



ESAGOV

L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ALGÉRIEN
À L'HEURE DE LA GOUVERNANCE UNIVERSITAIRE

Manuel de Base - Module 8

Pour en savoir plus :
www.esagovproject.eu



MODULE 8

L'apport et les logiques et méthodes pour l'installation et l'alimentation des systèmes de mesure et d'évaluation de la performance ayant une logique intégrée



Les questions du chapitre:

Quelle différence entre Projet d'Établissement et Plan Intégré?

Comment évaluer les performances de l'université?

Quelles sont les phases de définition, de mesure et d'évaluation de la performance institutionnelle?

Comment le personnel est-il évalué?



Le Projet d'Établissement et le Plan Intégré

Le Projet d'Établissement

Document de programmation générale qui définit la mission, les orientations stratégiques et les objectifs de l'Université, ainsi que les objectifs et les actions relatifs à l'AQ. Le Projet d'Établissement est élaboré selon un processus partagé qui implique l'ensemble de la communauté universitaire sur une période définie.

Le Plan Intégré

Document dédié au cycle de Performance, il décrit la gestion et l'évaluation des activités administratives, suivant les principes de simplification et d'intégration.

Le Plan Intégré représente l'outil de gestion du cycle de performance de l'Université.



Relation entre la stratégie et la performance

Comment traduire les macro-objectifs de l'université en objectifs concrets pour les unités organisationnelles? En évaluant la performance de l'université dans son ensemble, la performance organisationnelle des structures et la performance individuelle (de l'employé individuel).

Planification stratégique et opérationnelle

De la planification stratégique à la planification opérationnelle: chaque objectif stratégique est décliné en programmes opérationnels pour chaque unités organisationnelles dotées des ressources nécessaires.

Complexité: difficulté à rendre la planification opérationnelle cohérente; il s'agit d'un processus en cascade; les plans opérationnels doivent être alignés sur les objectifs assignés, les ressources humaines et financières.

Performance participative

Les parties prenantes sont impliquées dans la définition des objectifs stratégiques et une analyse de satisfaction client est réalisée. De cette manière, la performance est l'occasion de repenser à la fois la contribution de l'université pour s'améliorer en interne et la contribution que l'université peut apporter au territoire. En fait, il s'agit d'une programmation bottom-up ascendante et non top-down.



Systeme de mesure et d'évaluation de la Performance

Le Plan de la Performance vise à rendre publique et partagée la planification prévue pour la période de trois ans, en mettant en évidence les objectifs, les actions, les indicateurs et les cibles, de façon cohérente avec la planification stratégique et financière de l'Université.

Les objectifs inclus dans le Plan trouvent leur origine dans l'engagement déjà approuvé par les instances dirigeantes dans le cadre du processus de planification plus large.

La performance est divisée en trois niveaux distincts:

- performance institutionnelle;
- la performance organisationnelle;
- la performance individuelle du personnel.

Ils sont soumis à une évaluation:

- le Directeur général;
- les Dirigeants;
- le personnel avec une position organisationnelle;
- le personnel sans position organisationnelle;
- le personnel collaborateur et les experts linguistiques.



Le Système est basé sur les principes de base suivants:

- Lien direct avec la mission et la stratégie de l'Université (à travers le Projet d'Établissement) dans une logique de circularité du processus de planification et de contrôle;
- Application du modèle «en cascade» sous deux aspects:
 - la définition des objectifs, cela représente la déclinaison opérationnelle de la planification stratégique, garantissant la cohérence de la gestion;
 - l'évaluation de la performance, la performance institutionnelle représente le lien avec la performance de toutes les structures organisationnelles, elle affecte toutes les positions organisationnelles et le personnel évalué;
- Connexion entre les systèmes d'évaluation organisationnelle et individuelle, afin d'exploiter les synergies existant et garantir une évaluation à plusieurs niveaux, à la fois unitaire et coordonnée;
- Centralité de l'avis de l'utilisateur dans l'évaluation de l'organisation;
- Lien avec la planification économique et financière.

La performance institutionnelle

La performance institutionnelle représente la performance de l'Université dans son ensemble et vise à fournir une mesure de la performance de l'ensemble de l'organisation. L'évaluation de la performance institutionnelle est basée sur la capacité de l'organisation à promouvoir et mettre en œuvre les politiques stratégiques de l'Université définies par les instances dirigeantes dans le cadre du Projet d'Établissement.

Les phases de définition, de mesure et d'évaluation de la performance institutionnelle:

Programmation stratégique	Définition du Projet d'Établissement (avec objectifs et actions stratégiques).
Programmation de la Performance institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs, des indicateurs et des cibles pour la mesure de la performance. - Adoption des objectifs de la performance institutionnelle dans le Plan Intégré. - Communication au bureau de l'évaluation des indicateurs et des cibles à mesurer.
Suivi intermédiaire	Mesure des indicateurs et suivi de l'état d'avancement de la performance institutionnelle.
Communication	Communication de l'état de réalisation intermédiaire des objectifs de performance institutionnelle.
Révision	Individuation des problématiques et des mesures correctives.
Mesure	Mesure des indicateurs.
Evaluation	Evaluation de l'état de réalisation des objectifs de performance institutionnelle.
Suivi final	Approbation de l'atteinte des objectifs de performance institutionnelle.



Performance institutionnelle: objectifs ministériels (contexte italien)

Objectif A - Formation. Actions:

- Orientation et tutorat à l'entrée et in itinere dans le but de réduire les abandons des étudiants;
- Qualification de l'offre de formation par rapport aux besoins du territoire et du monde de la production;
- Collaborations entre les universités;
- Renforcement des compétences transversales ou disciplinaires acquises par les étudiants, également par des interventions d'innovation des méthodologies d'enseignement.

Objectif B - Recherche, transfert de la technologie et des connaissances. Actions:

- Doctorat;
- Brevets et propriété industrielle; *Spin off* universitaires;
- Développement territorial.

Objectif C - Services aux étudiants. Actions:

- Qualité des environnements d'étude;
- Stages curriculaires et de formation;
- Opportunités d'emploi;
- Intégration des interventions en faveur des personnes en situation de handicap et du droit à l'éducation.

Objectif D - Internationalisation. Actions:

- Expérience d'études et de formation à la recherche à l'étranger;
- Cours d'études internationales et activation de sièges universitaires à l'étranger;
- Attirer des étudiants internationaux;
- Appels directs aux chercheurs étrangers.

Objectif E - Politiques de recrutement. Actions:

- Attraction de chercheurs et de professeurs;
- Appels directs;
- Recrutement de jeunes chercheurs;
- Développement organisationnel du personnel technique et administratif.

La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la déclinaison de la performance que l'Université envisage de réaliser dans sa unité et dans ses structures organisationnelles. La performance organisationnelle comprend toutes les activités institutionnelles de l'Université, mais aussi les activités techniques et managériales, en tenant compte des objectifs issus des procédures ANVUR de l'Évaluation de la Qualité de la Recherche (VQR) et de l'Auto-Évaluation, Évaluation Périodique et Accréditation (AVA), ainsi que les objectifs de développement opérationnel cohérents avec les axes stratégiques qui concernent la gestion des activités ordinaires, avec une attention particulière à leur efficacité et à leur qualité.

La performance organisationnelle des Départements:

Recherche 15% :	attractivité des ressources, Départements d'excellence, qualité du doctorat, attractivité du doctorat et de son environnement de recherche.
Formation 15% :	régularité des études, attractivité, durabilité, efficacité, enseignement, qualité de l'enseignement.
Internationalisation 15% :	mobilité à l'étranger, attractivité internationale.
Gestion efficace des activités des Départements 30% :	rationalisation des achats, rationalisation des contrats pour l'enseignement, satisfaction personnel enseignant, résultat d'audits, support au processus AVA, réalisation d'initiatives liées à l'agenda 2030.
Respect des Services Level Agreement 25% :	enquêtes de <i>customer satisfaction</i> , indicateurs définis <i>ad hoc</i> pour le respect des SLA.



Performance individuelle

Le système de mesure et d'évaluation de la Performance prévoit que le directeur général, les cadres et tout le personnel technique et administratif, y compris les collaborateurs et les experts linguistiques sont soumis à une évaluation du rendement.

Quelques exemples:

Directeur Général	15% Performance Institutionnelle
	85% Performance Individuelle
Dirigeants	10% Performance Institutionnelle
	30% Performance organisationnelle
	30% Performance Individuelle
	30% Attitude organisationnelle
Personnel sans rôles organisationnels	1% Performance Institutionnelle
	4% Performance organisationnelle
	25% Performance Individuelle
	70% Attitude organisationnelle



Un exemple: la performance du Directeur général et des Dirigeants

L'évaluation de la performance du Directeur Général est liée pour le 15% à la performance institutionnelle, c'est-à-dire au résultat global atteint par l'organisation par rapport aux objectifs stratégiques de l'Université, et pour le 85% à la performance individuelle, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs à poursuivre en cours d'année, qui ont été assignés par le Conseil d'Administration sur proposition du Recteur, conformément aux stratégies définies dans le Projet d'Établissement.

L'évaluation de la performance des Dirigeants utilise les dimensions: de la performance institutionnelle, c'est-à-dire le résultat global atteint par l'organisation par rapport aux objectifs stratégiques de l'Université; de la performance organisationnelle, c'est-à-dire le résultat obtenu par la structure concernée par rapport aux objectifs liés à la qualité des services fournis; de la performance individuelle, c'est-à-dire l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs individuels assignés par le Directeur Général; et des attitudes organisationnels.



L'Enseignement Supérieur Algérien à l'heure de la Gouvernance Universitaire

www.esagovproject.eu

Coordinateurs du lot de travaux 3:



Università
Ca'Foscari
Venezia



Avec la contribution de:



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



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.