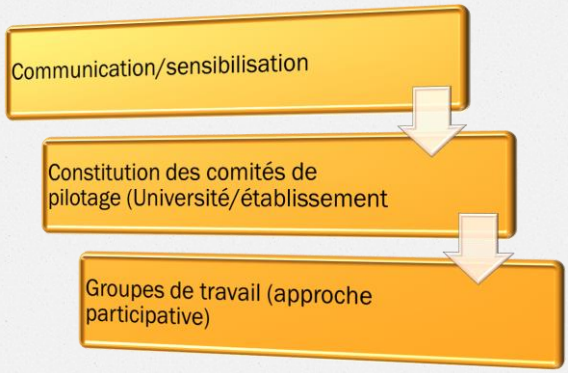
Lesdits contrats fixent les obligations des universités et des établissements d'enseignement supérieur, les moyens et les crédits qui peuvent leur être alloués par l'Etat, ainsi que les ressources propres qu'ils s'engagent à mobiliser conformément à l'article 7 de la présente loi.

Axe de la gouvernance

Méthodologie de la préparation du projet d'établissement

- Cadrage/Communication
- Préparation
- Diagnostic
- Priorités/orientations stratégiques/Plan d'actions
- Budgétisation
- Négociation
- Actualisation
- Signature
- Mise en œuvre
- Suivi et évaluation

1- Phase de cadrage/préparation:



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

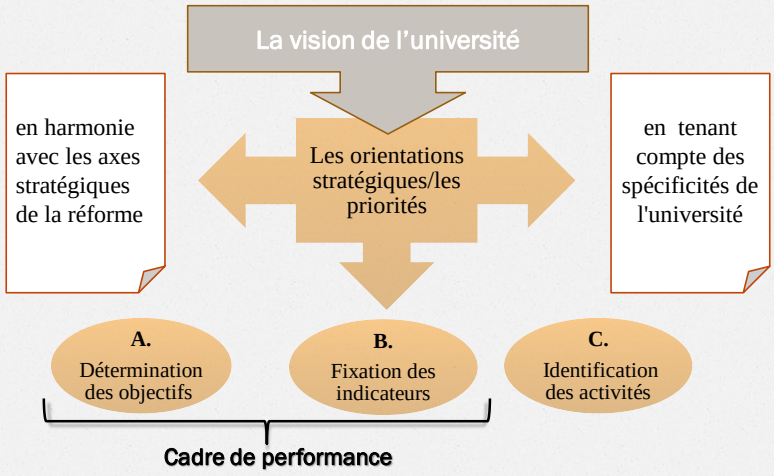
Des données sur l'environnement interne de l'institution

- Données générales/ historique de l'institution
- Infrastructure
- Formation
- Ressources humaines
- Recherche scientifique
- Insertion professionnelle et employabilité des diplômés
- Ouverture sur l'environnement et coopération internationale
- Espaces
- Equipements
- Vie étudiante
- Ressources

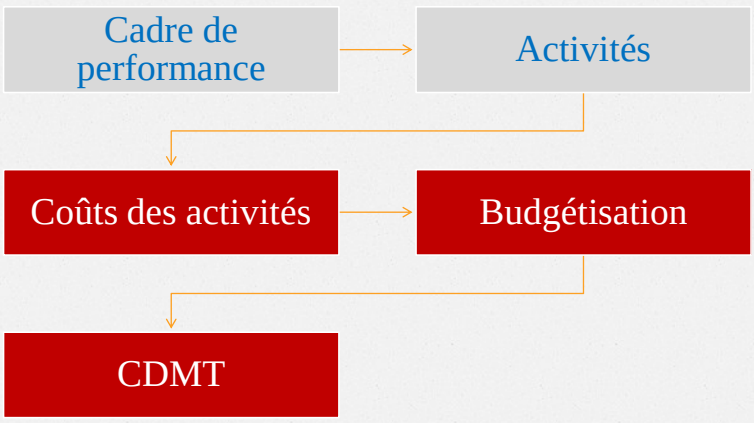
Des données sur l'environnement externe de l'institution

- Tissu économique et social de l'institution,
- Spécificités géographiques,

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



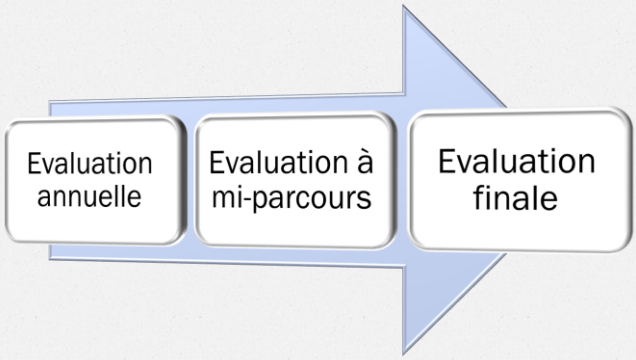
4- Phase de budgétisation :



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 diplomés						

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.
		Pourcentage d'étudiants sur le marché du travail.
	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**	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.
	Améliorer les conditions d'enseignement	La surface moyenne allouée à chaque étudiant de la surface totale
		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
		Pourcentage des ressources propres issues de l'ouverture sur l'environnement
	Efficacité et efficience de la gestion	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 desEP						
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

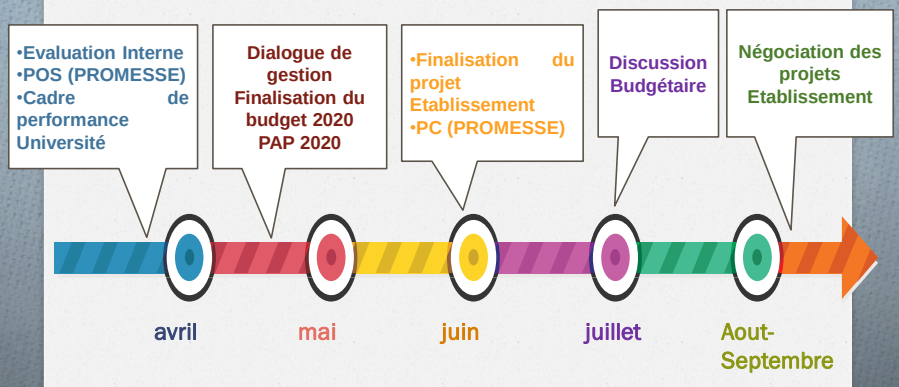
Le cadre de performance d'une université

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						

ETAPES A VENIR



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

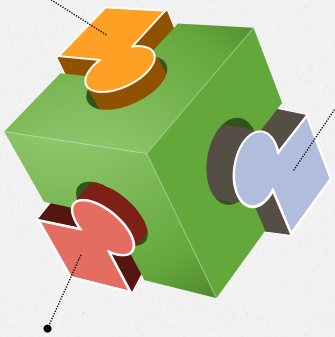
Enseignement supérieur	Recherche scientifique	Œuvres universitaires	Pilotage et appui
▪ Universités ▪ ISETs ▪ IEAQA	▪ Labos et unités de recherche ▪ Centres de recherche ▪ ANPR ▪ CNEAR ▪ Cité des sciences ▪ Palais des sciences	Offices d'œuvres universitaires (Nord, centre et Sud)	▪ Services centraux ▪ CCK ▪ CPU

Art 1 & 15 & 18 de la LOB:

LE PROGRAMME

Une chaîne de responsabilité

- Responsable de Prog
- Responsable de Sous Prog
- Responsables opérationnels



Un cadre de performance

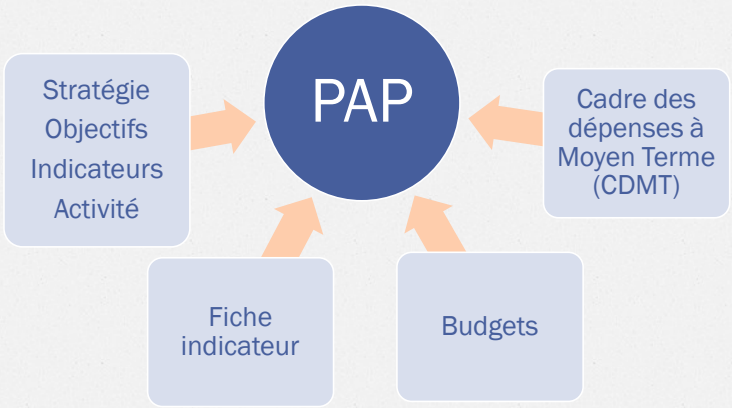
- Une stratégie
- Des objectifs
- Des indicateurs de performance

Un budget (par nature et par destination de dépenses)

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

Préparation du budget	Le Projet Annuel de Performance (PAP)
Evaluation de l'année budgétaire	Le Rapport Annuel de Performance (RAP)

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 maitres 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

Objectif2-1: 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 crées 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	**4.1.1Pourcentage 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 maitriser 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 internationalle				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

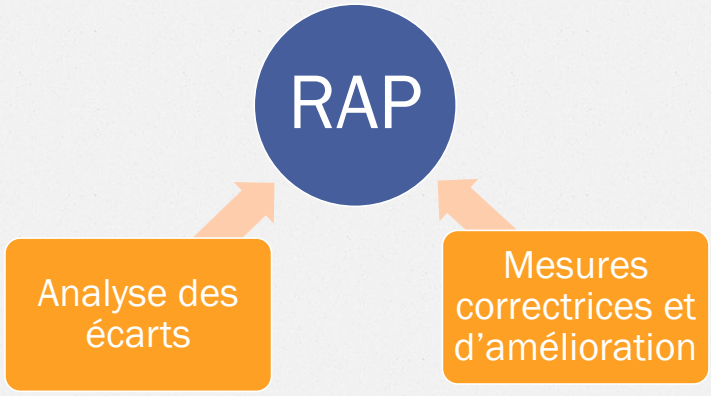


Transparence
(art 1&8)

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

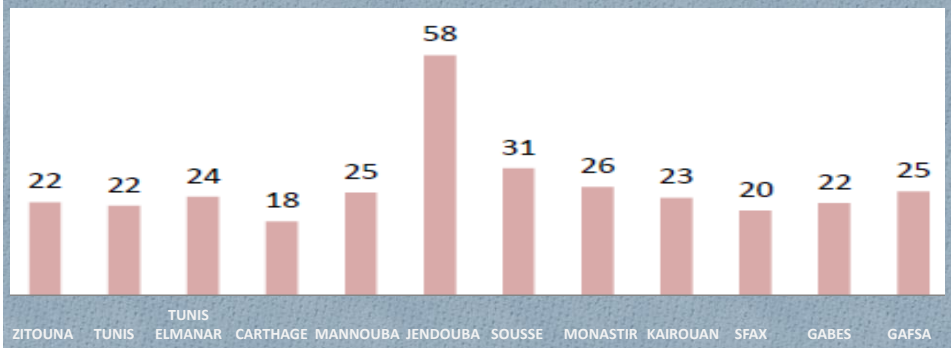
Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

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



Taux d'encadrement pour 2017-2018

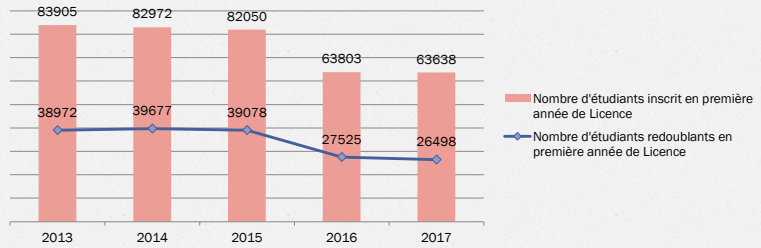
(nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs catégories MA et plus)



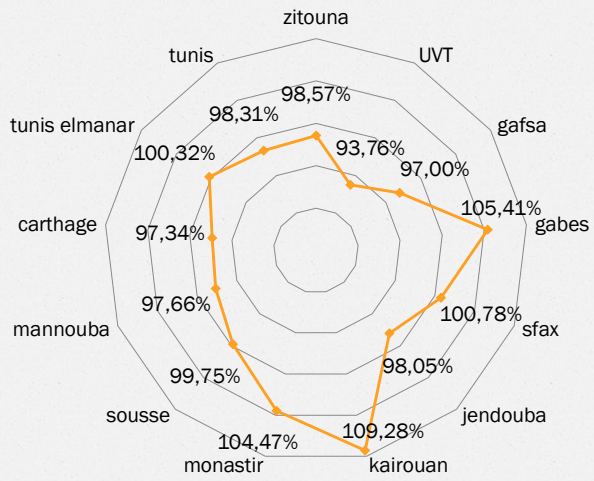
Extraits du RAP 2017

Taux de redoublement en 1ère année de Licence

	Prévisions 2017	Réalisations 2017	Taux d'exécution
Nombre d'étudiants redoublants en 1ère année de Lic	26498	28478	
Nombre d'étudiants inscrit en 1ère année de Lic	61565	63638	101.4%
Taux de redoublement en 1ère 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**

Cadre général



Transparence et sincérité budgétaire
(art 1&8)

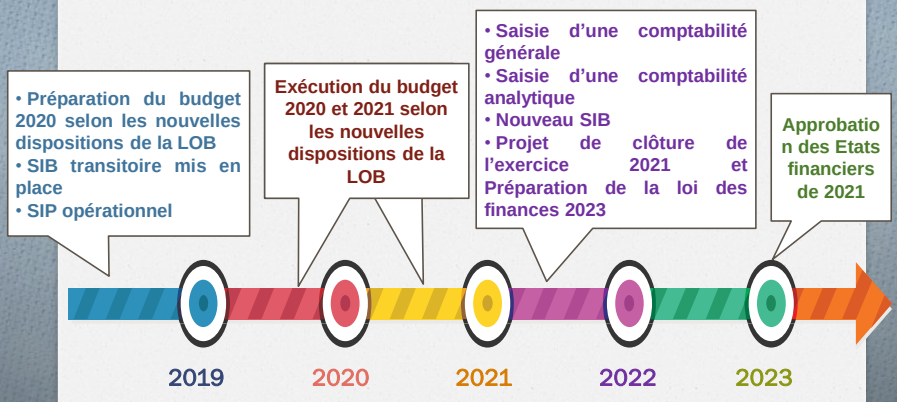
Redevabilité et responsabilisation
(art 1&20&62&63&64)

Pluri annualité
(art 1&4&45&46)

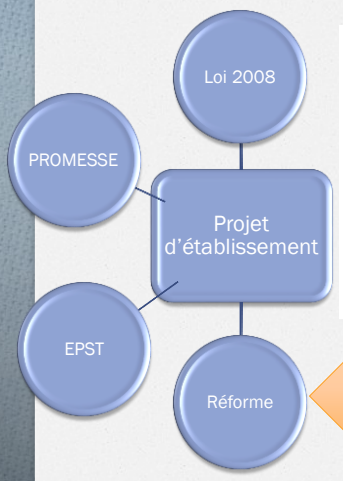
Le Cadre des Dépenses à Moyen Terme

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 établissement 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	260000
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

ETAPES A VENIR
(à l'échelle nationale)



Cadre général



Art. 13 - Les activités des universités et des établissements universitaires en matière de formation, de recherche et de développement technologique font l'objet de contrats de formation et de recherche. Lesdits contrats sont conclus pour une durée de quatre (4) ans entre l'Etat, représenté par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et le ministre concerné, le cas échéant, d'une part, et les universités et les établissements d'enseignement supérieur, d'autre part. Les priorités nationales sont, dans tous les cas, prises en considération dans les contrats de formation et de recherche.

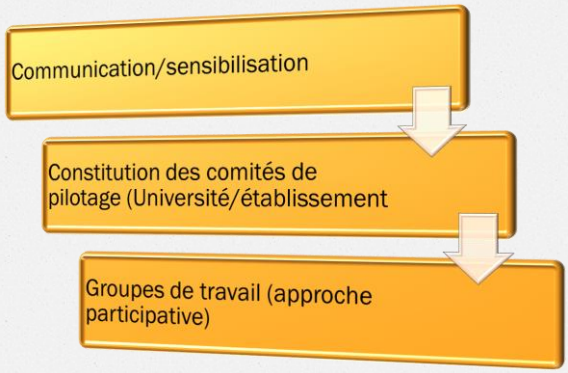
Lesdits contrats fixent les obligations des universités et des établissements d'enseignement supérieur, les moyens et les crédits qui peuvent leur être alloués par l'Etat, ainsi que les ressources propres qu'ils s'engagent à mobiliser conformément à l'article 7 de la présente loi.

Axe de la gouvernance

Méthodologie de la préparation du projet d'établissement

- Cadrage/Communication
- Préparation
- Diagnostic
- Priorités/orientations stratégiques/Plan d'actions
- Budgétisation
- Négociation
- Actualisation
- Signature
- Mise en œuvre
- Suivi et évaluation

1- Phase de cadrage/préparation:



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

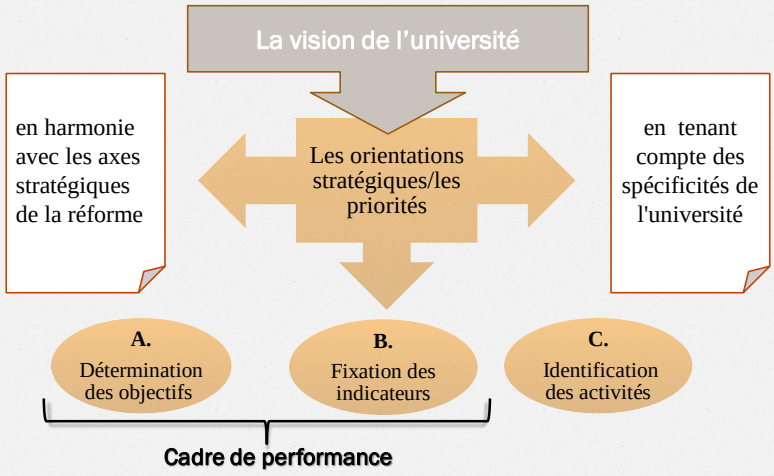
Des données sur l'environnement interne de l'institution

- Données générales/ historique de l'institution
- Infrastructure
- Formation
- Ressources humaines
- Recherche scientifique
- Insertion professionnelle et employabilité des diplômés
- Ouverture sur l'environnement et coopération internationale
- Espaces
- Equipements
- Vie étudiante
- Ressources

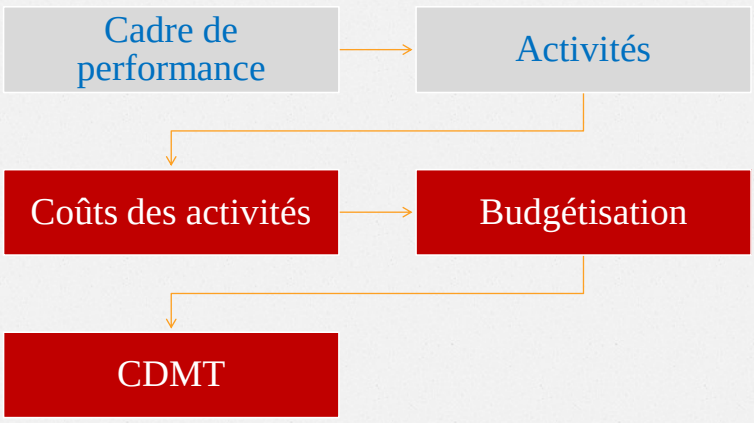
Des données sur l'environnement externe de l'institution

- Tissu économique et social de l'institution,
- Spécificités géographiques,

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



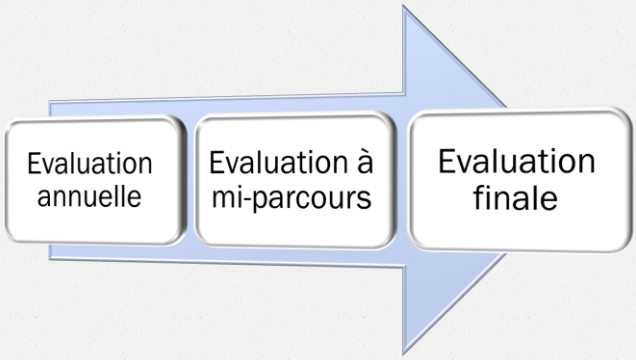
4- Phase de budgétisation :



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 diplomés						

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.
		Pourcentage d'étudiants sur le marché du travail.
	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**	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.
	Améliorer les conditions d'enseignement	La surface moyenne allouée à chaque étudiant de la surface totale
		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
		Pourcentage des ressources propres issues de l'ouverture sur l'environnement
	Efficacité et efficience de la gestion	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 desEP						
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

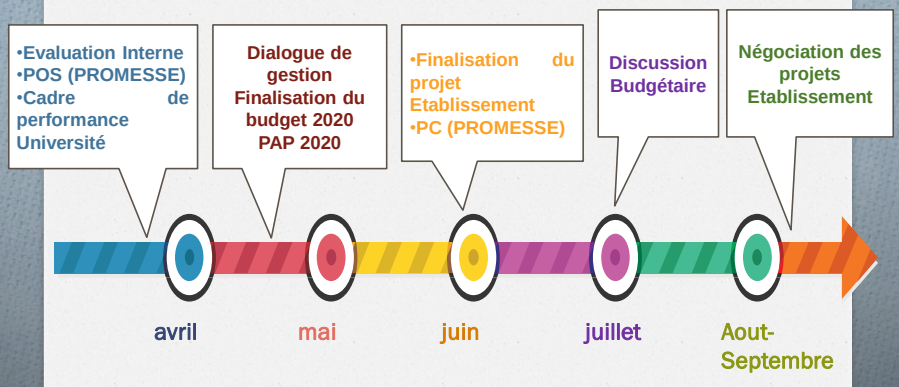
Le cadre de performance d'une université

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						

ETAPES A VENIR



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 (<u>Formation à vie</u>): compétences professionnelles, qualités humaines et connaissances extra professionnelles.**

➔**Université citoyenne,**

✓ **de créativité et diffusion équitable de savoir,**

✓ **pilier de l'égalité des chances,**

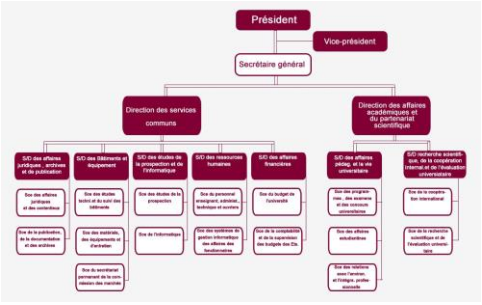
✓ **haute qualification des ressources humaines, et**

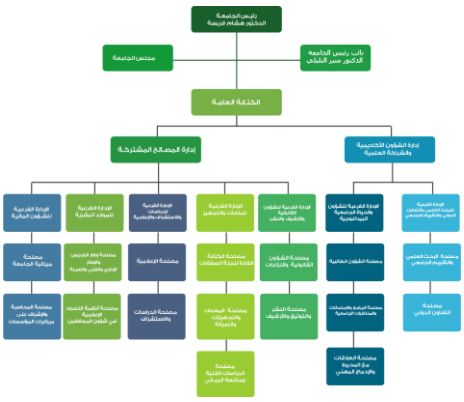
✓ **capable de promouvoir une recherche universitaire au service du développement scientifique et technologique.**

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 troncs 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 fonctionnes du budget
- ❑ Les différents types et structures de budget
- ❑ Exemples et travail en group

SAGESSE

LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

Programmation ≠ **Planification**

définition des politiques et des programmes

Programme
représentation des opérations nécessaire pour atteindre les objectives

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

Décider c'est choisir une alternative pour diriger la réalité vers le futur choisi

Comment prendre les décisions?

- Modèle rationnel
- Modèle des comparaisons limitées ultérieures (*incrémentalisme*)
- Modèle mixte (*mixed scanning*)

SAGESSE

LE MODÈLE RATIONNEL

LE DÉCIDEUR RATIONEL

- 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

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 rational

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

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

SAGESSE

TROIS TYPES DE BUDGETS

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

Budget financier	Budget patrimonial	Budget économique
comparaison entre les entrées et les dépenses prévues	comparaison entre stocks actifs à la fin de la période future et stocks passifs prévus	comparaison entre les coûts et les revenus de la compétence économique de la période future
Solde financier	Stock net	Résultat économique

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: • 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 (*output* ou *outcome*)

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

SAGESSE

Ordre du jour

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

SAGESSE

LE SYSTÈME DE BUDGET: UN EXEMPLE

Université de Sienne

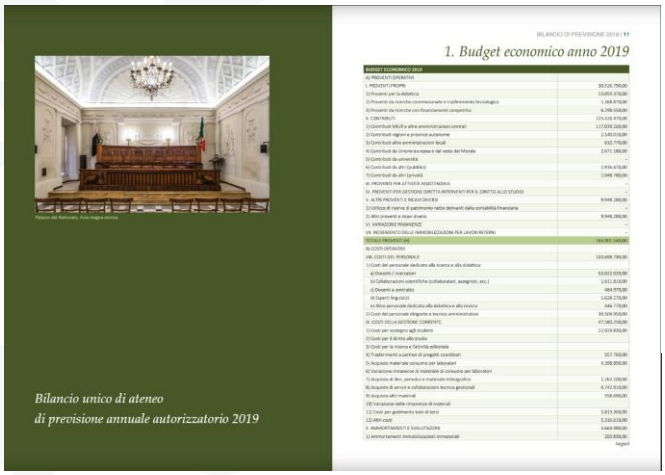
En suivant la normative courante, les documents de planification budgétaire sont:

Unique – de toute l'Université

1	BUDGET DE PRÉVISION ANNUELLE	budget économique + budget d'investissement + note explicative établie par le directeur général
2	BUDGET DE PRÉVISION SUR TROIS ANS	budget économique + budget d'investissement
3	BUDGET SANS AUTORISATION	• prévision annuelle • établi en comptabilité financière
4.	PLAN DE MISSION ET PROGRAMMES	classification des dépenses pour les missions et les programmes

SAGESSE

LE BUDGET ÉCONOMIQUE: UN EXEMPLE



12 | BILANCIO DI PREVISIONE 2019

(segue)

2) Ammortamenti immobilizzazioni materiali	4.464.150,00
3) Svalutazione immobilizzazioni	
4) Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide	
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	-
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.463.460,00
TOTALE COSTI (B)	157.407.470,00
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	8.494.070,00
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
1) Proventi finanziari	
2) Interessi ed altri oneri finanziari	-1.815.340,00
3) Utili e perdite su cambi	
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	
1) Rivalutazioni	
2) Svalutazioni	
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	
1) Proventi	
2) Oneri	
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	-6.678.730,00
RISULTATO ECONOMICO PRESUNTO	0,00
UTILIZZO DI RISERVE DI PATRIMONIO NETTO DERIVANTI DALLA CONTABILITÀ ECONOMICO PATRIMONIALE	-
RISULTATO A PAREGGIO	

SAGESSE

LE BUDGET PATRIMONIAL: UN EXAMPLE

2. Budget degli investimenti anno 2019

A) INVESTIMENTI/IMPIEGHI		B) FONTI DI FINANZIAMENTO		
VOCI	IMPORTO INVESTIMENTO	I) CONTRIBUTI DA TERZI FINALIZZATI (IN CONTO CAPITALE E/O CONTO IMPIANTI)	II) RISORSE DA INDEBITAMENTO	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**

SAGESSE

LE BUDGET FINANCIER: UN EXAMPLE 1/2

Quel type de structure?

U	I	Spese correnti	167.619.675,00
U	II	Redditi da lavoro dipendente	100.165.353,00
U	III	Retribuzioni lorde	77.802.335,00
U	III	Contributi sociali a carico dell'ente	22.361.018,00
U	II	Imposte e tasse a carico dell'ente	6.865.922,00
U	III	Imposte, tasse e proventi assimilati a carico dell'ente	6.865.922,00
U	II	Acquisto di beni e servizi	28.990.306,00
U	III	Acquisto di beni	4.610.318,00
U	III	Acquisto di servizi	24.379.988,00
U	II	Trasferimenti correnti	26.296.852,00
U	III	Trasferimenti correnti a amministrazioni pubbliche	1.479.106,00
U	IV	Trasferimenti correnti a amministrazioni centrali	1.036.589,00
U	IV	Trasferimenti correnti a amministrazioni locali	442.517,00
U	IV	Trasferimenti correnti a enti di previdenza	24.781.219,00
U	III	Trasferimenti correnti a famiglie	23.812.024,00
U	IV	Borse di studio, dottorati di ricerca e contratti di formazione specialistica	969.195,00
U	IV	Altri trasferimenti a famiglie	36.527,00
U	III	Trasferimenti correnti a imprese	36.527,00
U	II	Interessi passivi	1.817.154,00
U	III	Interessi su finanziamenti a breve termine	1.508,00
U	III	Interessi su mutui e altri finanziamenti a medio lungo termine	1.815.338,00
U	III	Altri interessi passivi	308,00
U	II	Rimborsi e poste correttive delle entrate	499.513,00
U	III	Rimborsi per spese di personale (comando, distacco, fuori ruolo, convenzioni, ecc.)	96.313,00
U	III	Altri rimborsi di parte corrente di somme non dovute o incassate in eccesso	403.200,00
U	II	Altre spese correnti	2.986.575,00
U	III	Versamenti IVA a debito	1.858.872,00
U	III	Premi di assicurazione	326.691,00
U	III	Spese dovute a sanzioni, risarcimenti e indennizzi	69.841,00
U	III	Altre spese correnti n.a.c.	731.171,00
U	I	Spese in conto capitale	5.316.106,00
U	II	Investimenti fissi lordi e acquisto di terreni	5.296.106,00
U	III	Beni materiali	4.845.042,00
U	III	Beni immateriali	451.064,00
U	II	Altre spese in conto capitale	20.000,00
U	I	Rimborso prestiti	5.189.528,00
U	II	Rimborso mutui e altri finanziamenti a medio lungo termine	5.189.528,00
U	III	Rimborso mutui e altri finanziamenti a medio lungo termine	5.189.528,00
U	I	Uscite per conto terzi e partite di giro (conti transitori)	69.585.994,00
U	II	Uscite per partite di giro	66.007.934,00
U	III	Versamenti di altre ritenute	59.040.595,00
U	III	Versamenti di ritenute su redditi da lavoro dipendente	218.149,00
U	III	Versamenti di ritenute su redditi da lavoro autonomo	6.738.590,00
U	III	Altre uscite per partite di giro	3.578.600,00
U	II	Uscite per conto terzi	2.450.511,00
U	III	Versamenti di imposte e tributi riscosse per conto terzi	1.128.089,00
U	III	Altre uscite per conto terzi	5.189.528,00

SAGESSE

LE BUDGET FINANCIER: UN EXAMPLE 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

SAGESSE

TRAVAIL EN GROUPE – PAR UNIVÉRSITÉ

Vouliez 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



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

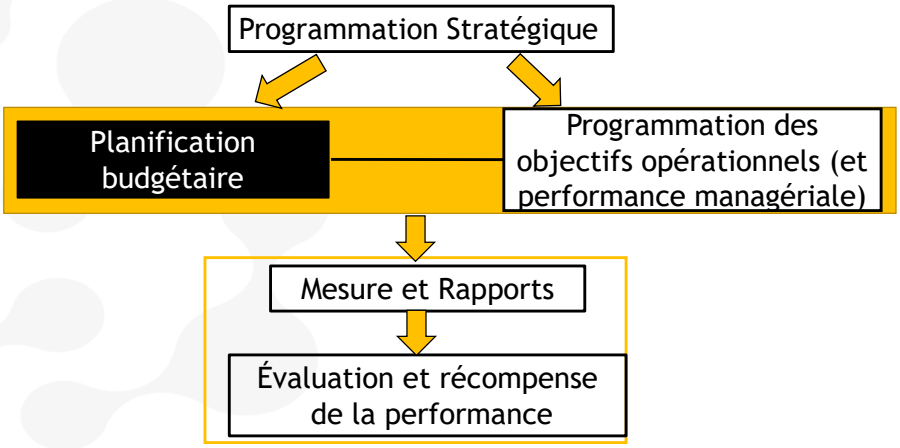
2ème Atelier de formation du WP2

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

Monastir, 19-21 juin 2019

SAGESSE

Le cadre de la planification budgétaire



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

SAGESSE

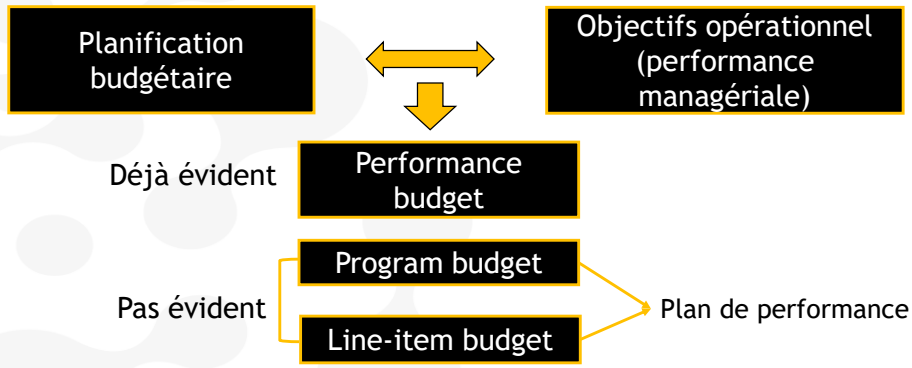
Le suivi de la programmation opérationnel et de la planification budgétaire

- Programmer et planifier n'a aucun sens si aucune surveillance et mésure 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.

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.

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

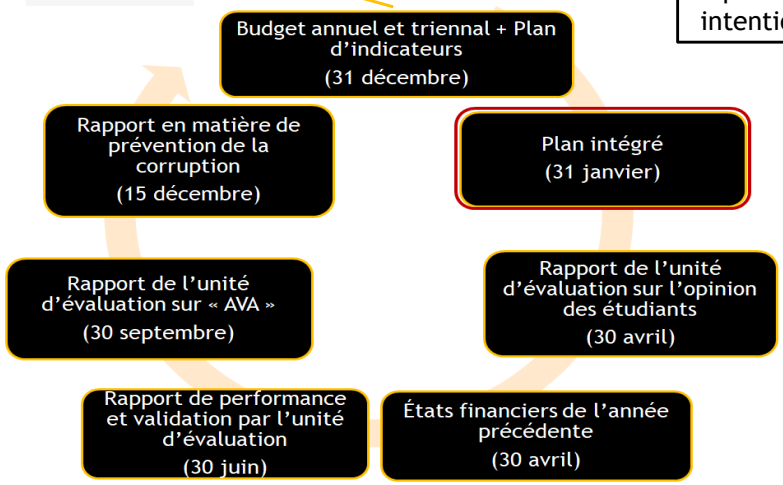
Mise en place graduel

- 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

Le cas des université taliennes

Programmation stratégique:
Lignes stratégiques
+
Programmation triennale →(30 juin)

Dialogue avec les managers pour approfondir leurs intentions opérationnelles



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

SAGESSE

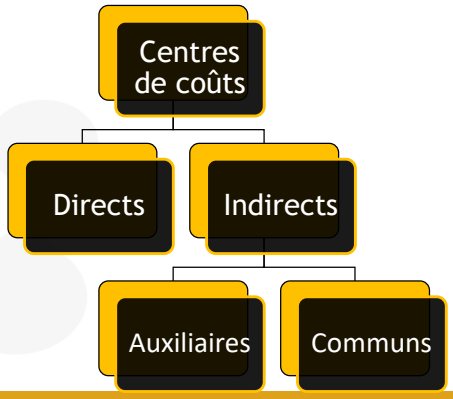
Les centres de responsabilité

- 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

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



SAGESSE

Excercice de rèflexion

- 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 transférerez 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?

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 finales 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?)

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

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.

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.

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

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.



Le Contrôle de gestion

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

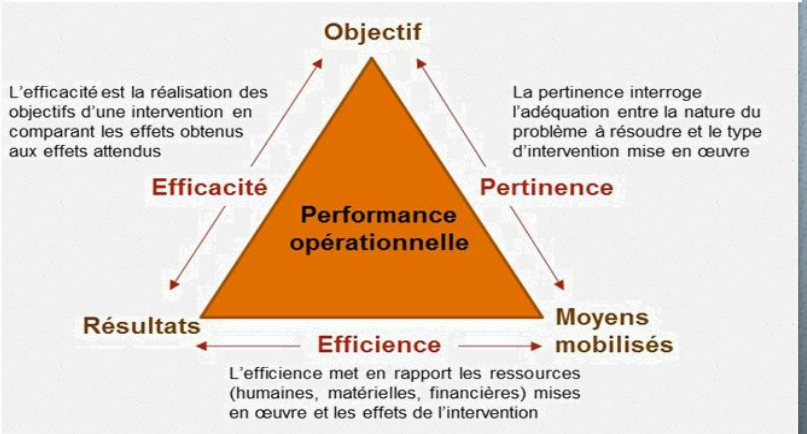
- ✓ un **appui au pilotage de la performance** plus qu'un contrôle.
- ✓ Vise à mieux **maîtriser l'efficacité et l'efficience** de la gestion d'une institution.



Gestion Budgétaire par Objectifs

La performance: *(article 1 de la LOB)*

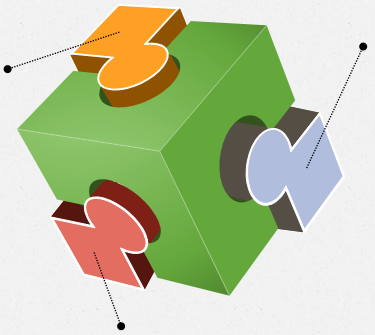
c'est la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une manière efficace les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des objectifs tracés.



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.

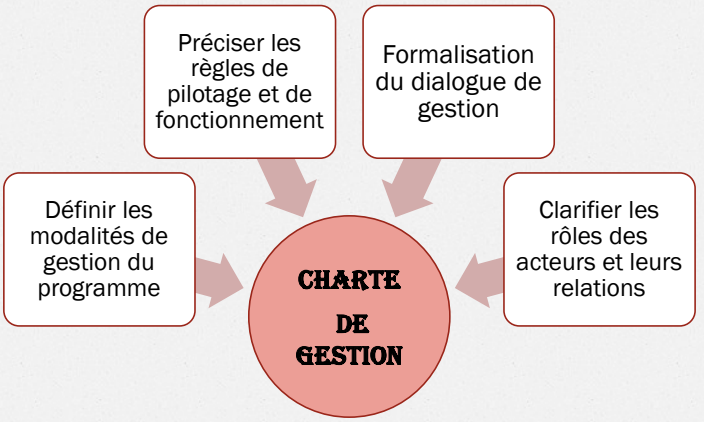


Le Rapport Annuel de Performance : il fait ressortir la performance réalisée comparée aux objectifs et indicateurs tracés dans le projet annuel de performance au titre d'une même année budgétaire.

Les comptes redus 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 redu 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

Le Contrôle de gestion

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

Fournir un soutien méthodologique aux services opérationnels pour la conception d'outils de suivi de leur activité et de leur efficacité.

La supervision de la mise en place du système de suivi des indicateurs et de « reporting » vers l'administration centrale

La conception d'une maquette de compte-rendu de gestion.



Gestion Budgétaire par Objectifs

Le Contrôle de gestion

en amont à la gestion

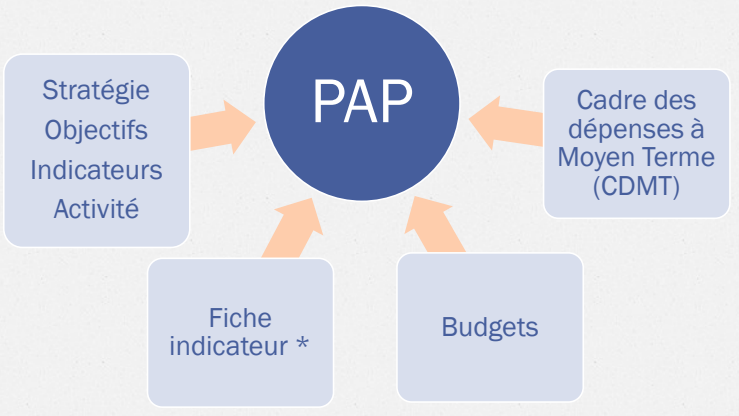
Appuyer le responsable du programme/Sous programme en contribuant à:

- L'agrégation des prévisions de la performance des entités opérationnelles territoriales
- L'animation des réunions dans le cadre du DG pour la finalisation des données à insérer dans le PAP
- La coordination pour la rédaction du volet performance lié à chaque programme/SP
- L'élaboration du PAP final/ Projet Université

14

Gestion Budgétaire par Objectifs

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



* Exemple de fiche « indicateur au niveau opérationnel»

Gestion Budgétaire par Objectifs

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 internationalle				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

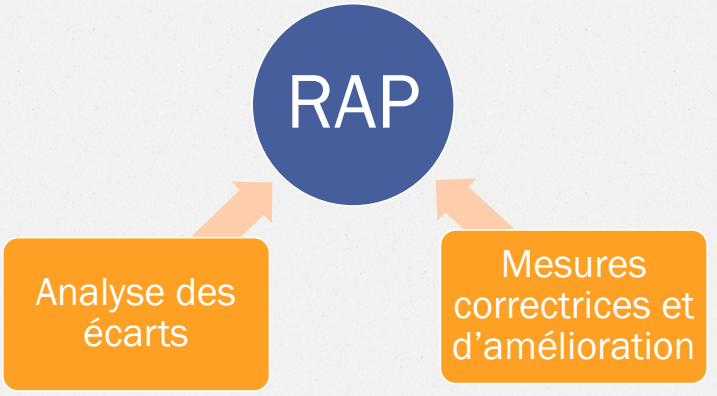
- L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats du volet « performance »
- La préconisation d'éventuelles mesures correctrices
- L'organisation de la diffusion des bonnes pratiques de management de la performance
- La coordination de la rédaction du RAP



18

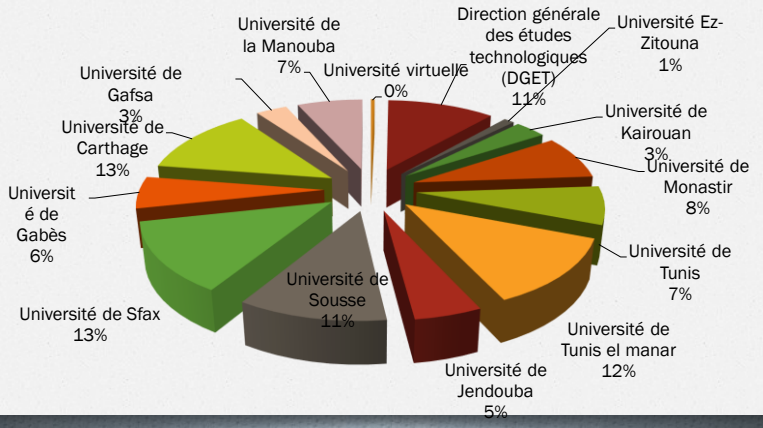
Gestion Budgétaire par Objectifs

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



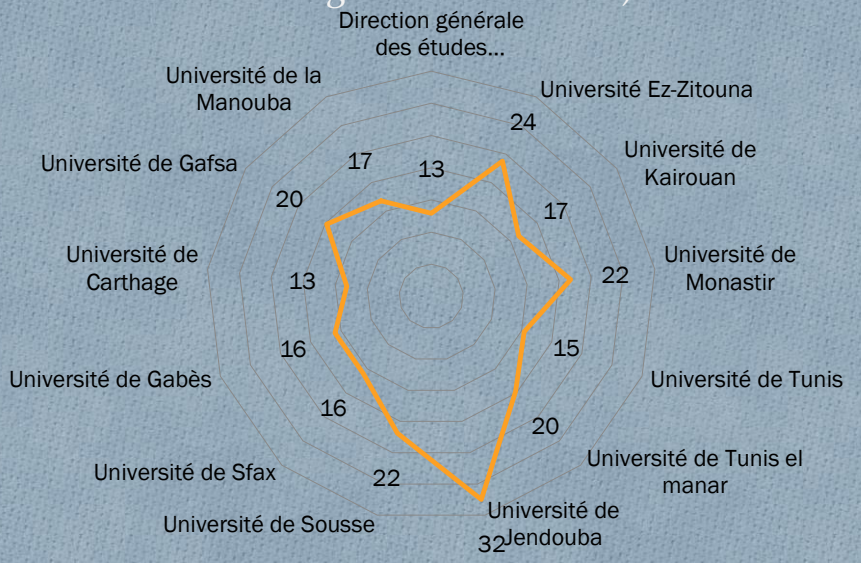
Gestion Budgétaire par Objectifs

R2partition des étudiants inscrits par université



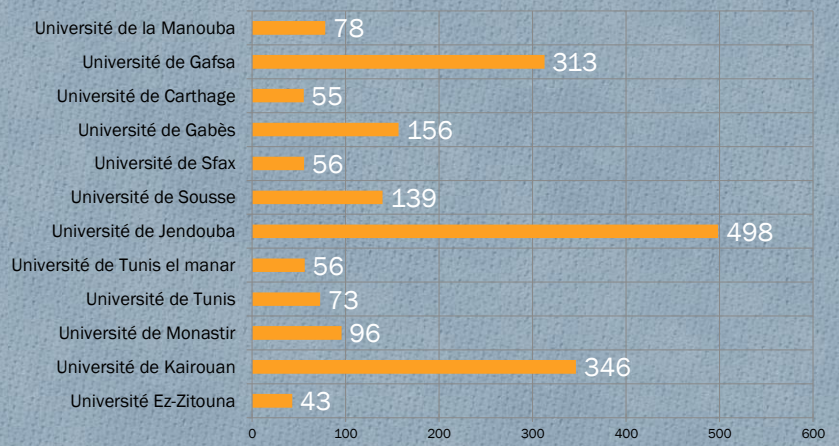
Taux d'encadrement pour 2018/2019

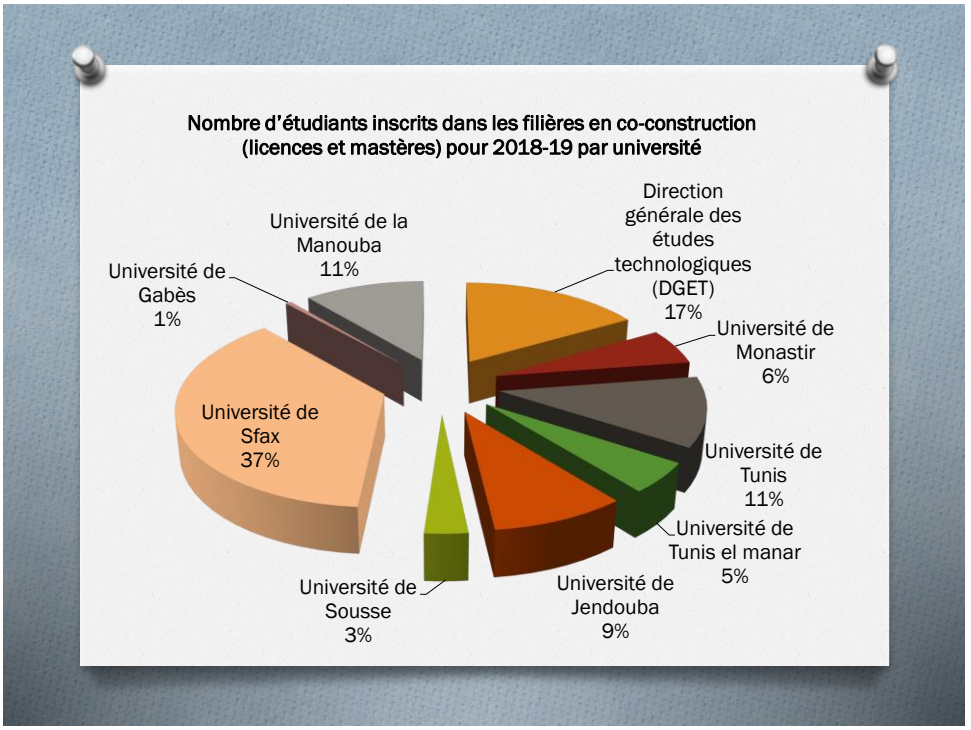
(nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs)

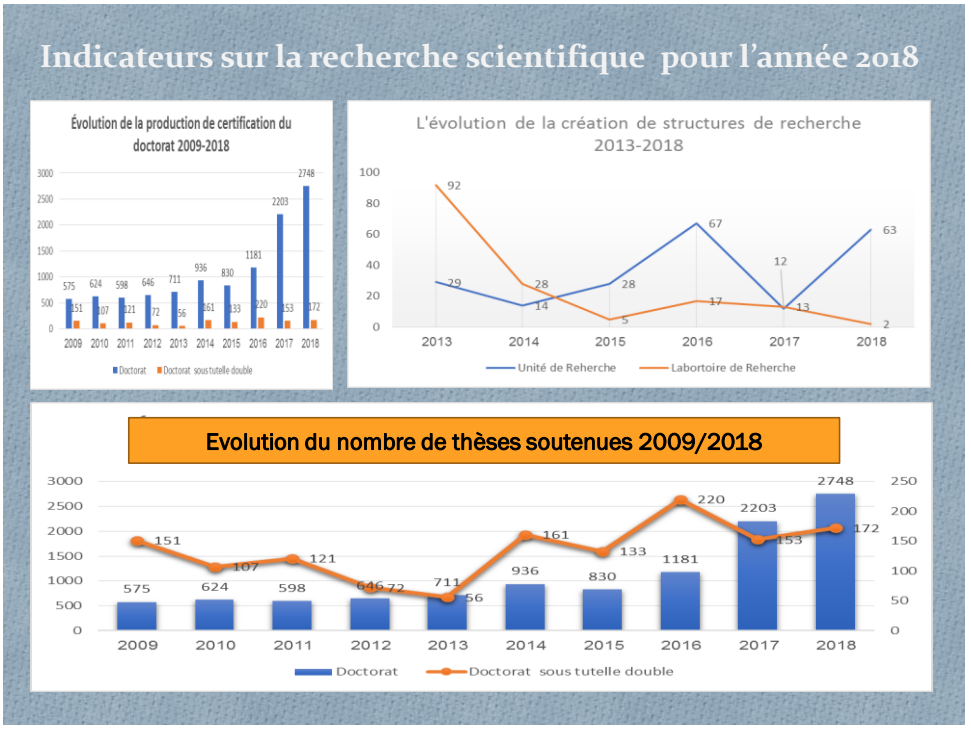


Taux d'encadrement pour 2018/2019

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

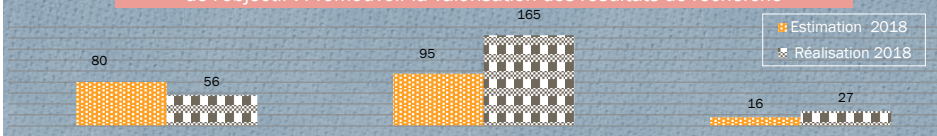



Nombre d'étudiants inscrits dans les filières en co-construction (licences et mastères) pour 2018-19 par université
Université de la Manouba 11%
Direction générale des études technologiques (DGET) 17%
Université de Gabès 1%
Université de Monastir 6%
Université de Sfax 37%
Université de Tunis 11%
Université de Tunis el manar 5%
Université de Sousse 3%
Université de Jendouba 9%


Indicateurs sur la recherche scientifique pour l'année 2018
Évolution de la production de certification du doctorat 2009-2018
Doctorat
Doctorat sous tutelle double
L'évolution de la création de structures de recherche 2013-2018
Unité de Reherche
Labortoire de Reherche
Evolution du nombre de thèses soutenues 2009/2018
Doctorat
Doctorat sous tutelle double

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

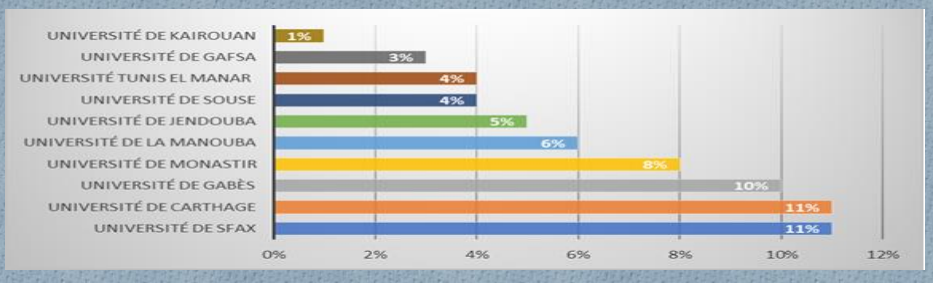


Indicateur 2.2.1 Nombre de brevets déposés par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des structures de recherche.

Indicateur 2.2.2: Nombre d'accords de partenariat entre les structures de recherche et les institutions économiques.

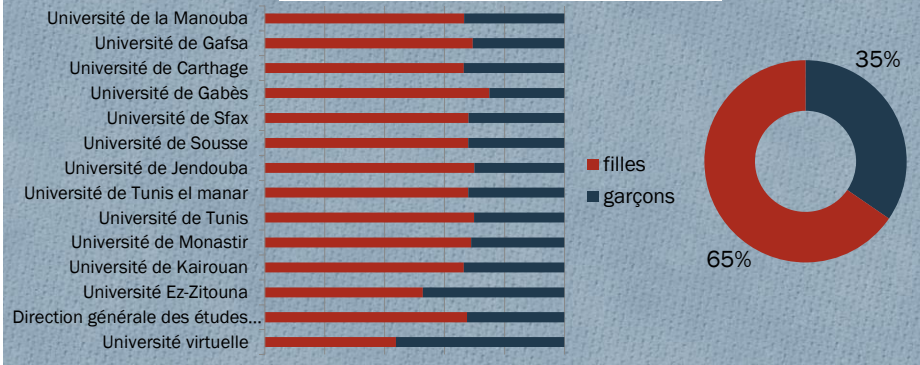
Indicateur 2.2.3: Nombre de projets mis à jour dans le cadre de programmes et projets d'évaluation de la recherche, de l'innovation et du transfert de technologie.

Répartition des projets « jeunes chercheurs » approuvés en %

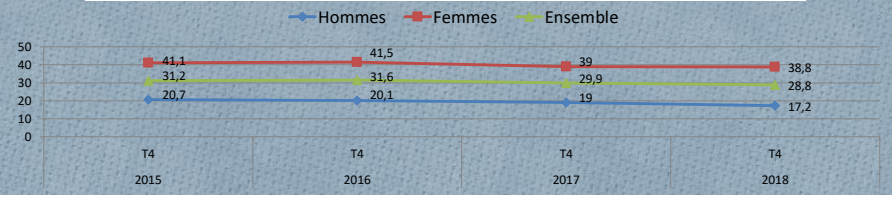


L'approche « Genre » Article 18 de la LOB

Répartitions des étudiants inscrits par genre

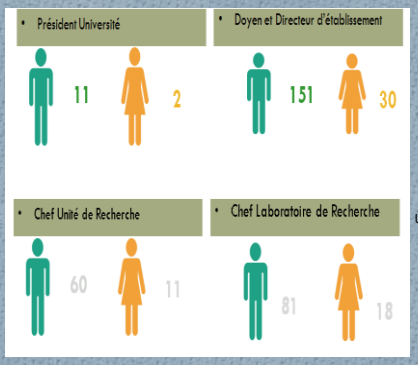


Le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur

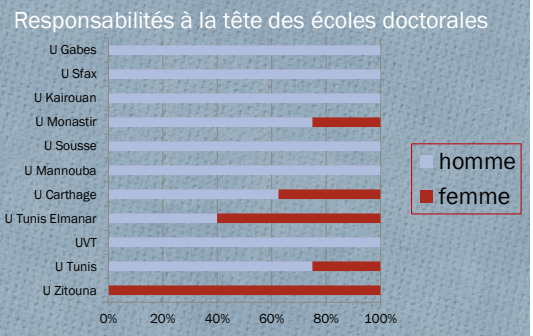


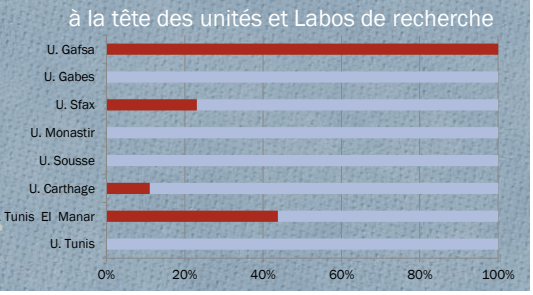
L'approche « Genre »

Article 18 de la LOB

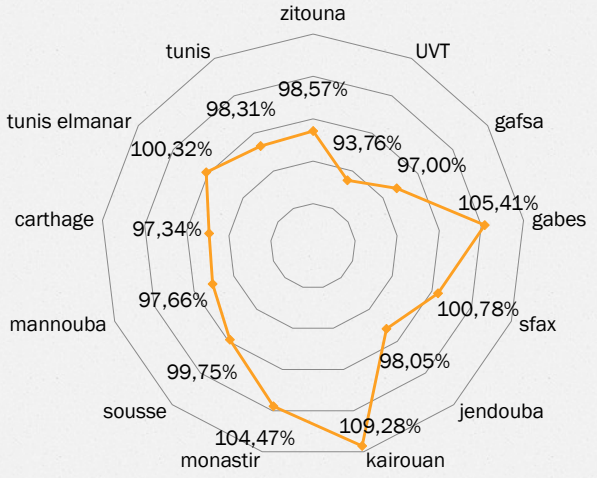








Taux de consommation du Budget



Gestion Budgétaire par Objectifs

Etapes de préparation des documents de la performance

arrêté du Ministre des finances du 15 Mars 2019 relatif à la préparation de la LF

Universités (SP)	Services centraux	Ministère des Finances

Parution de la circulaire du budget

Transmission du RAP et CDMT

Transmission du PAP et budget

2 janv — 31 mars — 20 avril — 2 mai — 31 mai — 15 juin — 15 déc

- Préparation du projet université
- Préparation du RAP
- Préparation du CDMT

Etude du projet des universités (SP)

Discussion du budget et performance

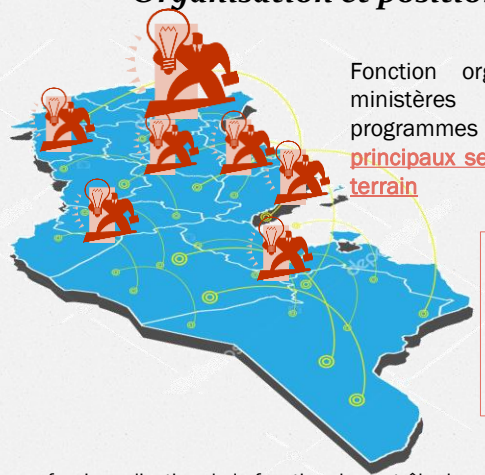
Préparation du budget et PAP

1)Négociation 20 Juillet
2) Arbitrage 31 Juillet
3) Equilibre budgét. 31 Juill
4) CM sur la LF 30 septemb
5)Transmission du projet LF à l'ARP 15 Octobre

Gestion Budgétaire par Objectifs

Le Contrôle de gestion

Organisation et positionnement



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

La création d'un petit état major auprès du responsable de programme /Sous programme est fortement recommandée

La professionnalisation de la fonction de contrôle de gestion peut être soutenue par un effort d'animation des réseaux de contrôle de gestion (échanges sur les bonnes pratiques, définition d'un cadre de référence, etc.).

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.

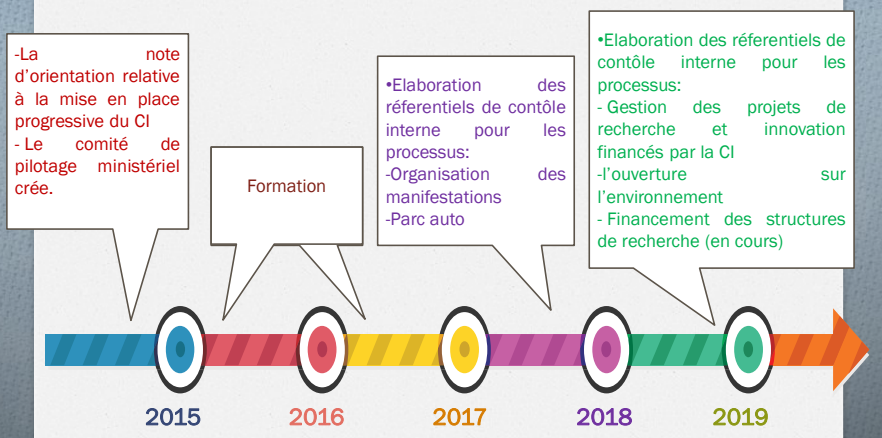


Objectifs

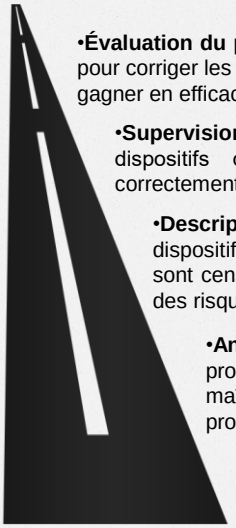
La mise en œuvre d'un « système de contrôle interne » permet à une entité de développer, de manière efficace et efficiente, des dispositifs de management qui s'adaptent aux évolutions de l'environnement économique et opérationnel, et visent à maîtriser les risques en les ramenant à des niveaux acceptables.



Etapes 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

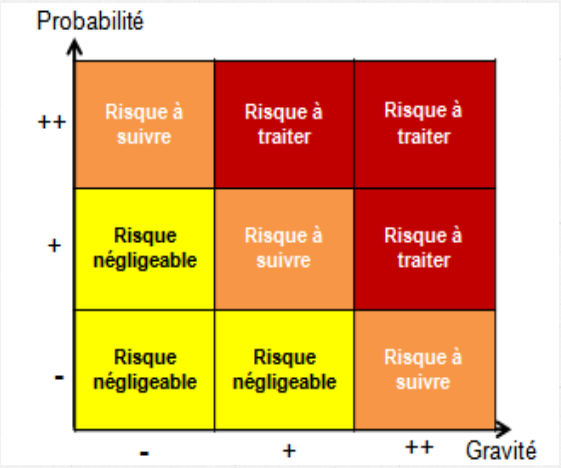
Processus : Traitement de la paie

	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.

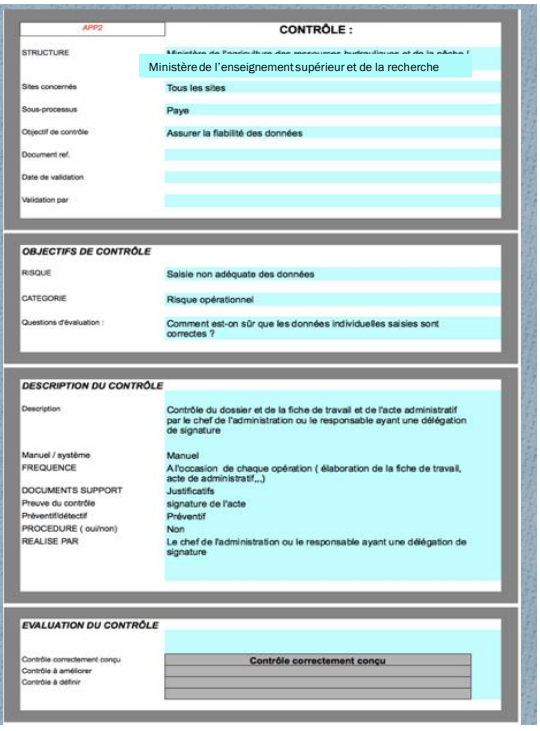


Exemple de référentiel de maîtrise des risques
Sous-processus 1 : Gestion des données individuelles

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


APP2

CONTRÔLE :

STRUCTURE	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
Sites concernés	Tous les sites
Sous-processus	Paye
Objectif 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

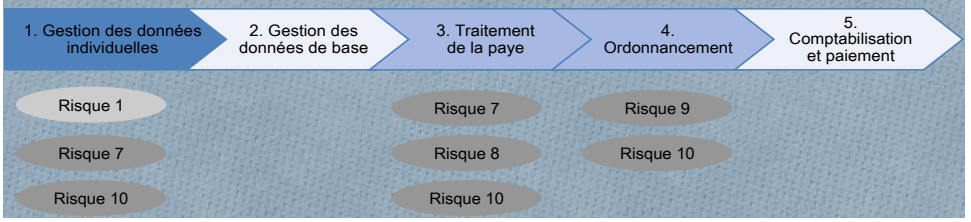
Description	Contrôle du dossier et de la fiche de travail et de l'acte administratif par le chef de l'administration ou le responsable ayant une délégation de signature
Manuel / système	Manuel
FREQUENCE	A l'occasion de chaque opération (élaboration de la fiche de travail, acte de administratif,,,)
DOCUMENTS SUPPORT	Justificatifs
Preuve du contrôle	signature de l'acte
Préventif/détectif	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	Doublons, 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 IDENTIFIE

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 PROPOSE

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 déais Imaximum 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

ATELIERS

Description du processus

Suivi des indicateurs de performance

3 sous-processus

Collecte des informations → Alimentation des TB → Préparation des documents de performance



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				
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					
12					

Fiche des points de contrôle proposé
Suivi des indicateurs de performance

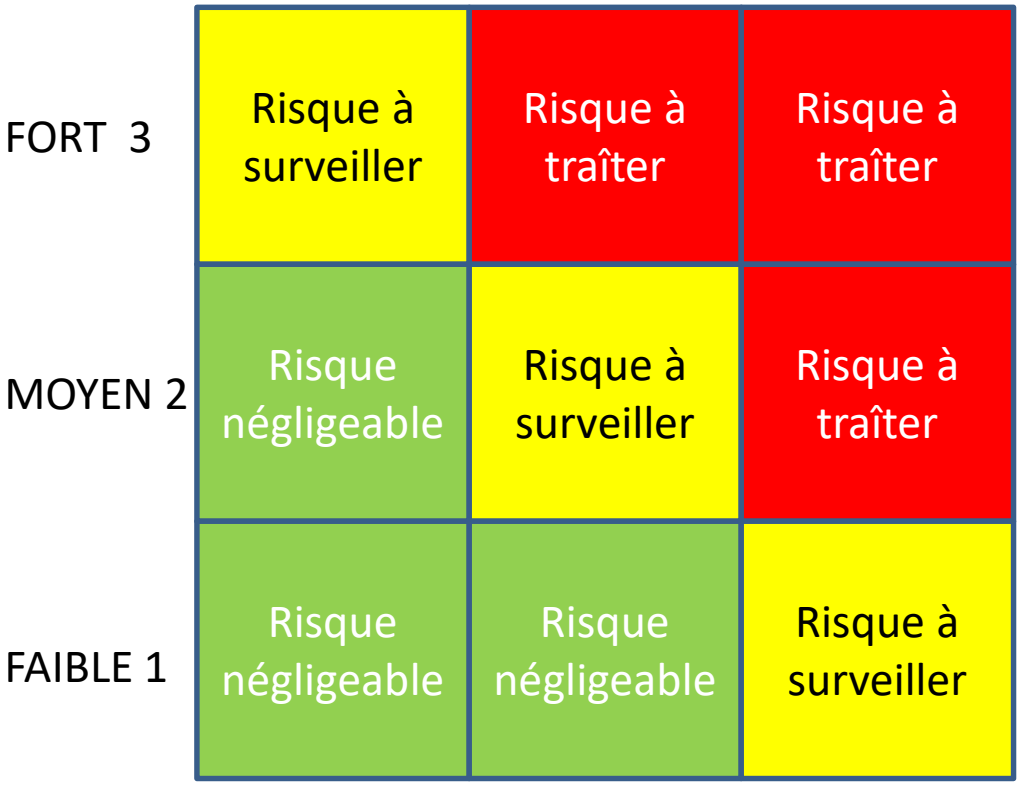
	Risque	Points de contrôle
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Plan d'actions
Suivi des indicateurs de performance

	Action programmée	intervenants	Délai
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Atelier : Cartographie des risques et plan d'actions

Probabilité



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/ Traîter les risques prioritaires (plan d'actions)

Gravité

Contrôle de gestion et pilotage par la donnée

3ème 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'efficience 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) dés 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, inadaptation 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

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'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur ou le ministère.

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

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 maitriser 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.

3- Le contrôle de gestion à l'université

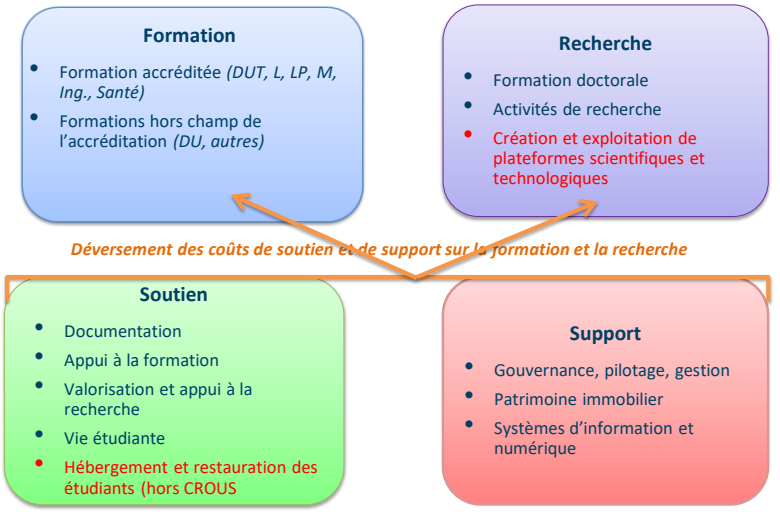
Différents types d'indicateurs

- **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

UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

PROJET SAGESSE
3e 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

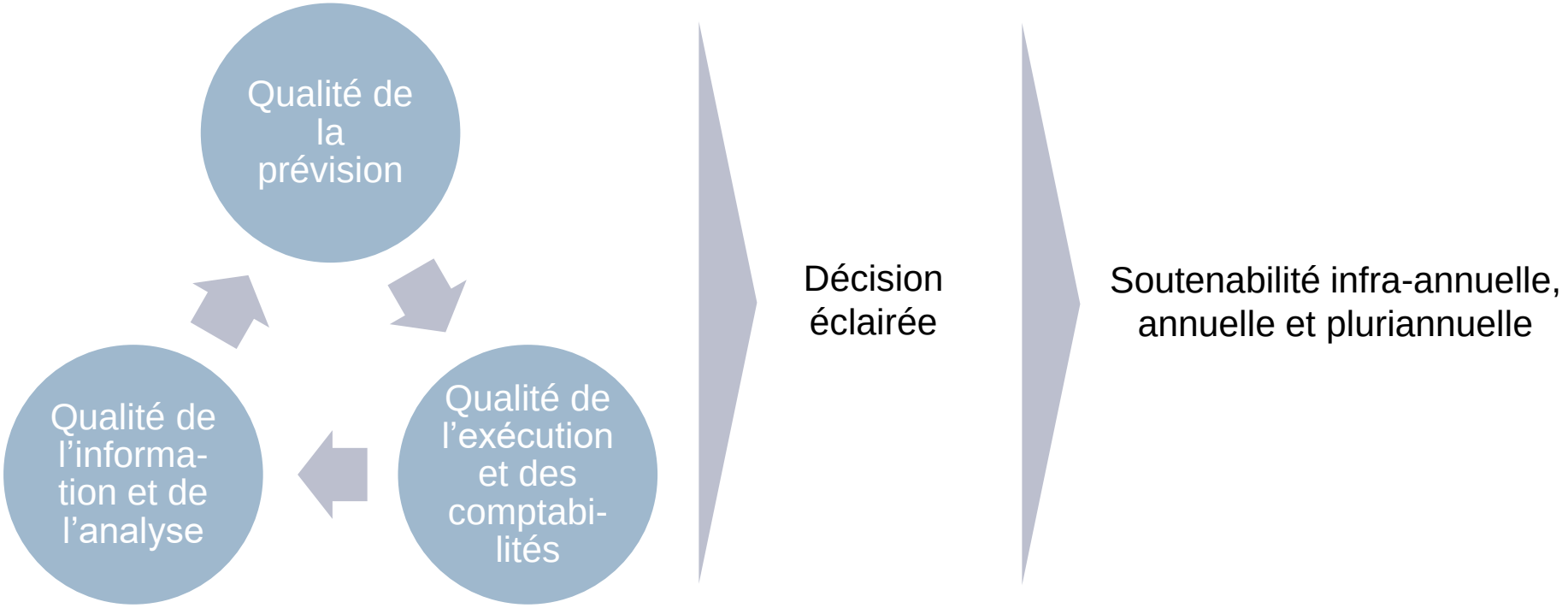
Qualité de la programmation budgétaire et respect de son contenu, permettant d'assurer la **capacité budgétaire de l'établissement à conduire ses activités**.

- 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

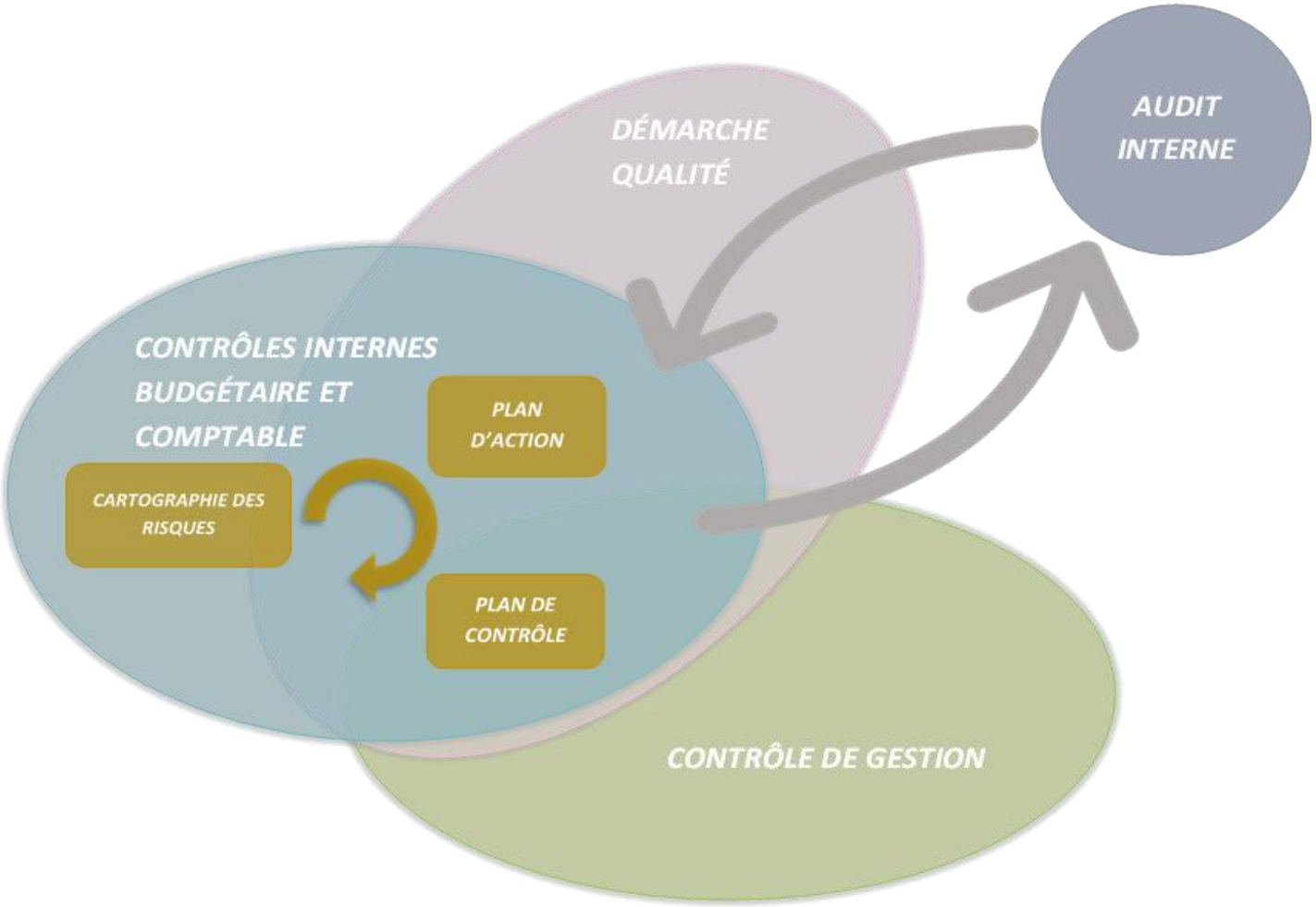
Objectifs du CI en matière financière

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



Eléments 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'approprier 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
- Etre 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

Retour d'expérience et illustrations

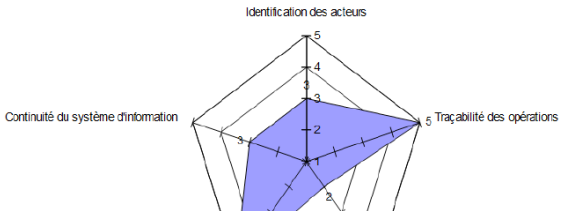
Discussion

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



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

Processus	Procédure	Tâche	Acteur	Statut
Rémunéra (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
		Gestion des avances et acomptes	Gestionnaire RH	Ordonnateur

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

				Appréciation du risque inhérent			Appréciation du dispositif de maîtrise des risques				
Processus comptable	Enjeux financiers	Acteurs	Risque inhérent majeur	Impacts comptables	Probabilité de survenance	Criticité	Levier Organisation (périmètre, structuration du SI, attribution et séparation des tâches, points de contrôles, sécurités physiques)	Levier Documentation (de l'organisation, des procédures, des risques, des contrôles, du SI, formation)	Levier Traçabilité (des acteurs, des opérations, des contrôles, archivage, continuité du SI)	Maturité de la gestion des risques	Appréciation du risque résiduel	Actions de maîtrise prévues au plan d'action
			Carence dans l'ouverture ou la mise à jour permanente du dossier de l'agent	Fort (liquidation erronée, dépense irrégulière fraude)	Probable (stabilité des effectifs)		- 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 installation pour collecte de l'information - Existence et diffusion d'organigramme fonctionnel nominatif précisant 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 justifiant sa rémunération initiale et les modifications ultérieures - Conservation des épreuves de contrôles			-
			Saisie erronée dans le SI des éléments individuels constitutifs du dossier agent	Modéré (trop perçu ou versement incomplet)	Très Probable (SIRH récent, déployé depuis peu)		- Absence de séparation des tâches et de binômes par portefeuille (pas de contrôles mutuels)	- Existence et diffusion d'organigramme fonctionnel nominatif précisant les tâches, les titulaires et suppléants, les délégations accordées, les profils attribués dans le système d'information - Absence de guide utilisateur du système d'information et d'actions de formation au SI	Absence de conservation des institutions informatiques permettant d'historiser les éléments de paie qui ont été modifiés d'un mois sur l'autre			N – 01 N – 02 N – 03
			Application erronée de la réglementation relative aux indemnités et primes	Fort (dépense irrégulière)	Très probable (complexité du régime indemnitaire)		- Absence d'un circuit formalisé de circulation de l'information entre les services gestionnaires et la RH concernant la réalité du service fait - Absence de contrôles de supervision sur les principales primes représentant les plus forts enjeux financiers	- Absence de supports documentaires actualisés et complets concernant les primes versées	Absence de conservation des institutions informatiques permettant d'historiser les éléments de paie qui ont été modifiés d'un mois sur l'autre			N – 04 N – 05 N – 06

Exemple de plan d'action complété Collectivité X - Processus « Rémunérations »

Processus comptable	Risque détecté	Référence de l'action	Libellé de l'action	Responsable(s) de la réalisation de l'action	Échéance	État d'avancement	Commentaires sur l'état d'avancement de l'action
Rémunérations	Saisie erronée dans le SI des éléments individuels constitutifs du dossier agent	N – 01	Rédiger et diffuser un guide utilisateur indiquant les modalités de saisie des informations, les contrôles automatisés ainsi que les restitutions du système d'information (SI).	Direction des ressources humaines / Service informatique	30/09/N	25%	Guide en cours de rédaction
		N – 02	Mettre en place un contrôle, par sondage, de la conformité des modifications saisies dans le SI avec le dossier de l'agent.	Direction des ressources humaines	31/12/N	Action non commencée	
		N – 03	Élaborer un plan de formation permettant d'assurer la formation des agents en charge de la gestion des rémunérations, notamment sur le plan de la maîtrise du système d'information.	Direction des ressources humaines / Service informatique	30/06/N+1	Action non commencée	
	Application erronée de la réglementation relative aux indemnités et primes	N – 04	Formaliser et diffuser à tous les acteurs un circuit d'information entre les services gestionnaires et la RH concernant la réalité du service fait (absences, congés, heures supplémentaires, ...) et les changements de situation des agents.	Direction des ressources humaines / services gestionnaires d'affectation des agents	30/06/N	50%	Document partiellement rédigé
		N – 05	Élaborer et diffuser un guide précisant, pour les principales primes versées, les textes applicables, les conditions pour en bénéficier, les modalités de liquidation et les pièces à fournir éventuellement.	Direction des ressources humaines	31/12/N	25%	Exploitation en cours de la documentation mise à disposition (fiches centres de gestion, gazette des communes...). Ce guide devra être mis à jour régulièrement. Il pourra par ailleurs s'accompagner de la diffusion des textes législatifs et réglementaires, des délibérations prises par l'assemblée délibérante (notamment celles relatives au régime indemnitaire adopté par la collectivité) et des arrêtés individuels.
		N – 06	Définir des contrôles thématiques réguliers sur les principaux éléments du régime indemnitaire à partir d'un échantillon de 30 dossiers afin de s'assurer de la régularité des primes et indemnités versées.	Direction des ressources humaines	31/03/N	Action non commencée	

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

3éme 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 qualitè

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

ANALYSE COMPARATIVE DES RISQUES



Alessia Valenti, Dorothea Urban - CESIE

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 quadre des procedures et des problèmes que les Universités rencontrent
- éntamer une discussion sur comment ameliorer le systeme

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

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

Filières co-construites (Licenses et Master)

Répondent à la **nécessité d'optimisation de l'employabilité et de développement de la professionalisation 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**.

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

Filières co-construites (Comment?)

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

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

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

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 prêt 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*

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

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)

Staff:

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

Modalité de collecte

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

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

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

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 collegues
- Support externe (2)
- Drive
- Serveur
- chez moi, dans mon bureau

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)

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

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)

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

RISQUES:

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

SAGESSE

APPLICATION BEPP

Indicateurs produits :

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

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

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

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

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

SAGESSE

VÉRIFICATION DE L'INFORMATION

Procedures de verification

- 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

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

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

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

SAGESSE

RELATION AVEC LE MINISTERE

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

- Transmit 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 Ministere ne confirme pas la réception des données à toutes les universités

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

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)

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

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

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

PERSPECTIVE FUTURES

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)

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

- **Renforcement de la relations entre universitaires entrepreneurs**
- **Encouragement à la création des parcours co-construit**

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

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

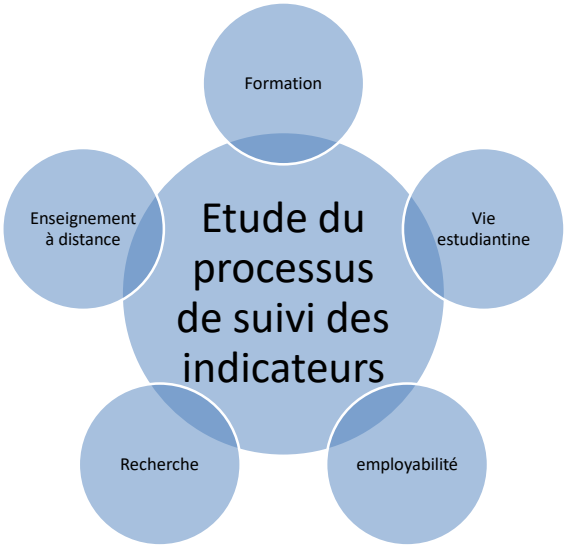
Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie :
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

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) -Appui logistique (matériel, et logiciels appropriés, espaces..) -Formation -Renforcer les observatoires (réviser le texte) et les mettre en réseau - opérationnaliser le comité de pilotage des observatoire -Manuel de procédure pour le suivi des questionnaires statistiques
2	Vérification des données collectées	
3	Saisie des informations	
4	Envoi des informations	
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 ...

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

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. »



SAGESSE

Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?

système qualité



SAGESSE

Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?

La confiance

La compétence

L'accréditation

L'amélioration continue

L'évaluation

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

SAGESSE

Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?

L’assurance qualité dans l’enseignement supérieur est une démarche visant la mise à niveau, d’une manière continue, des établissements d’enseignement supérieur, par une mise en conformité avec les normes et standards en matière d’enseignement, de recherche, d’organisation, de gestion et d’évaluation.



Assurance qualité ≠ contrôle

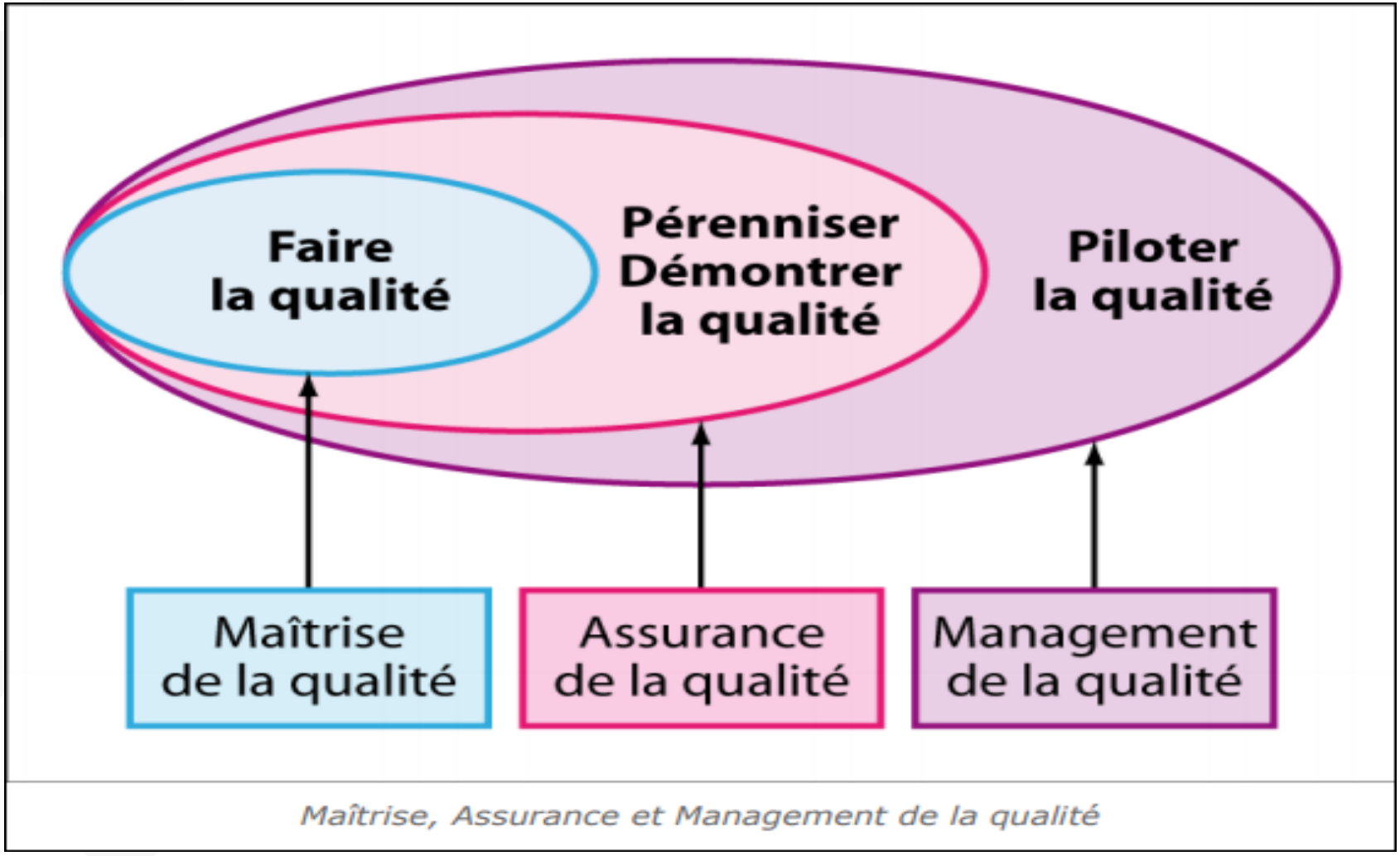
une progression
vers l'évaluation
de la qualité

un développement
de l'accréditation

→ une culture à s'approprier en interne et à diffuser à l'extérieur pour les différents clients

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

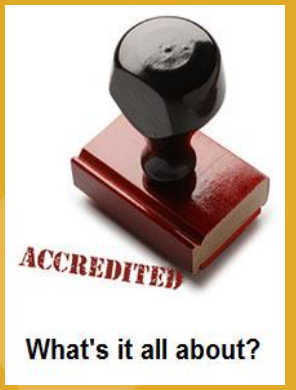
Assurance Qualité ou Management de la Qualité ?



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

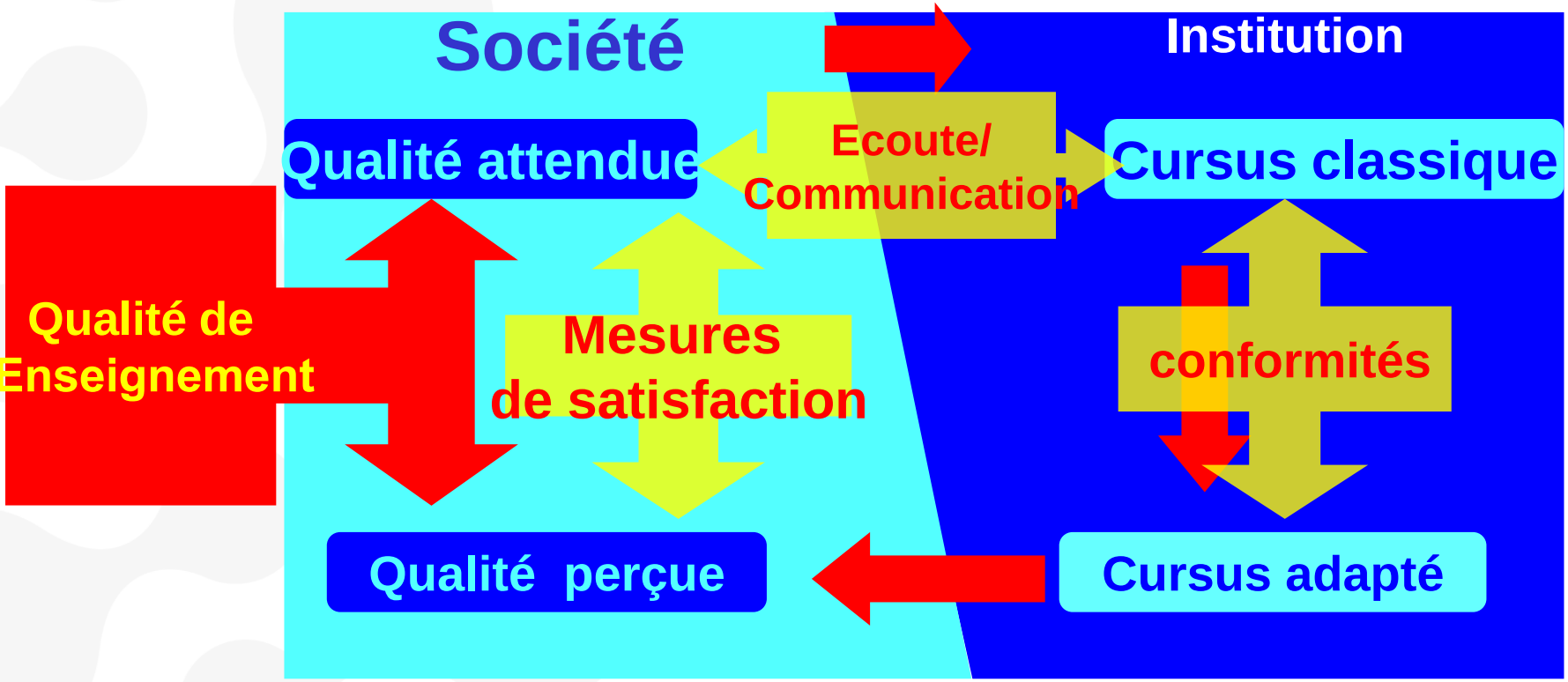
La qualité en enseignement supérieur



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

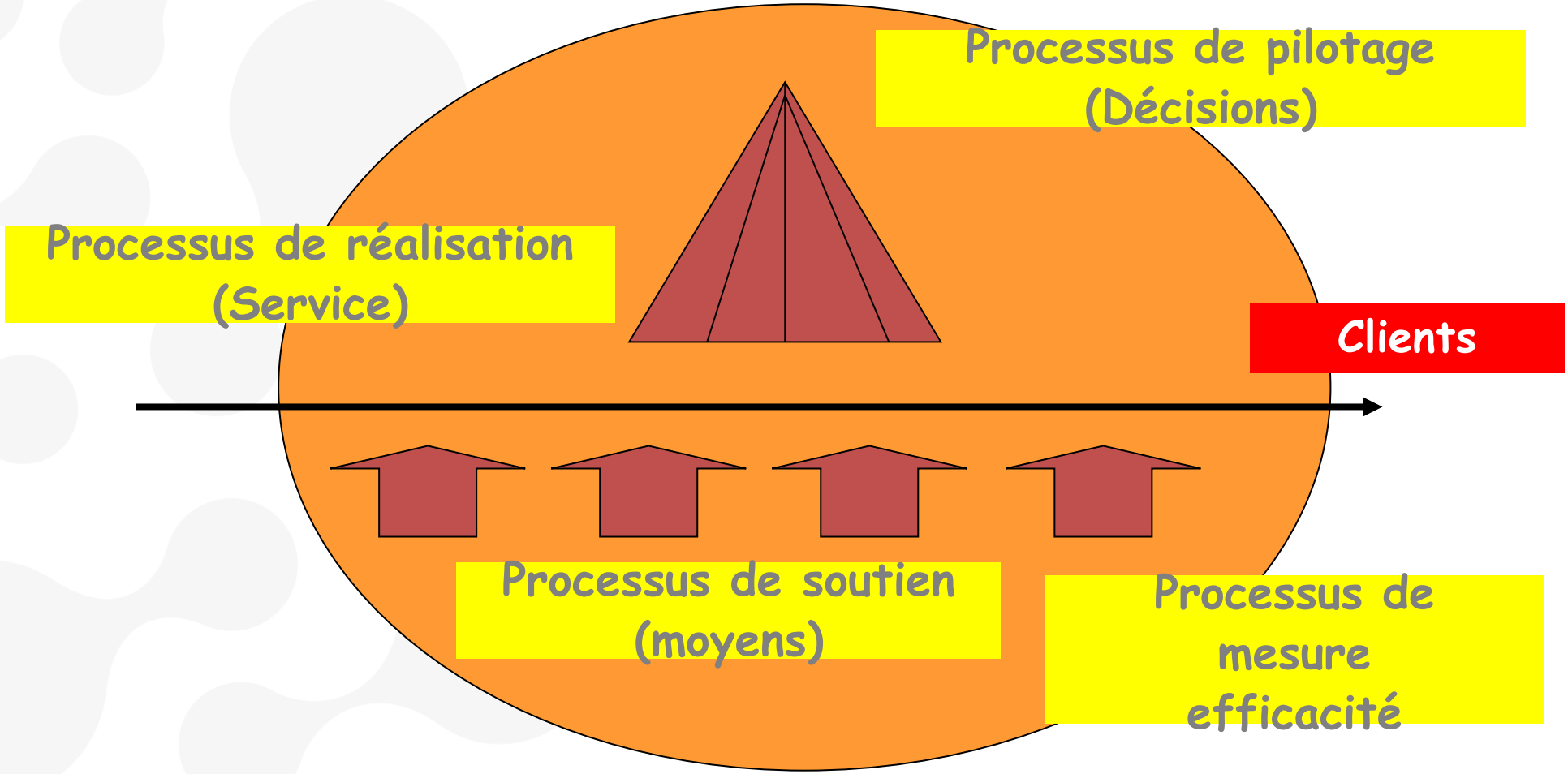
SAGESSE

La qualité en enseignement supérieur



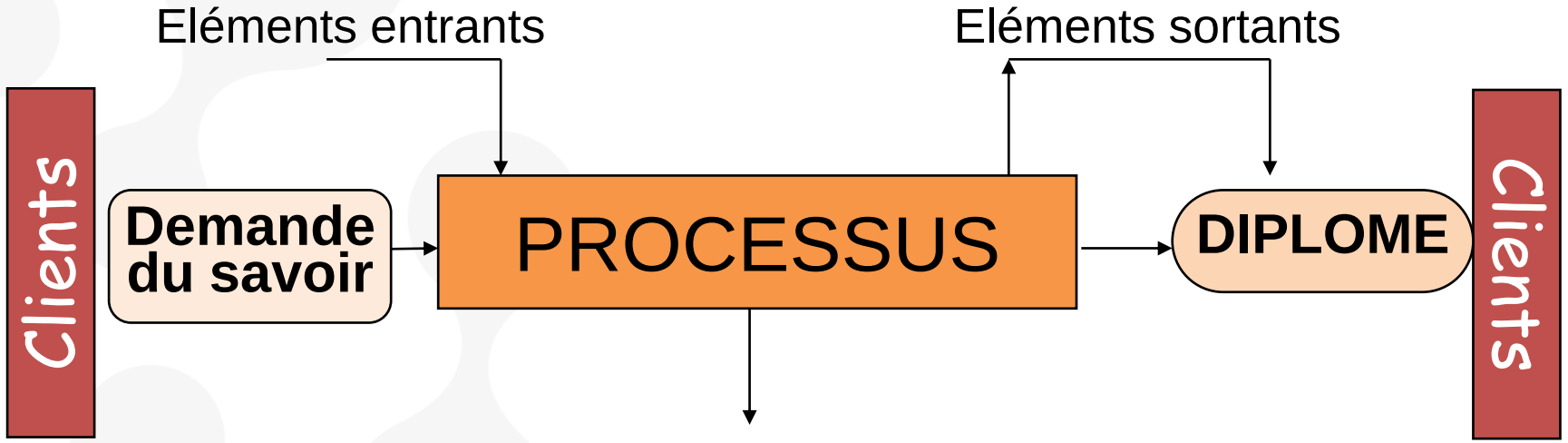
SAGESSE

L'institution universitaire est un ensemble de processus



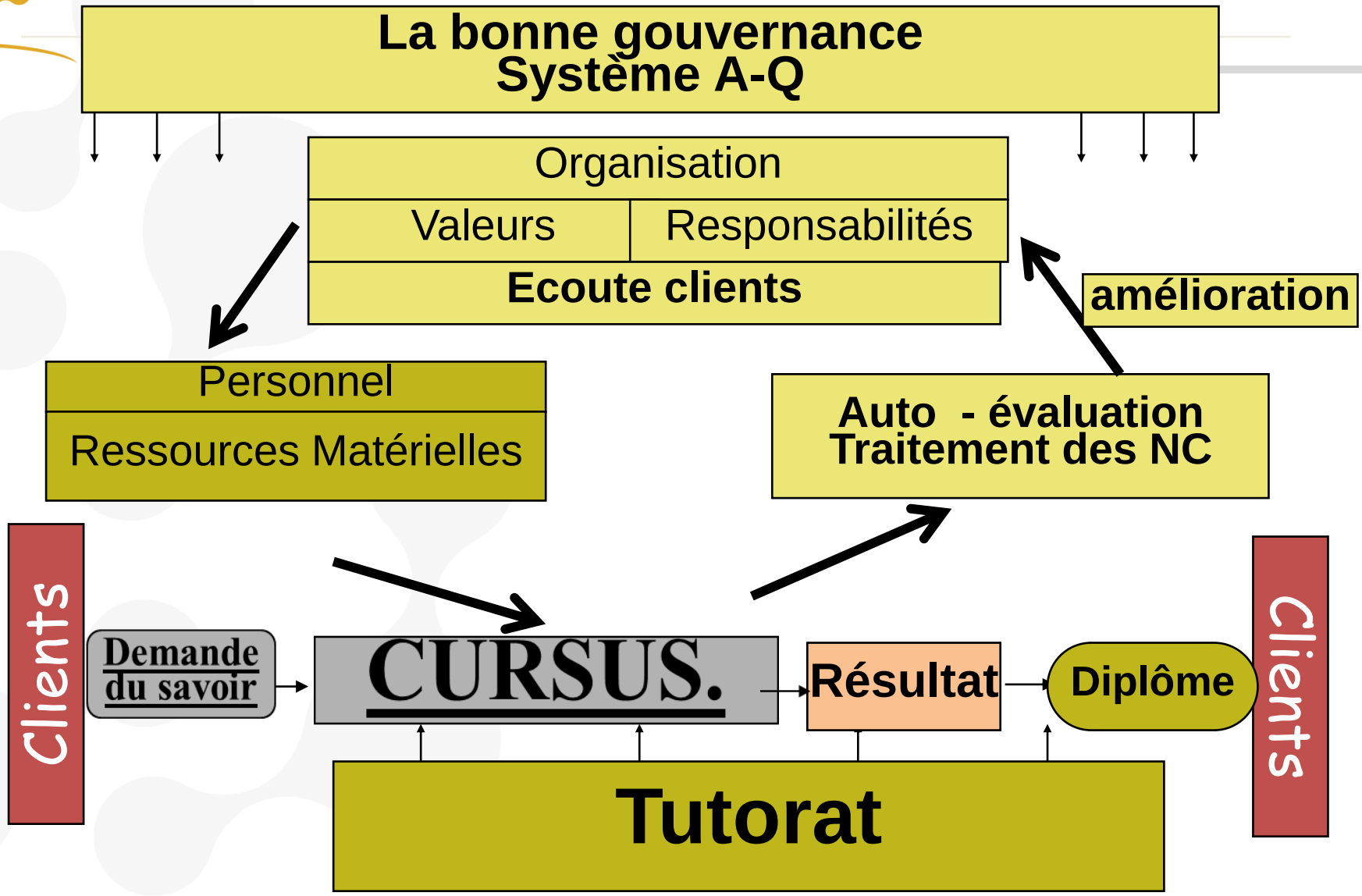
SAGESSE

Qualité ES : mise en place



Système d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

Qualité ES : mise en place



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

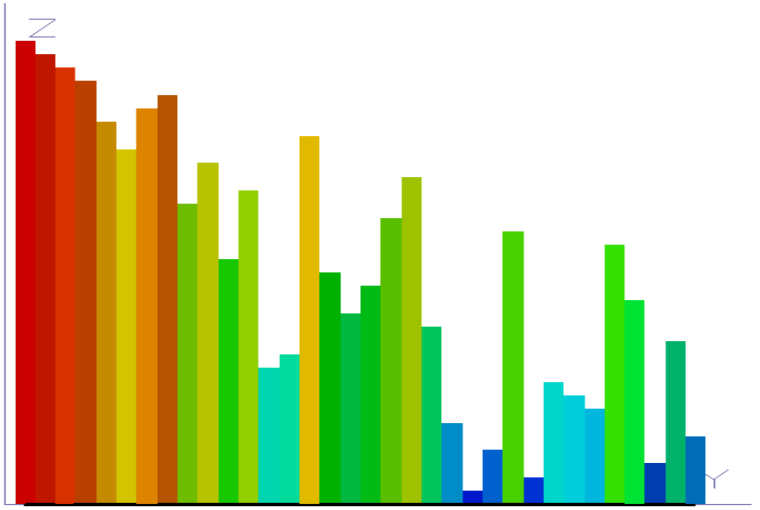


SAGESSE

L' AUTO-EVALUATION

- ✓Des qualifiées en techniques d'évaluation
- ✓Un référentiel
- ✓Valeurs





SAGESSE

LE TRAVAIL D'EQUIPE

LES ENQUETES SATIFACTION 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.

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

- **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

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

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 :

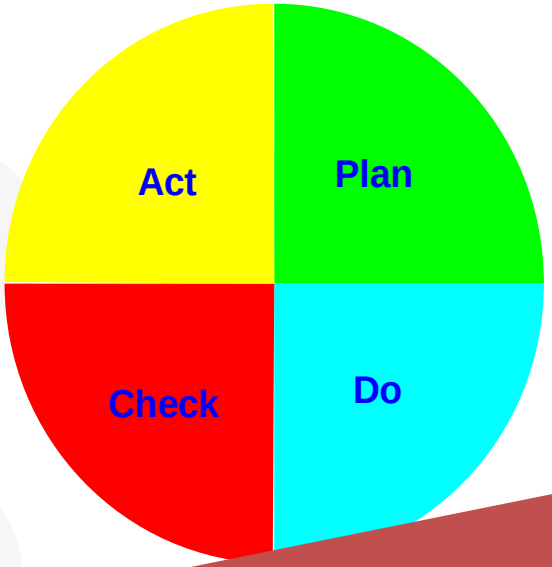
- **équipements adaptés**
- **personnel qualifié**
- **service flexible**
- **infrastructure adéquate**

Sont necessaires 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

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

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.

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

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 ≠ 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.

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

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

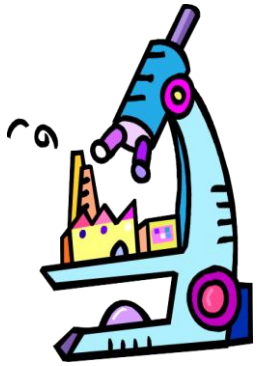
SAGESSE

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

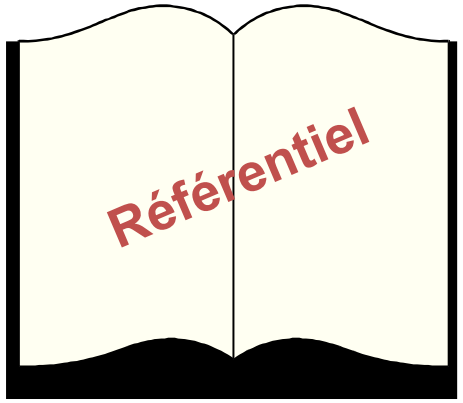
SAGESSE

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

<u>Autoévaluation</u> (Audit interne)

Finalité : s'assurer de l'efficacité du système pour l'établissement.

Audit réalisé au sein d'une établissement pour son propre et exclusif compte.

Sous traitante possible

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

SAGESSE

Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

Audit : Différents types

Audit externe

Finalité : prouver à l'ensemble des parties intéressées nationaux et internationaux qu'ils peuvent avoir confiance.

Audit réalisé par un organisme indépendant de l'établissement et de ses parties intéressées, avec des auditeurs indépendants

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

SAGESSE

Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

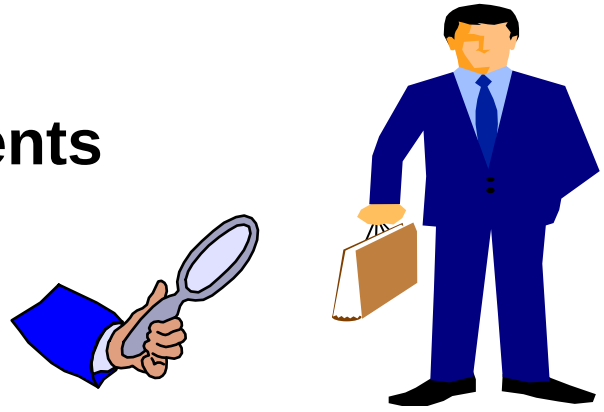
Evaluateur (Auditeur)

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



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

SAGESSE

Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué

Evalué (Audité)

IDENTITE

- L'établissement, un cursus, un domaine, ou un service

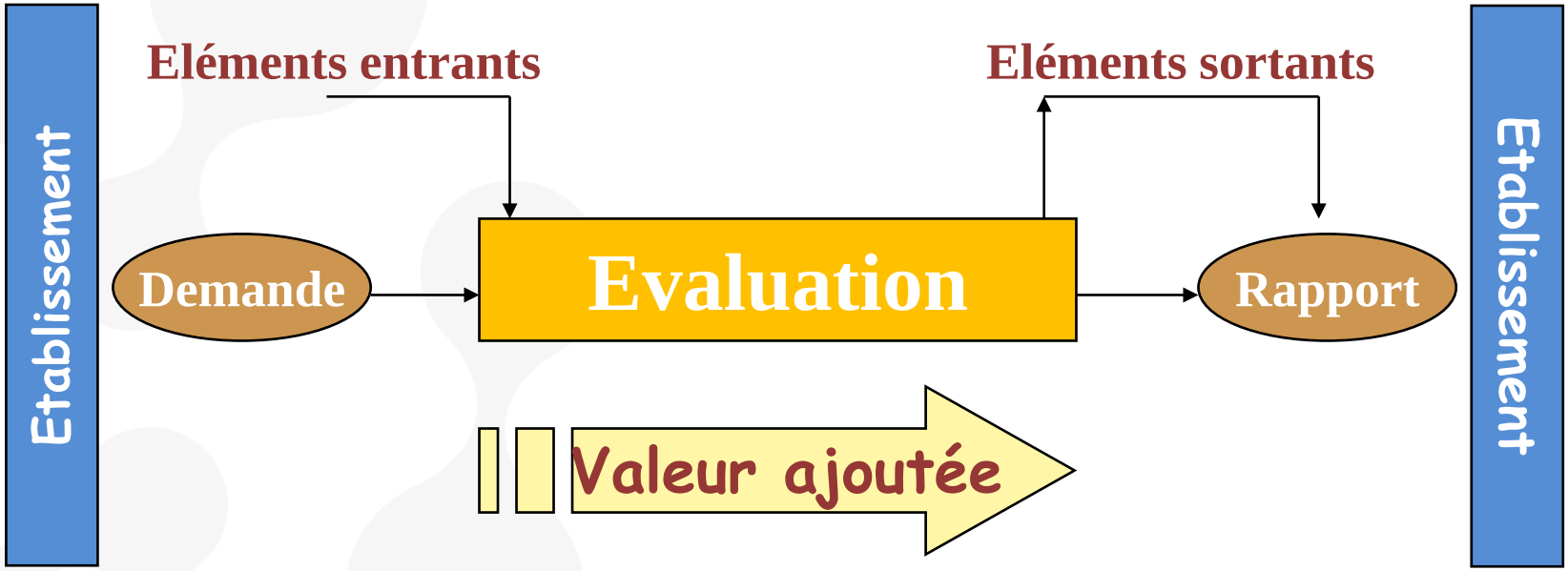
TACHES

- Coopère avec les auditeurs
- Présente les éléments de preuves demandés

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

SAGESSE

Processus de l'évaluation



SAGESSE

Processus de l'évaluation

1. • Préparation de la mission d'évaluation
2. • Visite d'évaluation sur site
3. • Elaboration et communication des résultats de l'évaluation

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

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

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

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

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

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



SAGESSE

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

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

SAGESSE

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 ...

La qualité

contexte général



SAGESSE

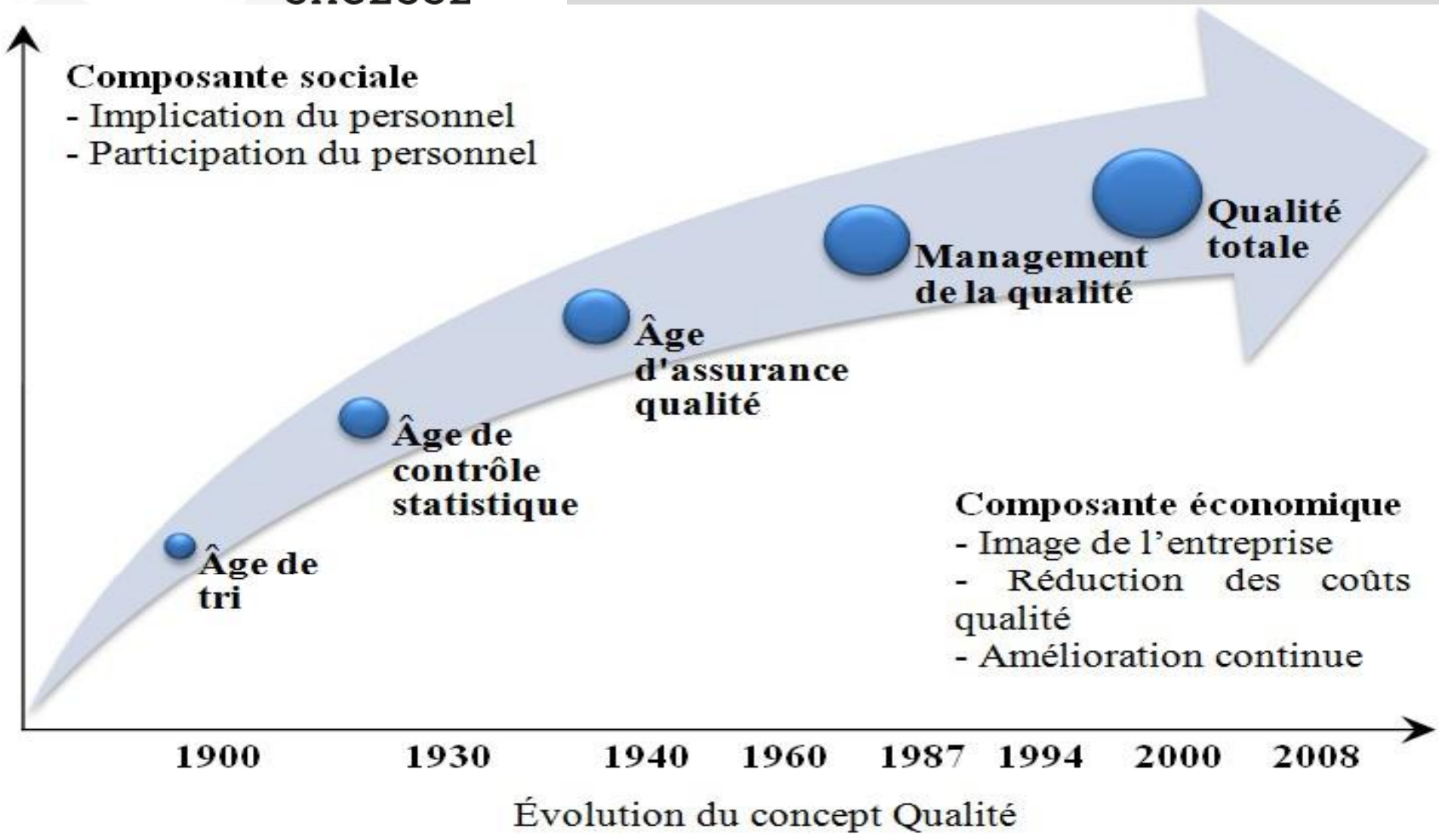
Pourquoi s'engager dans une démarche qualité ?

- 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

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

SAGESSE

Evolution du concept qualité



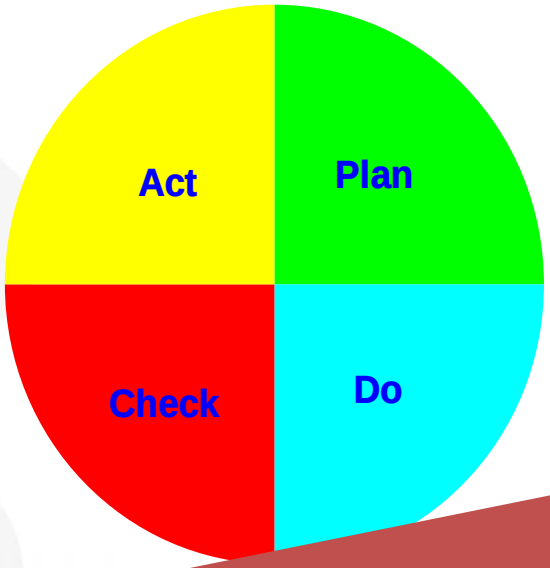
Évolution du concept Qualité

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

SAGESSE

UN *SMQ = une stratégie (amélioration continue)*

Une Innovation permanente



SMQ

PROCESSUS D' AMELIORATION CONTINUE

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

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.



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

SAGESSE

Architecture des normes ISO 9000

ISO 9000
Principes essentiels et vocabulaires

Je comprends

ISO 9004
Lignes directrice pour l'amélioration des performances

Je construis, j'optimise

ISO 19011
L'audit

J'évalue

ISO 9001
Principes

Je démontre ma conformité





CERTIFICATION / ACCREDITATION / EVALUATION



SAGESSE

Ne pas confondre évaluation et certification

- **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

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

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

Les étapes de mise en place

1ère 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

2ème 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

3ème 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.

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

SAGESSE

Les étapes de mise en place

4ème 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	Etapes
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.
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.
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.
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.
Phase V: **Evaluation du SMQ**	Assistance à **l'Audit à blanc**: Préparation et suivi jusqu'à l'obtention de **la certification.**

t_0

3 mois

6 mois

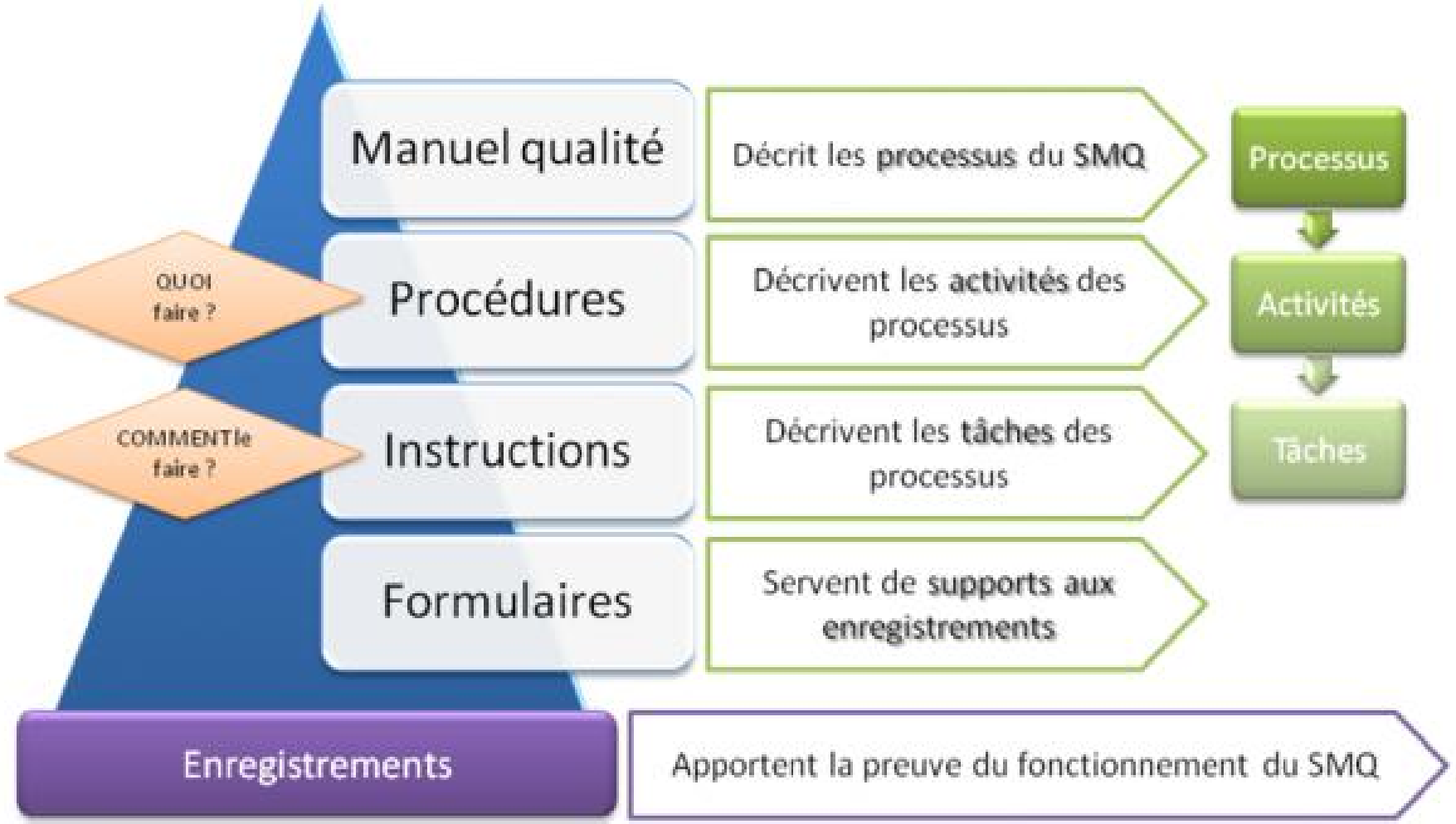
12 mois

15 mois

18 mois

SAGESSE

système documentaire (Qualité)



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

Cas pratique 01

PARTIES INTÉRESSÉES

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**

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

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

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

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 :

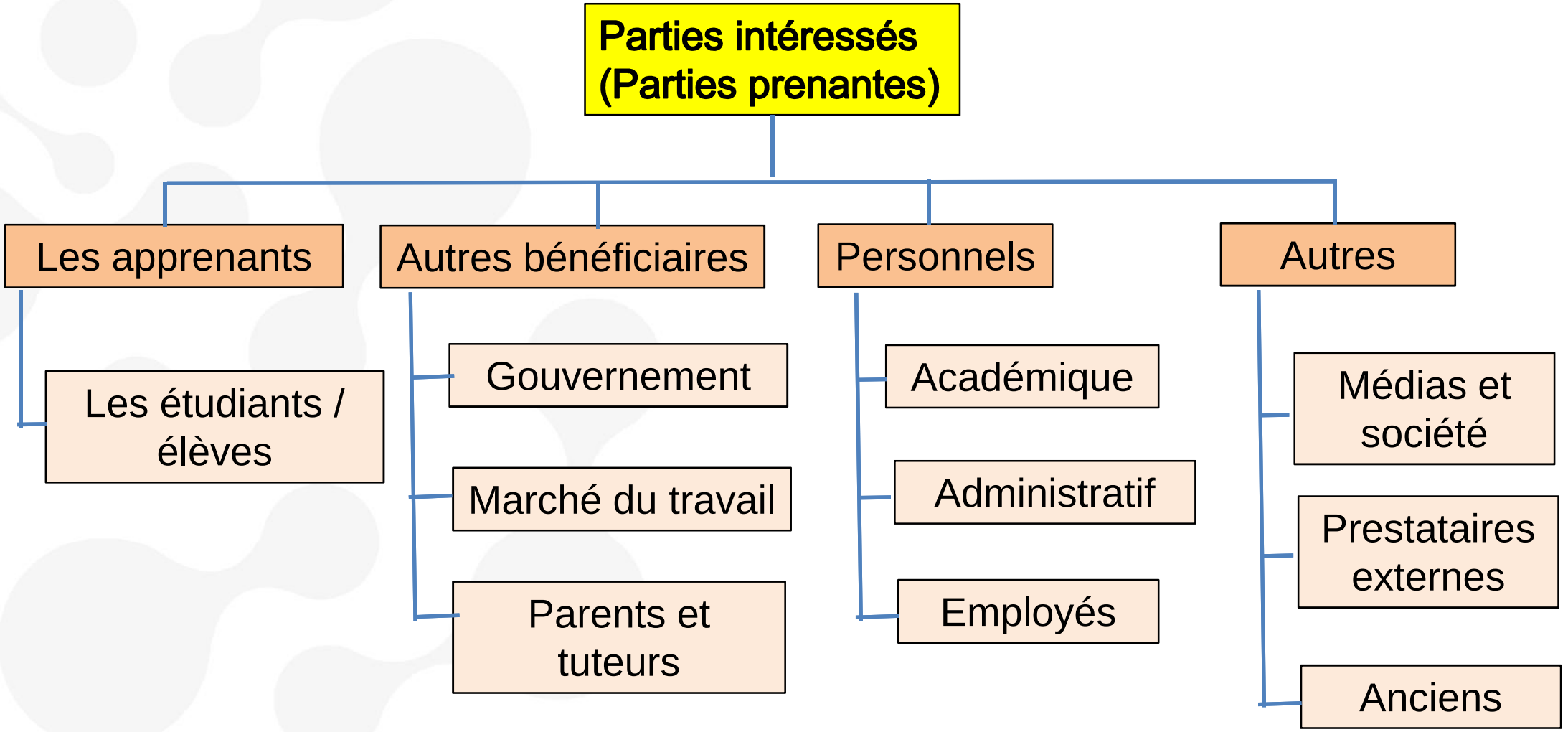
- Les clients directs et les utilisateurs finaux (étudiant, marché de travail, ….)
- Les autorités légales et réglementaires
- et autres “parties intéressées”

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

SAGESSE

Cas pratique 01

PARTIES INTÉRESSÉES



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

Cas pratique 02

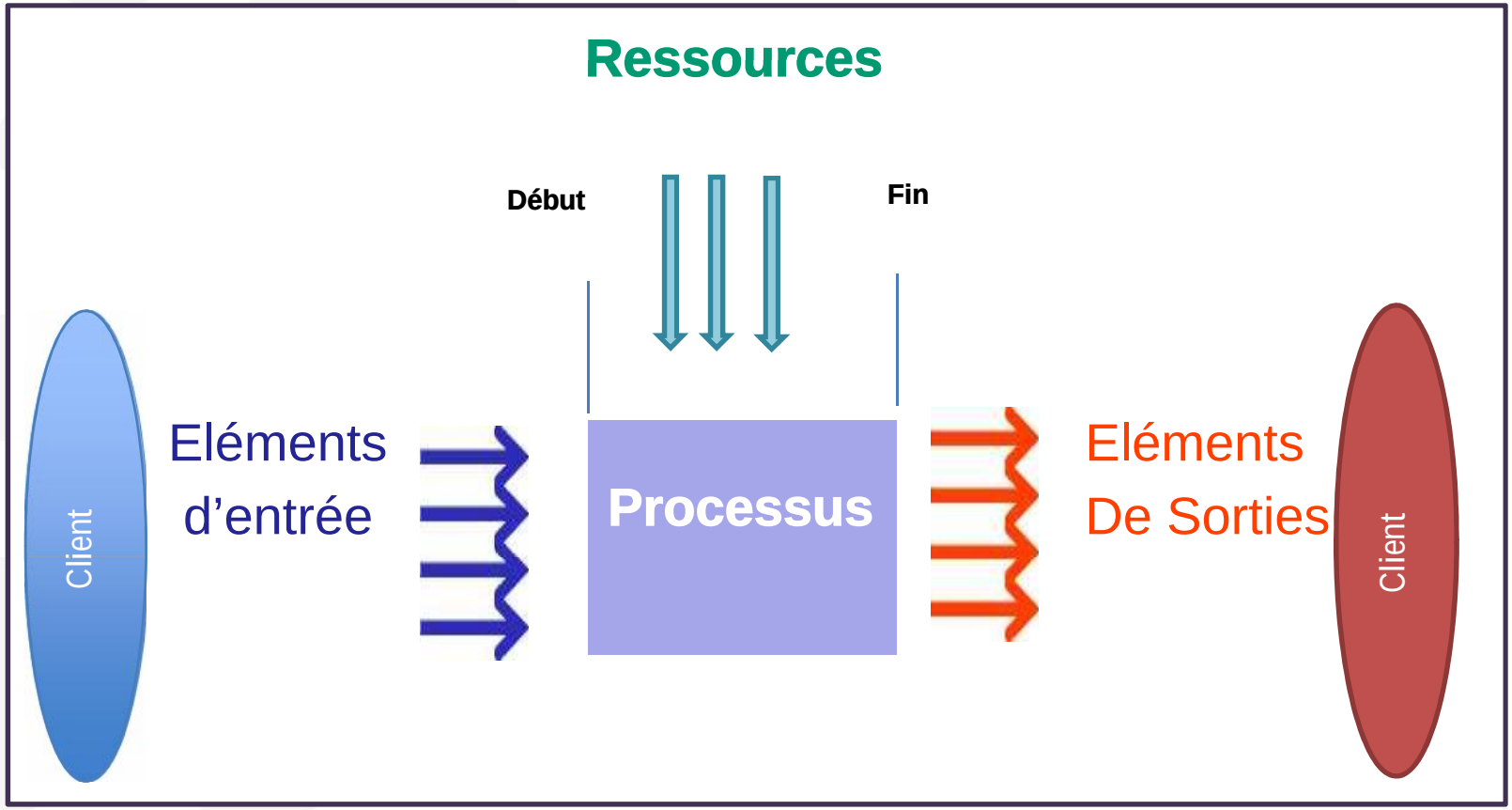
APPROCHE PROCESSUS



SAGESSE

2- APPROCHE PROCESSUS

Qu’est ce qu’un processus :



2- APPROCHE PROCESSUS

Les 3 types de processus:

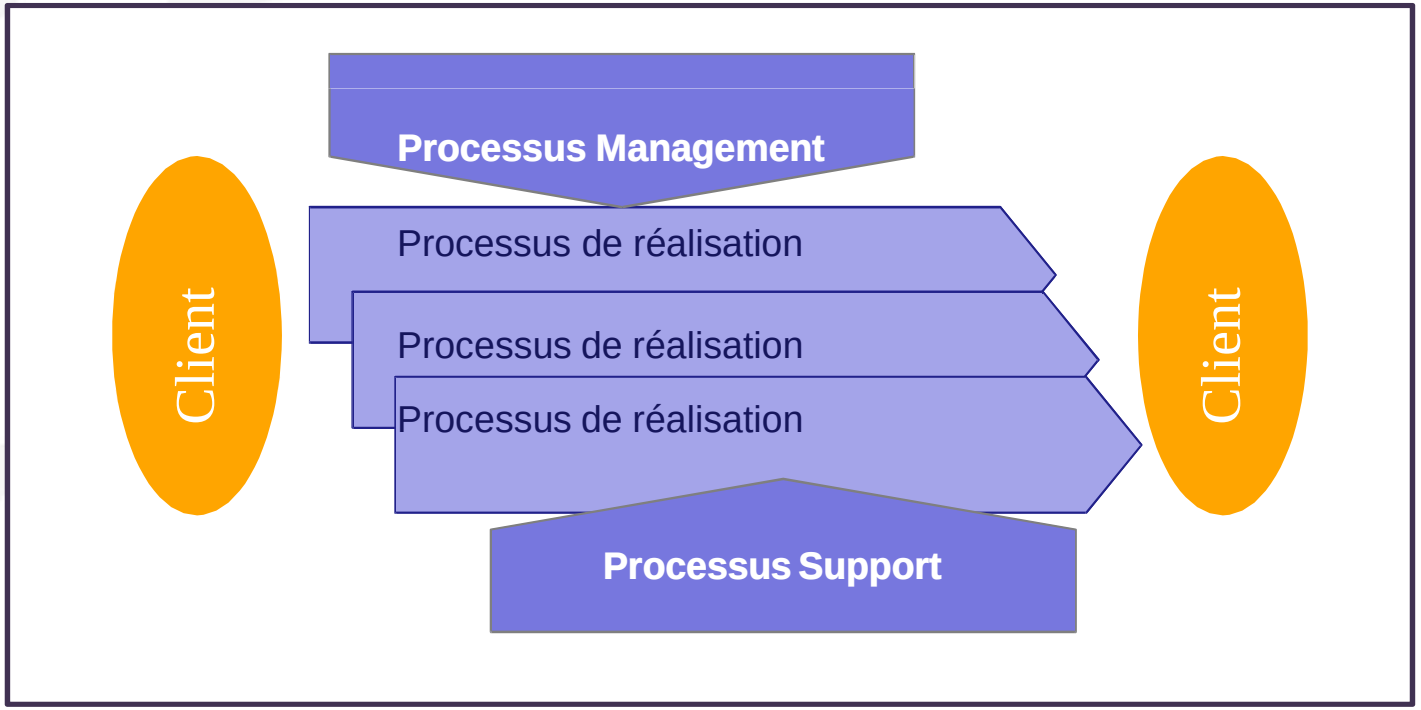
- **Processus de réalisation**: Ils contribuent directement à la réalisation du produit / service ,de la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils regroupent les activités liées au cycle de réalisation du produit / service.
- **Processus support**: Ils sont indispensables au fonctionnement 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.

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

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

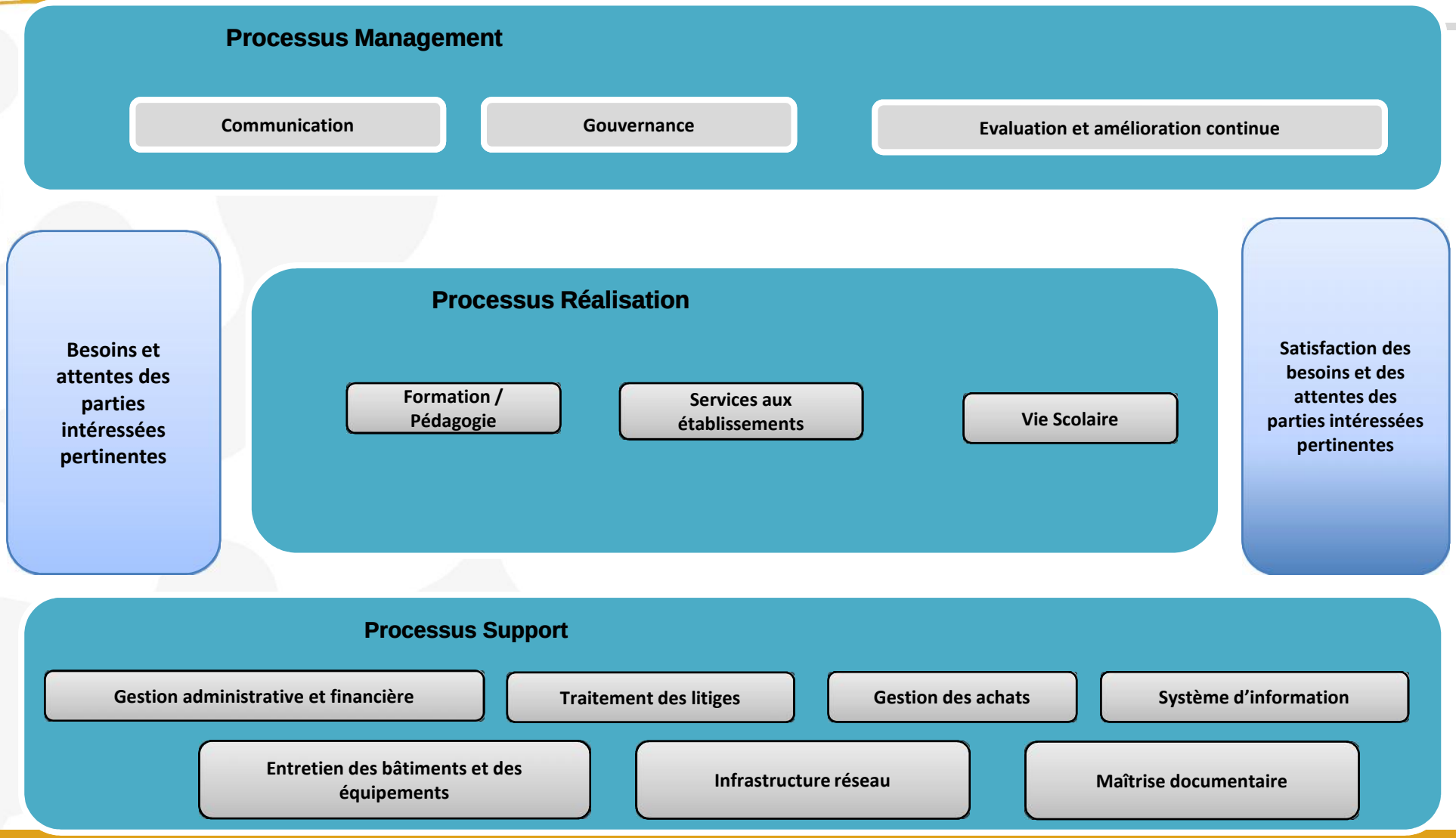
Afin d'améliorer l'efficacité de votre organisation, vous avez été invité à une session de réflexion afin d'identifier toutes les activités qu'elle contient pour répondre aux besoins des clients et des parties intéressées:

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



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

Les principes de management de la qualité



Principes de Management de la qualité

- 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

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

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

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

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.

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

Principes de Management de la qualité

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.

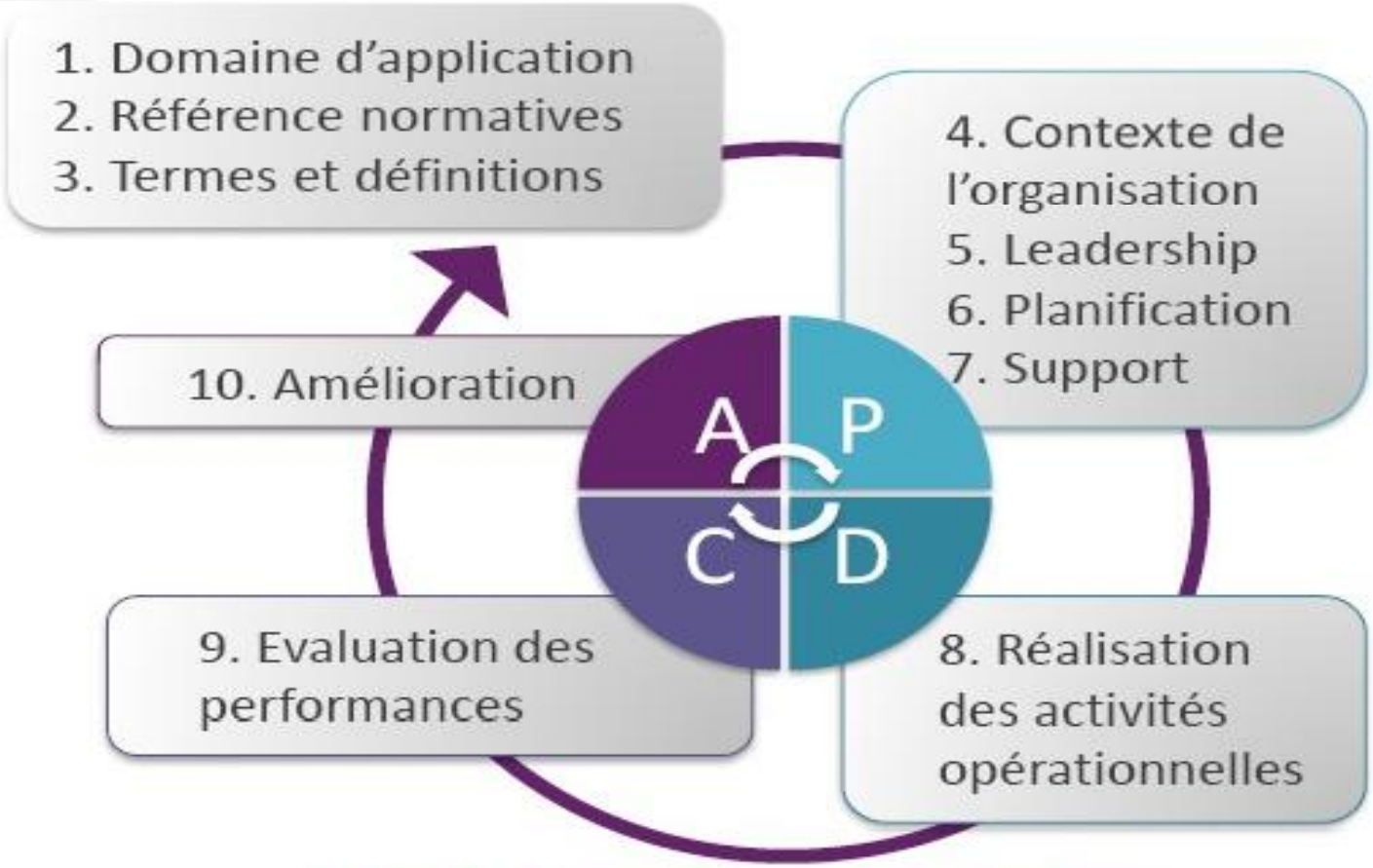
- Identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'établissement;
- identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées pertinentes;
- établir des relations 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



Une intégration plus logique et facile à mettre en œuvre

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

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 palnifié

Check:
Mesurer et surveiller
- Processus
- Produits et services

Act:
Amélioration de la Performance des processus

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

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

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?

- Dans un établissement d'enseignement supérieur:
  - Des programmes de formation
  - Le personnel enseignant
  - Les institutions (centres, universités)
  - L'investigation

Nous évaluons la **QUALITÉ**

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

PARTIE 1

Introduction. Vue d'ensemble de l'évaluation de la qualité

- La qualité
- Le cycle PDCA
- Les ESG
- Organisation des processus d'évaluation dans les universités d'Espagne
- Agences qualité
- Guides d'accréditation



- Qu'entendons-nous par qualité?
- Pourquoi devons-nous évaluer la qualité des programmes de formation?

UNIVERSITAT DE BARCELONA
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

1. Vue d'ensemble



UNIVERSITAT DE BARCELONA
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

1. Vue d'ensemble

Qualité comme .....

- Excellence
- Perfection
- Aptitude à l'emploi (*fitness for purpose*)
- Efficacité (*value for money*)
- Adaptation au marché du travail
- Satisfaction de l'utilisateur
- Valeur ajoutée
- Innovation organisationnelle

Chaque institution choisit ses perspectives et à partir de là définit ses objectifs de qualité

UNIVERSITAT DE BARCELONA
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

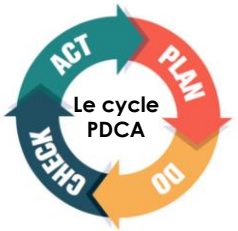
Pourquoi devons-nous évaluer la qualité des programmes de formation?

- Evaluation pour amélioration
- Audit qualité
- Accréditation
  - Pour obtenir l'accréditation initiale (ex *ante*, vérification en Espagne)
  - Pour obtenir l'accréditation (ex *post*, renouvellement d'accréditation)

Pourquoi devons-nous évaluer la qualité des programmes de formation?

- Pour obtenir l'accréditation initiale (vérification en Espagne)
- Pour obtenir l'accréditation (renouvellement d'accréditation)
- **Mais la chose la plus importante e**

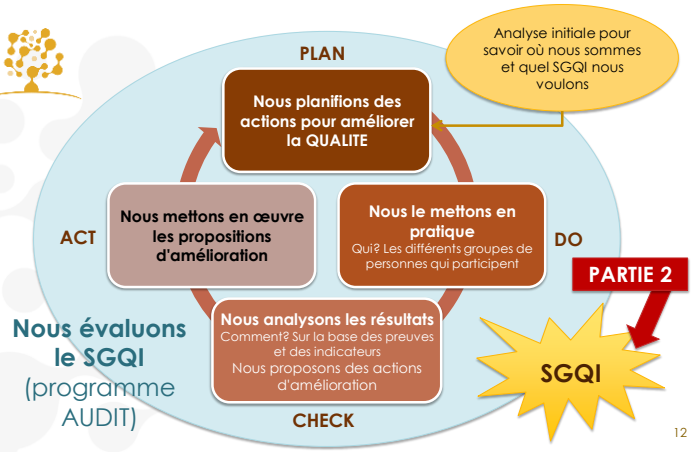
Pour l'amélioration continue



La qualité implique …

- Travailler pour pouvoir contrôler les différents éléments essentiels à la qualité du produit
- Travailler pour que nous puissions faciliter la réalisation de nos objectifs

Conception d'un système d'assurance qualité interne
SGQI

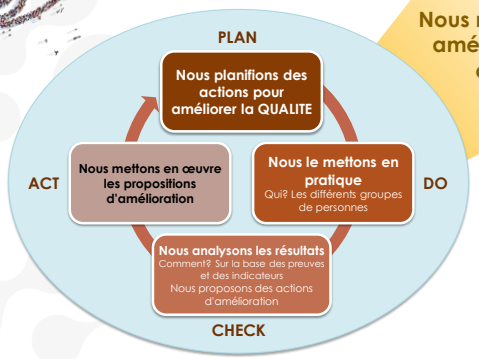




Nous réalisons l'EVALUATION EXTERNE



Nous nous sommes améliorés grâce au SGIC



L'EEES et les ESG

Bologne, 1999
Construction de l'EEES

Berlin, 2003
Assurance qualité

2018

- Besoin de normes de qualité communes dans l'enseignement supérieur
- Besoin de mettre en place des systèmes d'assurance qualité
- Besoin d'agences d'évaluation de la qualité

L'EEES et les ESG

Bologne, 1999
Construction de l'EEES

Berlin, 2003
Assurance qualité

Bergen, 2005 - Normes et directives (ESG)
Sur proposition de l'ENQA
Adoptées par les ministres responsables de l'enseignement supérieur en Europe

Erevan, 2015
ESG reformulées
Objectifs:
- La formation reçue par les étudiants est de qualité
- Les environnements d'apprentissage sont adéquats

París 2018

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).

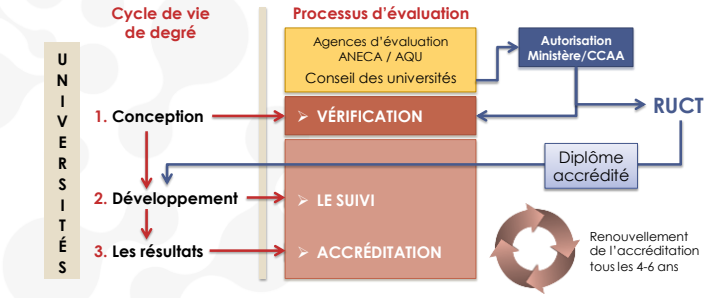
ESG (1-5)

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

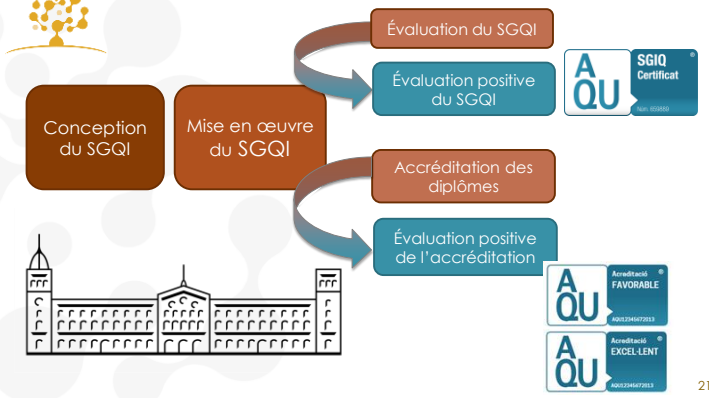
ESG (6-10)

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

Processus d'évaluation des diplômes universitaires en Espagne



RUCT: record général des diplômes universitaires / CCAA: communautés autonomes



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/

http://www.aneca.es/
http://www.aqu.cat/



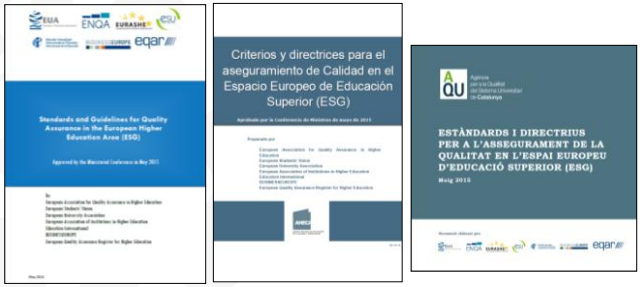
- Agence d'Etat: ANECA
- En Espagne, les compétences concernant les universités sont transférées aux communautés autonomes
- En Catalogne: AQU

- 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.



- 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
- La conception de l'évaluation externe est basée sur les critères ESG
  - C'est la responsabilité des agences d'évaluation

Des ESG aux guides d'accréditation



Des ESG aux guides d'accréditation

- Les agences qualité transfèrent les ESG à la réalité du pays.
  - Ils publient des guides d'accréditation



Des ESG aux guides d'accréditation

- 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

- 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)**
- 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.

Exercice d'application



Exercice d'application

- 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 ?
- Nous allons nous concentrer sur le numéro **ESG 4 : Admission, progression, reconnaissance et certification**

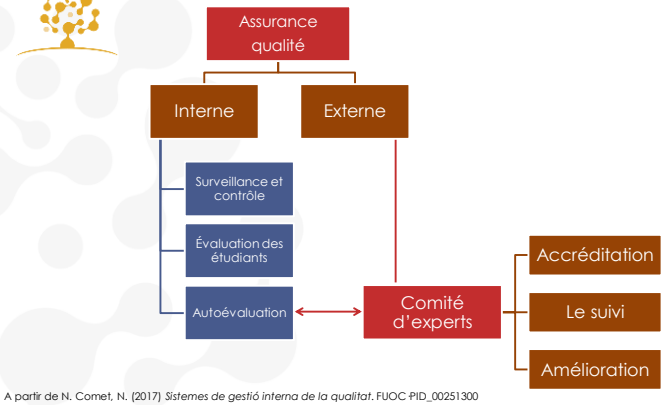
Ce qui suit est demandé

- 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).
- 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.

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.



A partir de N. Comet, N. (2017) *Sistemes de gestió interna de la qualitat*. FUOC·PID_00251300

Qu'est-ce qu'un système de gestion de la qualité interne? **SGQI**

- 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.

- 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:

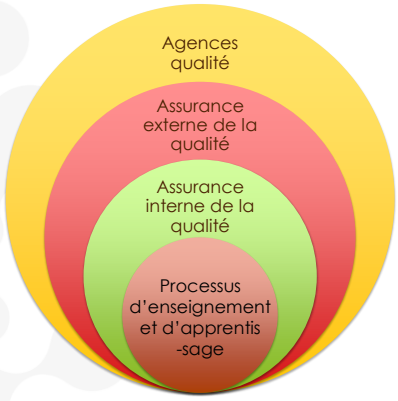
- **La qualité des programmes de formation**
- **La qualité de l'organisation** qui enseigne les titres

- Les ESG constituent un ensemble de normes destinées à garantir la qualité de l'enseignement supérieur.
- Les ESG ne constituent pas des critères permettant de définir la qualité, ni déterminent comment les processus d'assurance qualité sont mis en œuvre.
- 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.

- L'objectif des ESG est limité à l'assurance qualité liée à l'enseignement et à l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.
- Ils incluent l'environnement d'apprentissage et les liens pertinents liés à la recherche et à l'innovation.

Le document ESG est divisé en trois parties

- Critères et directives pour assurer la qualité interne
- Critères et lignes directrices pour assurer la qualité externe
- Critères et lignes directrices européens pour les agences externes d'assurance qualité



Processus d'enseignement et d'apprentissage

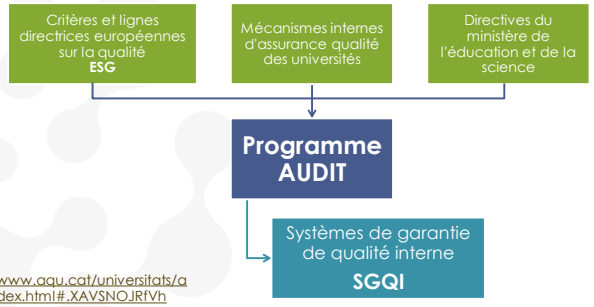
- Programme d'étude
- Liens vers la recherche
- Apprentissage centré sur l'étudiant
- Evaluation et certification
- Reconnaissance
- Personnel enseignant
- Ressources d'apprentissage
- Soutien aux étudiants

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

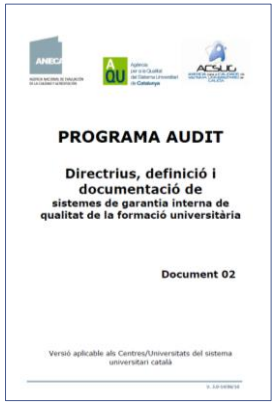
* selon l'organisation internationale de normalisation ISO

Le programme AUDIT



http://www.aqu.cat/universitats/audit/index.html#.XAVSNOJRfVh

- 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.


PROGRAMA AUDIT

Directrius, definició i documentació de sistemes de garantia interna de qualitat de la formació universitària

Document 02

Versió aplicable als Centres/Universitats del sistema universitari català

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

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

Le programme AUDIT - Lignes directrices pour la conception de SGQI

- 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:

Le programme AUDIT - Lignes directrices pour la conception de SGIC

- 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
- Comment les informations sont collectées et analysées pour les examiner et proposer des actions d'amélioration
- Comment les améliorations sont mises en œuvre

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

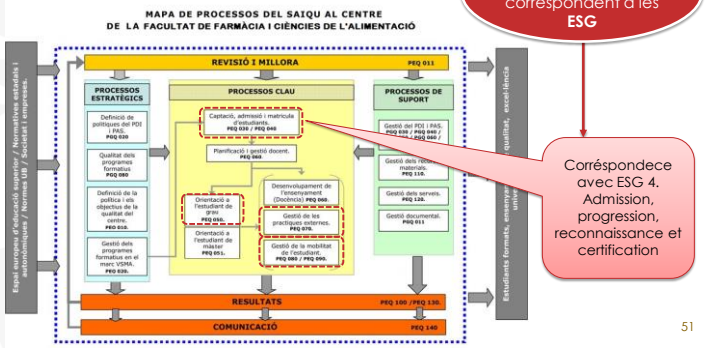
PEC1 Définition du profil d'entrée, admission et inscription des étudiants de premier cycle

- 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/farmacia/gestio-de-processos

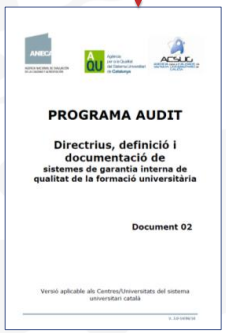
Carte de processus



Les processus et procédures correspondent à les **ESG**

Corréspondece avec ESG 4. Admission, progression, reconnaissance et certification

AUDIT + guide d'accréditation







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 documents d'aide


Universitat de Barcelona

Directrius per a l'elaboració dels informes d'acreditació de les titulacions de la UB.

Versió 06

ÍNDEX

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 besoin d'avoir un système automatique pour collecter les indicateurs (Winddat)

http://winddat.aqu.cat/

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

Les indicateurs

1.1. Oferta, demanda i matrícula (estàndard 1.3)

	Curs *n-3*	Curs *n-2*	Curs *n-1*	Curs *n*
Places ofertes				
Demanda 1a opció				
Estudiants de nou ingrés				
Percentatge d'accés en primera preferència				
Percentatge d'accés en matrícula 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. / És possible que algunes d'aquestes dades no siguin d'aplicació a centres privats.

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.

Et en pensant au rapport d'auto-évaluation ... ...

- 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

UNIVERSITAT DE BARCELONA
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

Rubriques

- 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

UNIVERSITAT DE BARCELONA
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

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.

- Jusqu'ici, nous voyons comment évolue le SGQI.
- 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.
- Il sera temps de soulever:
  - La révision de le SGQI.
  - L'évaluation externe.

Le rapport d'autoévaluation

- 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

L'activité de l'AQU en 2017



Estudis universitaris de Catalunya



http://estudis.aqu.cat/euc/


Estudis Universitaris de Catalunya
Grau en Nutrició Humana i Dietètica de la UB
Facultat de Farmàcia i Ciències de l'Alimentació
Universitat de Barcelona
Dades de la titulació
Avaluació
Acreditació FAVORABLE
Resultats de l'acreditació
Més informació de la titulació


Estudis Universitaris de Catalunya
Grau en Dret de la UB
Facultat de Dret
Universitat de Barcelona
Dades de la titulació
Avaluació
Acreditació EXCEL·LENT
Resultats de l'acreditació
Més informació de la titulació


Carte de processus
SYSTÈME DE GARANTIE DE QUALITÉ INTERNE
ÉVALUATION EXTERNE
Des indicateurs
Des preuves
Rúbrique
LA QUALITÉ
Procédures
Accréditation

La qualité ...


SAIS-TU QU'IL EXISTE UNE ORGANISATION RATIONNELLE DU TRAVAIL ?
© Compodrive Studio


EXCELLENCE
ISO 9001:2015
AQU
EXCELLENT® Accreditation
International
Employment
Improvement
Teaching
AQU431212S2015
AQU Catalunya registered on EQAR

- Les universités doivent avoir des politiques et des **Systèmes de Garantie Interne de Qualité (SGQI)** officiellement établis et accessibles au public.
- **L'engagement envers la Qualité et l'Amélioration Continue** est un facteur décisif pour le présent et l'avenir de l'Université.
- **L'excellence** est un objectif à atteindre pour toutes les parties prenantes: administrations, société, étudiants, enseignants, familles et société en général.
- **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



Exercice d'application - 2

Dans le développement de l'SGQI, 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**

- 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.
- 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.

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

Ce qui suit et demandé

- Comment obtenir ces informations (type d'instrument, preuves de base, source d'information, etc.) ?
- 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
- Proposez trois preuves ou indicateurs liés à cette norme (ESG).



UNIVERSITAT DE BARCELONA
camat@ub.edu

Merci beaucoup pour votre attention



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

"Évaluation et Assurance qualité dans l'enseignement supérieur"

Gianluca Senatore
Sapienza Università di Roma

Sienne 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

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 établie 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.

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

- 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'efficience et l'efficacité 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.

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.

SAGESSE

Contrôle et Accréditation

Le contrôle est un jugement d'accréditation, le résultat d'un processus réconnaissant 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

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.

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.

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".

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.

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.



Points faibles de notre système de QA

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

SAGESSE

Le nouveau système AVA 2.0

- Plus de conformité aux standards européens ESG 2015
- Allégement 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 quantitiatives 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)

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)

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]

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 exigeances didactiques (R3.C);
- Il est capable de reconnaitre les aspects critiques et les marges d'amélioration de son organisation didactique et de définir et implementer les interventions qui en résultent (R3.D).

SAGESSE

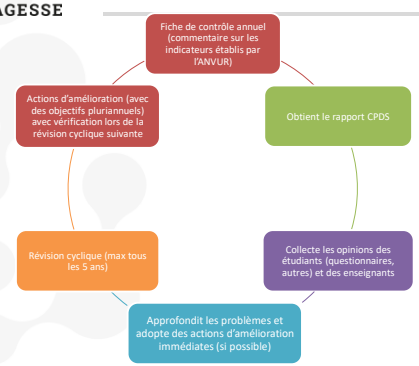
Les Procédures pour l'Accréditation périodique AVA: les conditions et l'organisation. R.4 – i CDS (consiglio di studi)

- 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 différentes domaines.

SAGESSE

La structure pour la QA dans les Cours d'étude



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'Evaluation (NdV) et ANVUR
- Realise 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

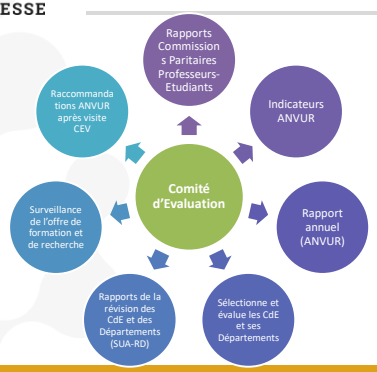
SAGESSE

L'Unité d'Evaluation (NdV)

- Définit les méthodologies du contrôle et évalue l'AQ de l'université.
- Evalue le fonctionnement des CdE à travers l'analyse des résultats et si opportune les auditions. Il le fait de façon cyclique en refletant les révisions cycliques des CdE.
- Evalue périodiquement le fonctionnement globale des départements.
- Rédige un rapport annuel d'évaluation et l'envoie 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 étranges et les initiatives pour promouvoir la qualité.
- Fait rapport à l'ANVUR sur l'implementation des recommandations faites pendant la visite d'accréditation concernant aussi bien le siège que les cours d'étude

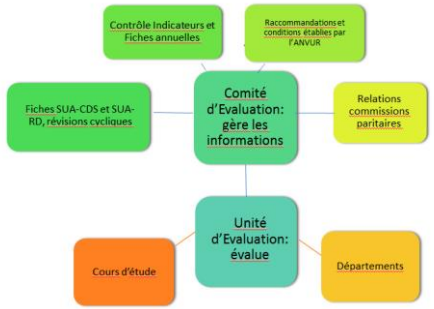
SAGESSE

L'Unité d'Evaluation



SAGESSE

L'Unité d'Evaluation



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'Evaluation, 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.

SAGESSE

Le CDPS

- 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 department 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.

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 mésure 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).
  - réspondants (âge, fréquence, engagement et motivation, note attendue, perception d'utilité dans les réponses).
  - enseignements (workload, discipline, niveau, entassement de la classe).

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.

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.

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

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.

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 CNVSU (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.

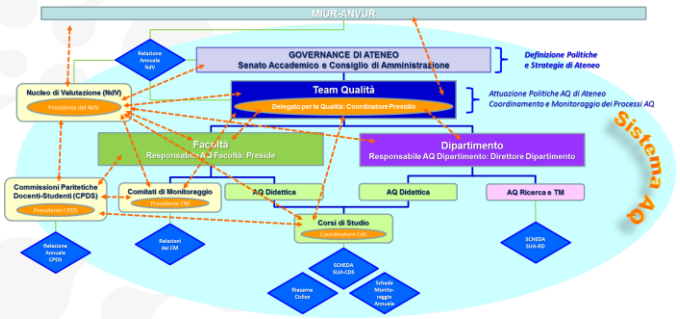
2011 Activation d'un modèle à réseau de l'équipe qualité avec la mise en place d'équipes qualité de facultés (TQF) auxquelles déléguer des activités de coordination et de supervision des activités réalisées par les Commissions de qualité.

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, auxquels 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.

SAGESSE

Système de AQ à l'Université La Sapienza



SAGESSE

Organisation de l'AQ à La Sapienza

- Administration Centrale (Support Stratégique et Communication, Offre formative, Support à la recherche, Internationalisation, Comptabilité et Finance, Centre InfoSapienza)
- Unité d'Evaluation de l'université (NVA)
- Comité de Qualité (Team Qualità ou Presidio Qualità)
- Comités de Suivi de Faculté
- Commissions paritaires enseignants-étudiants
- Faculté (Managers Didactiques)
- Département (Référents pour la didactique et la recherche)
- Cours d'étude (Commission GAQ en tant que Comité de Qualité des CdE)

SAGESSE

Organisation de l'AQ à La Sapienza et actions au niveau des CdE

- **Actions de support aux cours d'étude par le Comité de qualité et par les Comités de Suivi** (Préparation des documents, Moments de rencontre et de discussion, Révision RdR et Fiche de Suivi, Formation…).
- **Support aux cours d'étude pour l'amélioration de la Planification des CdE et de la Fiche SUA-CDS** (Ligne Guide SUA-CDS, Ligne Guide Consultations Parties Intéressées, Ligne Guide compilation Matrice de Tuning, Ligne Guide Fiche Enseignement).
- **Projet Diplôme Tutoring** pour le support aux étudiants qui ont dépassé la durée des études ante-509/99
- **Projet Expérimental** pour le support aux CdE sur le Suivi des Carrières et la prévention des abandons avec une forte synergies entre la Commission Didactique de l'université et le Comité de Qualité (début A.A. 2017-18).

SAGESSE

Merci pour l'attention

Gianluca Senatore
Département de Communication et de Recherche Sociale
Sapienza Université de Rome

gianluca.senatore@uniroma1.it


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

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 le 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 e 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»*



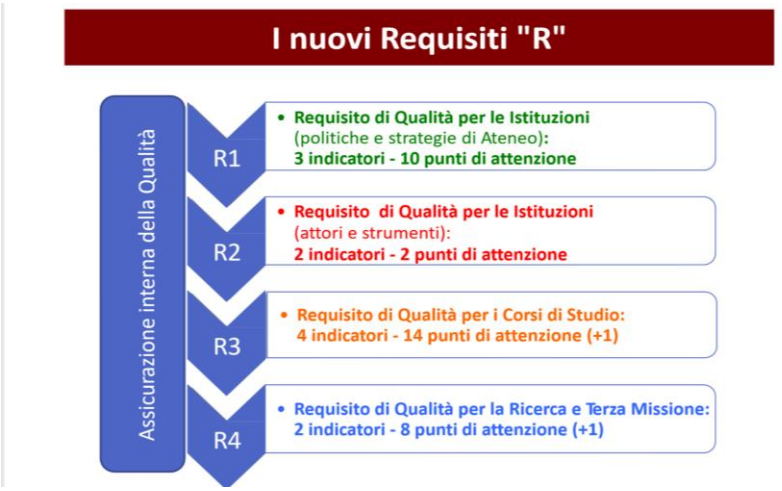
L'Assurance de la Qualité (AQ)

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 docenti
R1.C.2	Politiche per la sostenibilità della didattica e l'erogazione di servizi di supporto
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 taches 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, danse 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 taches, 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 taches, 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**

Sapienza Quality Assurance System

- **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 docenti
R1.C.2	Politiche per la sostenibilità della didattica e l'erogazione di servizi di supporto
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 docenti
R1.C.2	Politiche per la sostenibilità della didattica e l'erogazione di servizi di supporto
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 taches 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

Système 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 donnés 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 taches 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 donnés 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 donnés 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 donnés 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 donnés 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 on 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 donnés 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'accréditation 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'accréditation.
- 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)

Esperti di sistema	valutazione dei requisiti di sede
Esperti disciplinari	valutazione dei requisiti di corso di studi e dei dipartimenti (coordinati da esperti di sistema)
Studenti valutatori	valutazione dei requisiti di sede e corso di studi.
Esperti telematici	valutazione dei requisiti aggiuntivi per le università telematiche e per i corsi di studio parzialmente o integralmente a distanza

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

Supervisore CEV	• Funzionario ANVUR responsabile del buon esito di tutte le procedure relative alla visita di accreditamento. • Propone al Consiglio Direttivo una bozza del rapporto ANVUR
Referente CEV	Collaboratore ANVUR indicato come punto di riferimento per le comunicazioni tra Ateneo visitato e CEV – gestione degli aspetti amministrativi e logistici Accompagna la CEV in visita

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
  - Statuto e Regolamenti di Ateneo (stralci relativi ai punti di attenzione)
  - Linee di indirizzo di Ateneo sulla progettazione dei CdS e 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)

AVA2.0

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

LA DOCUMENTATION ANALISEE – 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.**

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
Codicione	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	No	No	No	No	No	No
Programmazione Locale	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Nessuna Programmazione	No	No	No	No	No	No	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

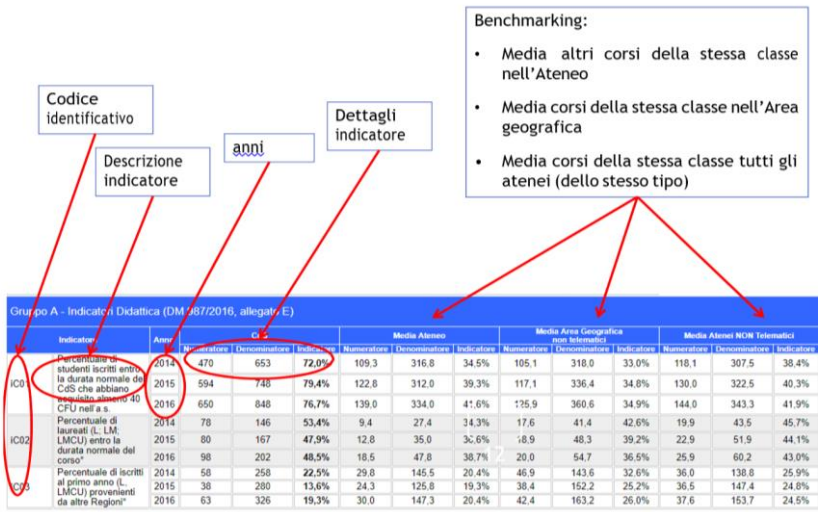
Indicatore		Anno	CdS	Ateneo	Area Geografica non telematici	Atenei NON Telematici
iC00a	Avvii di carriera al primo anno* (L; LMCU; LM)	2014	258	145,5	143,6	138,8
		2015	280	125,8	152,2	147,4
		2016	326	147,3	163,2	153,7
iC00b	Immatricolati puri ** (L; LMCU)	2014	240	134,5	130,9	125,3
		2015	262	116,3	139,2	132,2
		2016	300	130,8	1[illegible]	[illegible]
iC00c	Se LM, Iscritti per la prima volta a LM	Non disponibile				
iC00d	Iscritti (L; LMCU; LM)	2014	867	355,6	431,6	410,4
		2015	976	365,6	463,1	438,5
		2016	1079	401,8	496,7	464,9
iC00e	Iscritti Regolari ai fini del CSTD (L; LMCU; LM)	2014	653	316,8	318,0	307,5
		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

Aggiornamenti Trimestrali

Informazioni sul CdS

Statistiche sul CdS

La fiche de suivi des indicateurs



Gruppo A - Indicatori Didattica (DM 987/2016, allegato E)

Indicatore		Anno	CdS			Media Ateneo			Media Area Geografica non telematici			Media Atenei NON Telematici		
			Numeratore	Denominatore	Indicatore	Numeratore	Denominatore	Indicatore	Numeratore	Denominatore	Indicatore	Numeratore	Denominatore	Indicatore
iC01	Percentuale di studenti iscritti entro la durata normale del CdS che abbiano acquisito almeno 40 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%
iC05	Percentuale di iscritti al primo anno (L, LMCU) provenienti da altre Regioni*	2014	58	258	**22,5%**	29,8	146,5	20,4%	46,9	143,6	32,6%	36,0	138,8	25,9%
		2015	38	280	**13,6%**	24,3	126,8	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 associé, 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	Corsi visitati	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.**

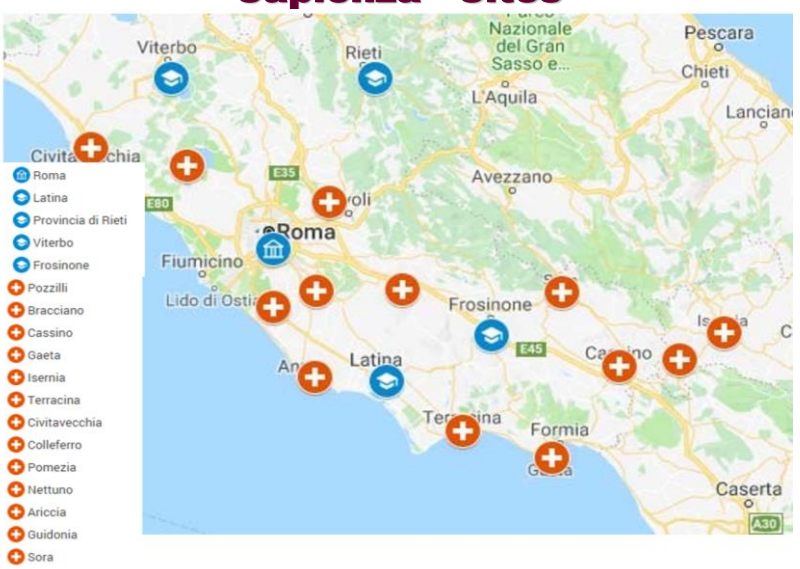
Programmes d'études et Départements à évaluer

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 le 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

1er 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≥7,5 – TRÈS POSITIF
- 6,5≤PI<7,5 – PLEINEMENT SATISFAISAINT
- 5,5≤PI<6,5 – SATISFAISANT
- 4≤PI<5,5 – CONDITIONNÉ
- 1≤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≥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≥7,5	A: molto positivo	Accreditamento periodico di validità quinquennale per la sede e triennale per Corsi di studio
6,5≤*Pfin*<7,5	B: pienamente soddisfacente	Accreditamento periodico di validità quinquennale per la sede e triennale per Corsi di studio
5,5≤*Pfin*<6,5	C: soddisfacente	Accreditamento periodico di validità quinquennale per la sede e triennale per Corsi di studio
4≤*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 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**
- **Visita 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



Pour une Université Socialement Responsable (SRU)

Sienne : vendredi 30 novembre 2018

Bienvenue !

- **Un tour de table…**
- **Méthodologie de travail**



Le Contexte
… des Changements majeurs

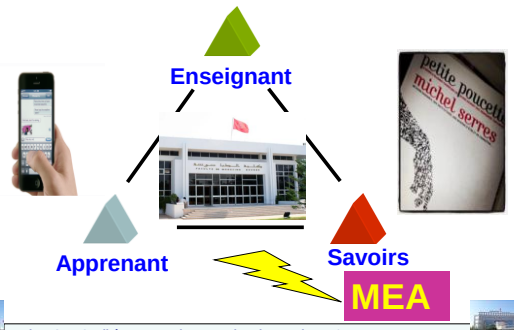
- Un contexte en évolution rapide:
  - Explosion des connaissances
  - Présence de + en + de m… NBCI
  - le savoir … appro…
- Les besoins & l… + en + exigeants

I… …ntr… …rmation /emploi

Etab… …ments se… …ivent de s'ajuster …



des Changements majeurs
… la médiation des savoirs





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

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

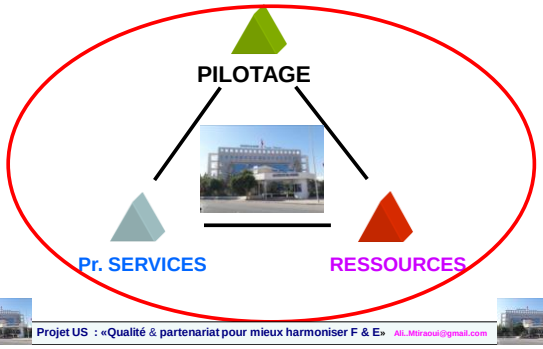
1- Où nous en sommes ?
2- Où on veut aller ?
3- Comment s'y prendre ?

REFLECHIR en profondeur

M & S

Le Système de l'US & ses Etablissements

... Audit ...



La Question ! !

Comment orienter les établissements de formation sur le chemin de la performance ?

Réfléchissons ensemble



Je réfléchis

Importance des organisations

1- C'est quoi une organisation de W / un établissement de formation ?

... et sa FINALITE +++

C — P — U

Besoins de Société

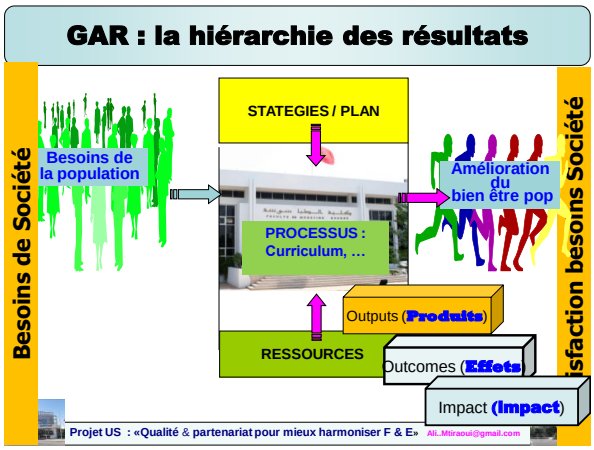
Rôle de l'institution

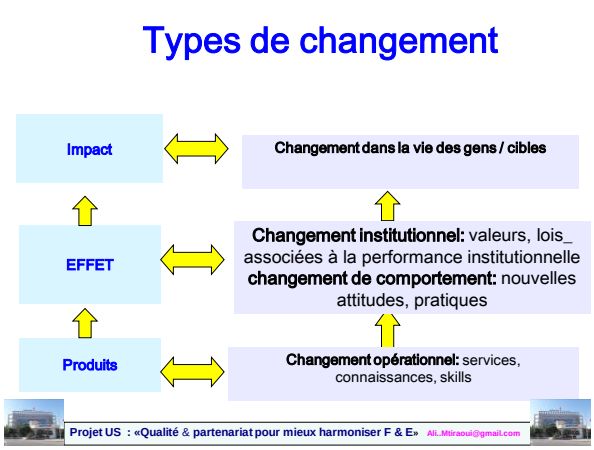


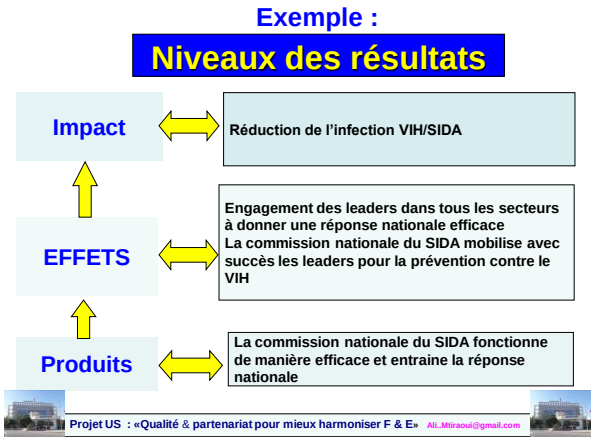
Satisfaction besoins Société

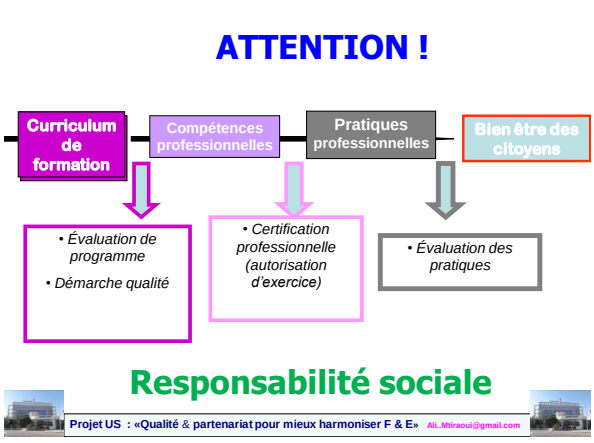
Activités de l'institution

Prof C

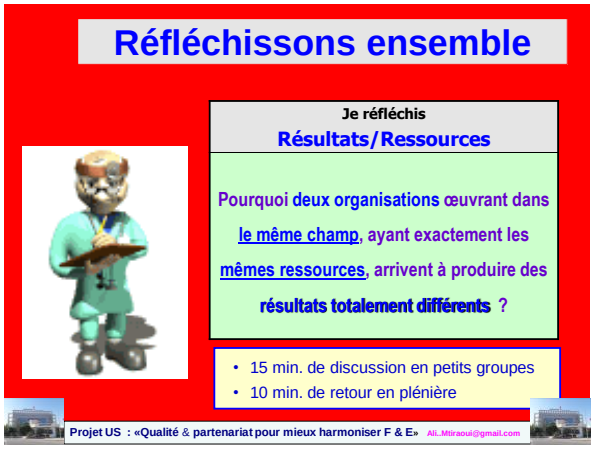

GAR : la hiérarchie des résultats
Besoins de Société
Besoins de la population
STATEGIES / PLAN
PROCESSUS : Curriculum, …
RESSOURCES
Outputs (Produits)
Outcomes (Effets)
Impact (Impact)
Amélioration du bien être pop
Satisfaction besoins Société
Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E»


Types de changement
Impact
Changement dans la vie des gens / cibles
EFFET
Changement institutionnel: valeurs, lois_ associées à la performance institutionnelle
changement de comportement: nouvelles attitudes, pratiques
Produits
Changement opérationnel: services, connaissances, skills
Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E»

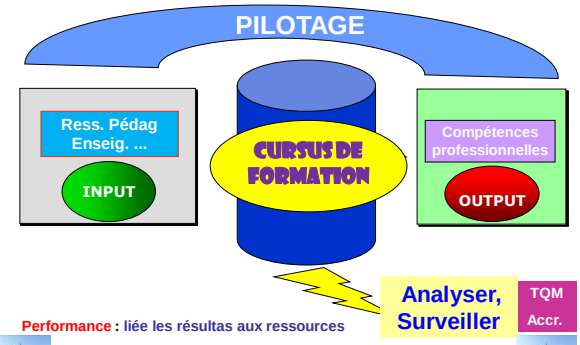

Exemple :
Niveaux des résultats
Impact
Réduction de l'infection VIH/SIDA
EFFETS
Engagement des leaders dans tous les secteurs à donner une réponse nationale efficace
La commission nationale du SIDA mobilise avec succès les leaders pour la prévention contre le VIH
Produits
La commission nationale du SIDA fonctionne de manière efficace et entraine la réponse nationale
Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E»


ATTENTION !
Curriculum de formation
Compétences professionnelles
Pratiques professionnelles
Bien être des citoyens
• Évaluation de programme
• Démarche qualité
• Certification professionnelle (autorisation d'exercice)
• Évaluation des pratiques
Responsabilité sociale
Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E»


Un établissement excellent :
l'impact comme finalité
À quels besoins des citoyens et de la société les futurs diplômés devraient-ils répondre ?
Dans quel système travailleraient-ils le mieux ?
Quelles nouvelles compétences devraient-ils acquérir pour devenir davantage des «agents de changement» que des techniciens de «la chose» ?
Quelles seraient les demandes et les offres pour celles-ci ?
Quelles nouvelles carrières faudrait-il prévoir ?
Comment les motiver à des pratiques de qualité ?
Comment se rendre compte que l'éducation est arrivée à ses fins ?
18
Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E»


Réfléchissons ensemble
Je réfléchis
Résultats/Ressources
Pourquoi deux organisations œuvrant dans le même champ, ayant exactement les mêmes ressources, arrivent à produire des résultats totalement différents ?
• 15 min. de discussion en petits groupes
• 10 min. de retour en plénière
Projet US : «Qualité & partenariat pour mieux harmoniser F & E»

Q : liée les résultats aux ressources



Performance : liée les résultats aux ressources

C P U

Besoins de Société

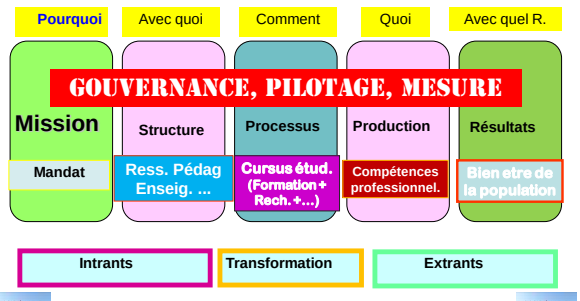
Satisfaction besoins Société

Inadéquation DES écarts …



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 établissement 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 sociétales.

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** ?

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)

Principes de la responsabilité sociale

FACULTE ⇄ SOCIETE

* Education
* Recherche
* Prestation de services

⇄ Quel impact sur le bien être de la société ?

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

Bon Médecin → Médecin professionnel → Médecin militant agent de changement

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** :

- Connait-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, accés…) et **s'adaptent-elles au contexte local**?
- Prennent-elles en compte **le rôle de la société** ?

RSU

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 envir. 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»**

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

la responsabilité sociale : une démarche

Besoins de la société → Rôle de l'institution → Mission de formation → Satisfaction des besoins

Normes

Conception du produit

Production du produit

Utilisabilité du produit

Le Projet



Comment nous concevons notre rôle ?

Planif./vision/stratégie

(responsabilités de la direction)

C



Que fait-on ?



Réalisation du «produit» :

formation, recherche, soins …

P

Mobilisation des Ressources

Quel plus-value ? Sommes nous différent des autres ?

U



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 ?

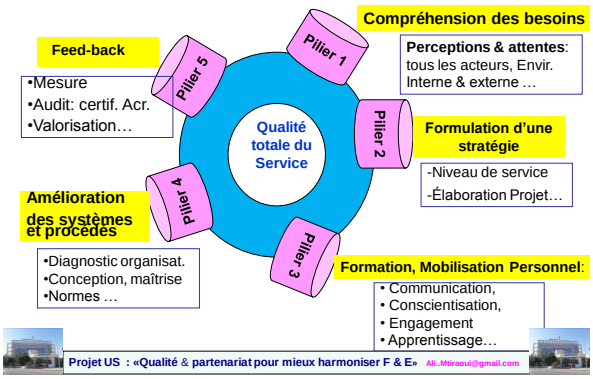
Quels marchés / clients prospecter ?

Quelle approche adopter ?

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**

Composantes du Prj AQ



RS .... Au delà de la fébrilité du moment Pr.

... Prenez de la Hauteur !



Vous y êtes

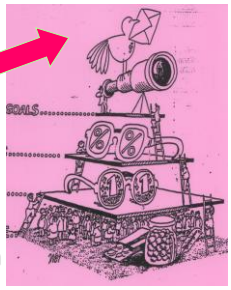
...

Des efforts

Plus ou moins

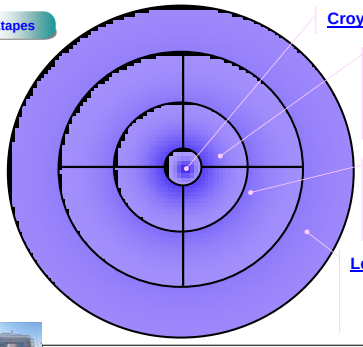
Non

NON, non



POS : délimiter le Cadre …

Etapes



Croyances & Valeurs

Vision & Mission

Orientation stratégiques

Les moyens:

IMPLANTER la RS : les conditions de réussite

A SENSIBILISER

B DÉFINIR UNE STRATGIE DIMPLANTATION

C FORMER

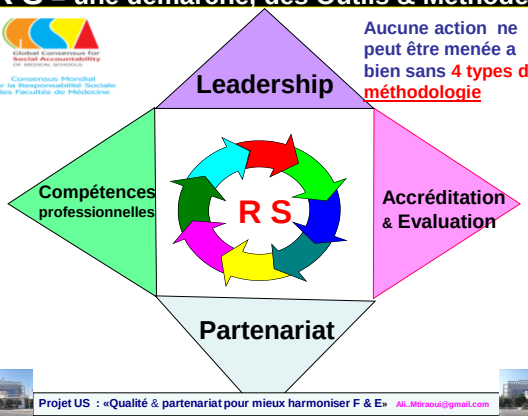
D AIDER AU LANCEMENT

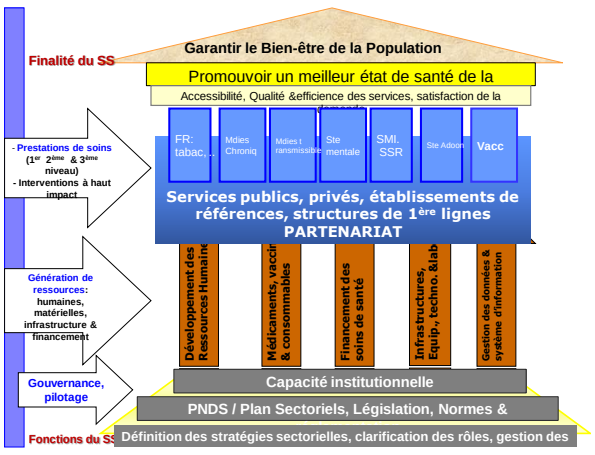
E ASSURER UN SUIVI

R S = une démarche, des Outils & Méthodes

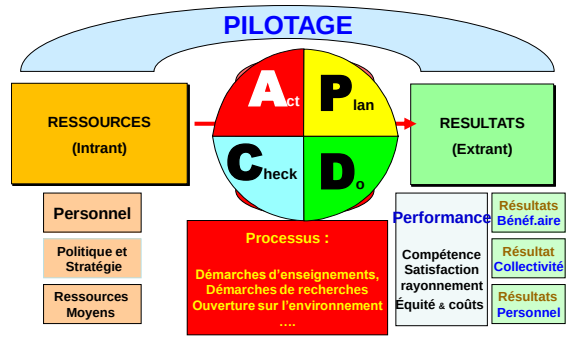
Consensus Mondial sur la Responsabilité Sociale des Facultés de Médecine

Aucune action ne peut être menée a bien sans 4 types de méthodologie





Performance : liée les résultats aux ressources



Mesurer le niveau qualité d'un Établissement
(Réf. EFQM)

Facteurs 500 points (50%) ⇦ ⇨ **Résultats** 500 points (50%)

- **Leadership** 100 pts
- **Personnel :** 90 points (9 %)
- **Politique et Stratégie** 80 points (8 %)
- **Ressources Moyens** 90 points (9 %)
- **Processus** 140 points (14 %)
- **Résultats Client** 200 points (20 %)
- **Résultat Collectivité** 60 points (6 %)
- **Résultats Personnel** 90 points (9 %)
- **Résultats Perfor-mances Clés** 150 points (15 %)

Méfions nous tous ...

- « Comment cela va-t-il influencer mon travail ? »
- « Trop de temps passé à changer »
- « Vous ne prenez pas en compte MON travail »
- « Cela ne marchera pas »
- « Mais…On a toujours fait comme cela »
- « Pas assez de temps »
- « Trop compliqué »

Souviens toi Chef !

Sans Vision, Sans Stratégie & Sans Moyens	**Sans** Mobilisation du personnel	**Sans** Mesure des écarts	**Sans** résolution problèmes, sans facilitation
Pas d'atteintes d'objectifs	**Pas de** passage à l'action	**Pas de** reconnaissance	**Pas** d'amélioration

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**





SAGESSE

RSU : UN CADRE DE RÉFÉRENCE

Alessia Valenti, Project Manager – CESIE (Italie)

CONTACTS
info@sagesseproject.eu
www.sagesseproject.eu

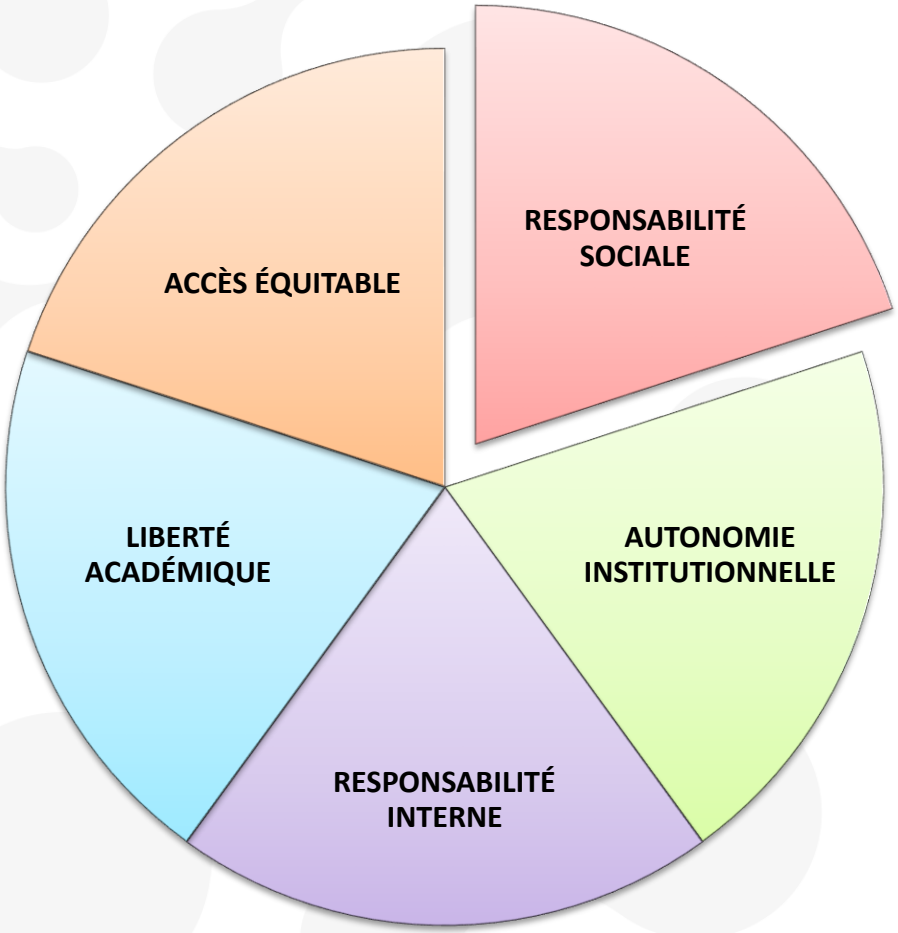
Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

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 necessaire à l'EES pour un processus de prise de décision efficiente

Responsabilité interne: definition de structures et machanismes claires et transparents pour évaluer la qualité et la performance de l'EES

Responsabilité sociale: éxtension de la gestion des activités au-delà des limites physiques de l'ESS pour réaliser un changement sociale

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

La **Responsabilité Sociale de l'Université**

- **Qu'est-ce qu'est?** ► Un approche étique et participatif 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.

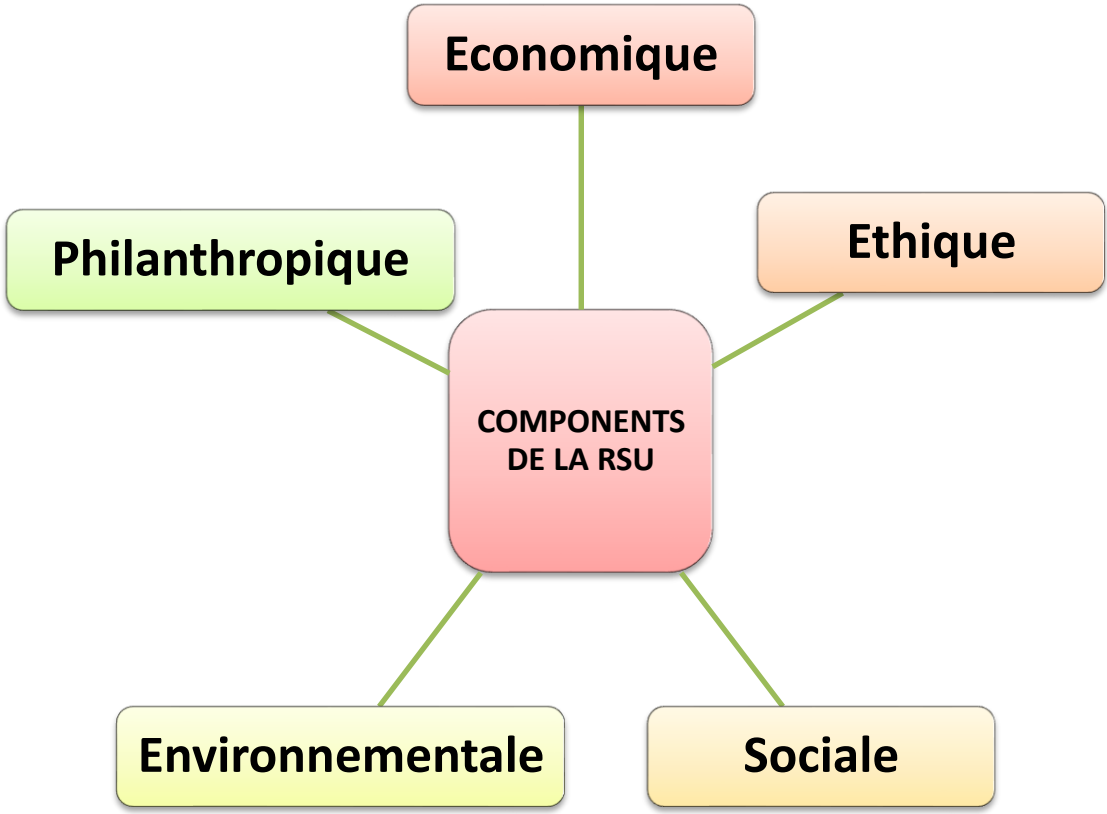
L'Université a un impact direct sur le future du monde pour la formation des professionnels et des leaders: les problématiques sociales, de l'environnement et économiques ne peuvent pas être séparés de sa planification et gestion stratégique.

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

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



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.

GOUVERNANCE ► nécessité d'une réglementation mutuelle concernant un bien commun

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.

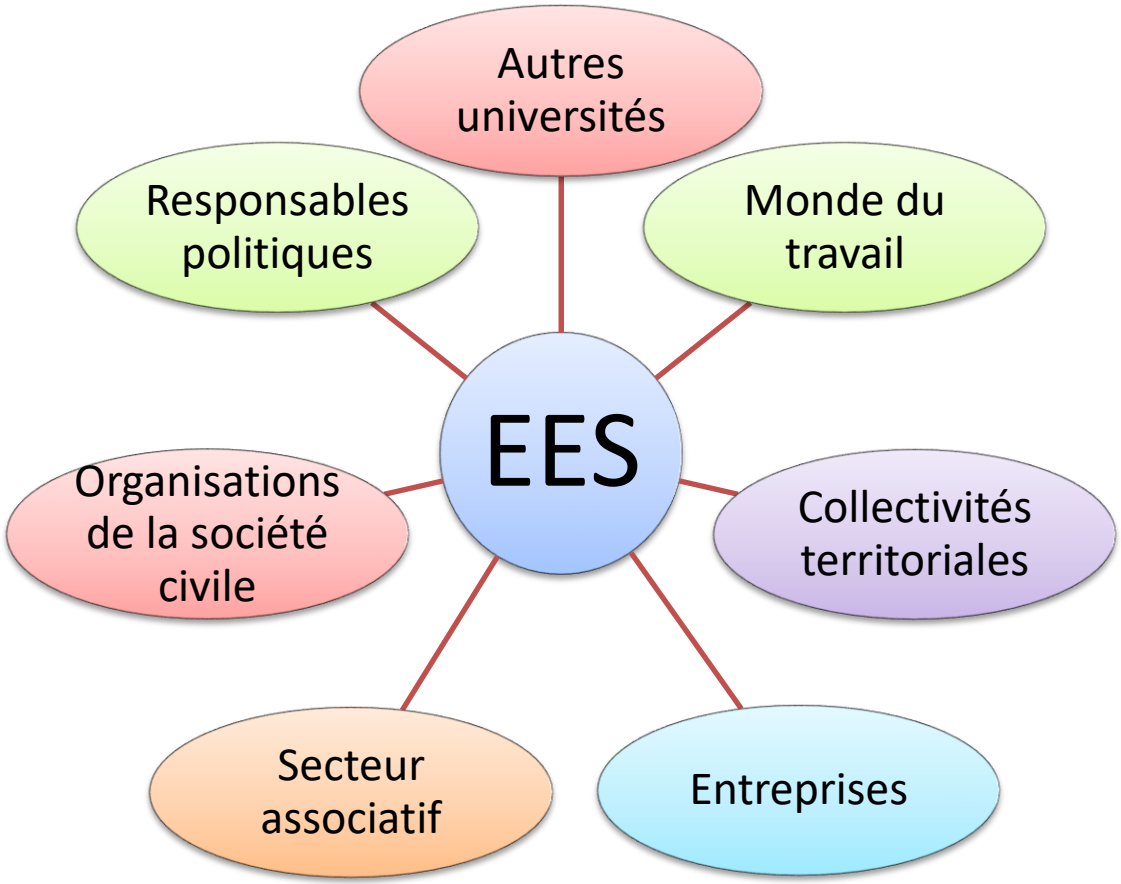
GOUVERNANCE ► nécessité d'une réglementation mutuelle concernant un bien commun

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

SAGESSE

2 types de relations

- 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 academique/ 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 procimité de l'EES)



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

« 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**

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

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

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

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

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

SAGESSE

Dans quels domaines on peut agir?

Ethique

- Code ethique
- Protection proprieté 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 academique/ administrative
  - Professionnels
  - Citoyens
  - Organisations
- Coscience et comprehension de la societé par les intervenants

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

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 une 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 Vallaeys – *University Social Responsibility: a mature and responsible definition* - GUNI Report 2014 nº5 Higher Education in The World - https://goo.gl/AnFZrE

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

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 considerés

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
  - Recherchistes
- Etudiants internationals

Financement des activités

- Financements publics
- Financements privés
  - Donations

Responsabilité Sociale

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

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:

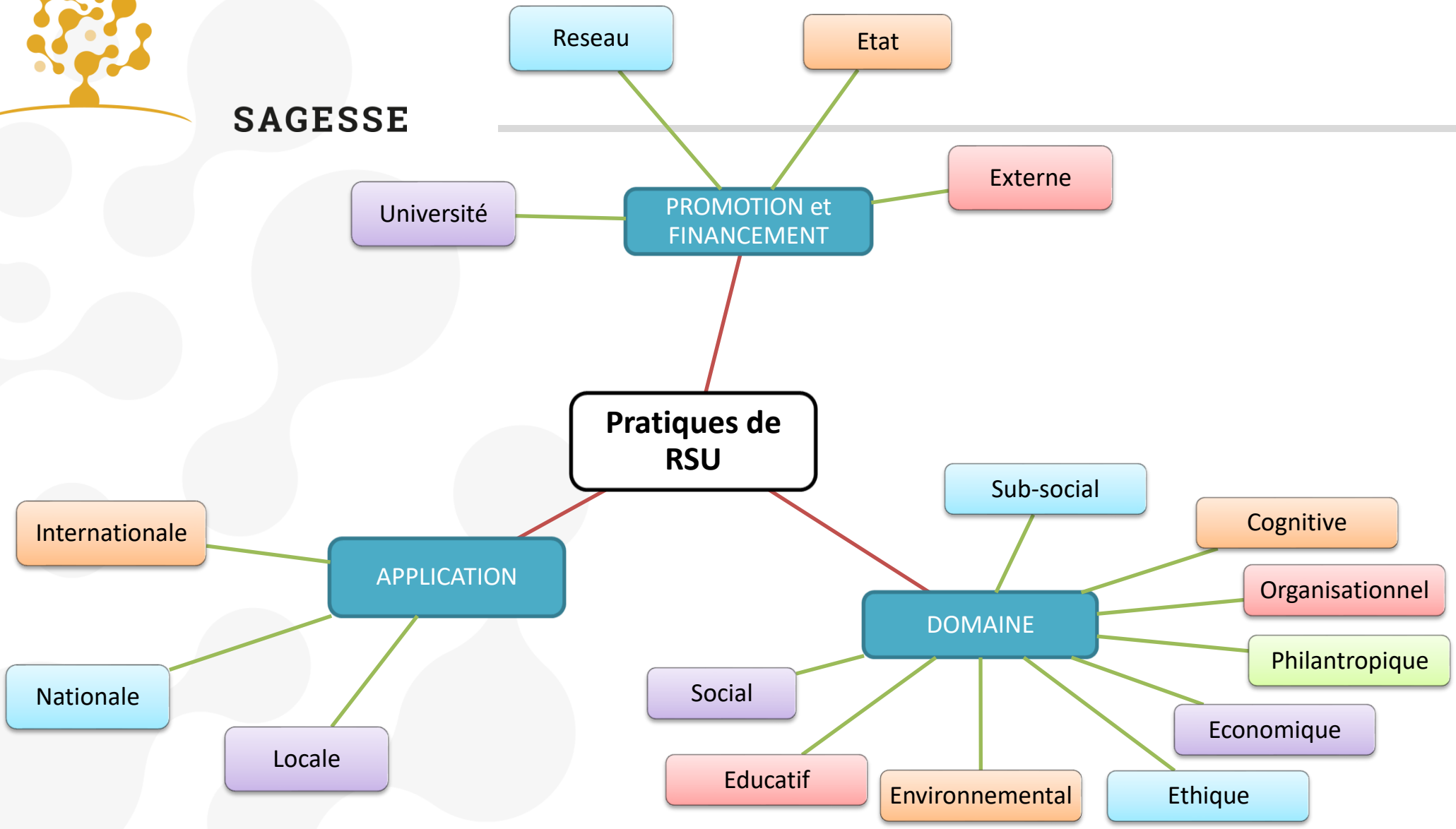
- communauté locale
- œuvres de bienfaisance
- secours en cas de catastrophe
- développement du capital humain régional
- sensibilisation à l'environnement

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

BONNE PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE



SAGESSE


Reseau
Etat
Externe
Université
PROMOTION et FINANCEMENT
Pratiques de RSU
Internationale
APPLICATION
Nationale
Locale
Sub-social
Cognitive
Organisationnel
DOMAINE
Philantropique
Social
Economique
Educatif
Environnemental
Ethique



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 impiqués 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	Sistème 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) Competitions sportives zones sans fumée sur l'ensemble du campus, menus à base de fruits et salades biologiques

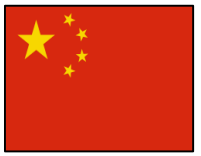
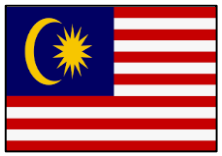
Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



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 impiqués 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 démandés
Courses/ Activités	aptitudes professionnelles tutorat mobilité / langues étrangeres entreprenariat Bénévolat et stage
	Figurant sur le diplôme des étudiants impliqués

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

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, conferences, internationales et multidisciplinaires

parraine des projets de recherche conjoints axés sur le développement durable dans la région

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



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 recherchistes
- 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 recherchistes avec les réel 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

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

ATELIER:
Planifier des initiatives responsabilité sociale

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

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

SAGESSE

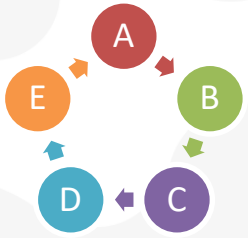
Démarche



En groupes de 6 personnes.



Chaque groupe a 10 minutes pour répondre à différentes questions.



Apres 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 etre 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?

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

SAGESSE

RESTITUTION

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

Titre document	Collection de présentations utilisées pendant les sessions de formation
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de L'enseignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP2 "Formation des Formateurs pour le personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et de planification stratégique"

Ce projet cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne, vise à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats. Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette communication reflète uniquement les opinions de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



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

