

«La construction d'une batterie d'Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) dans le cadre d'évaluation des Etablissements d'Enseignement Supérieur Algériens (EESA) »

BENCHIKH Houari¹

Maître de conférences 'A'

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université d'Oran2

Résumé :

En Algérie, une réforme universitaire importante a été entreprise dès 2004. Le but et les objectifs des nombreux projets qui s'en déclinent consistent à surmonter les défis complexes que posent la modernisation de la gestion et des structures organisationnelles du secteur de l'enseignement supérieur. Sur le plan de la gestion, en échange d'une plus grande autonomie souhaitée par les responsables des Etablissements d'Enseignement Supérieur Algérien (EESA), les autorités publiques algériennes exigent la démonstration des résultats obtenus par établissement. C'est dans ce contexte institutionnel que nous avons mené des investigations empiriques et aboutir à la proposition d'une *batterie d'indicateurs d'évaluation*. Les résultats de l'étude soulignent l'importance de données statistiques fiables et régulières sur le secteur de l'enseignement supérieur et l'institutionnalisation d'Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) communs et d'Indicateurs Objectivement Vérifiables spécifiques à des composantes de l'EESA.

ملخص :

في عام 2004 تبنت الجزائر إصلاح جامعي هام. الغاية و الأهداف من المشاريع المنبثقة من جراء هذا التغيير تصب في مجرى التغلب على التحديات المعقدة لتدبير الإدارة والهيكل التنظيمية لقطاع التعليم العالي. من الجانب التسييري ومن أجل الحصول على قدر أكبر من الاستقلالية في أخذ القرارات المطلوبة من قبل المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، تطالب السلطات العمومية الجزائرية إثبات و إظهار للنتائج المحصل عليها من طرف كل مؤسسة تعليمية.

وفي هذا السياق المؤسسي أجرينا تحقيقات ميدانية لأجل اقتراح بطارية من مؤشرات التقييم. وتؤكد نتائج الدراسة على أهمية إعطاء الطابع الموثوق للمعطيات الإحصائية في قطاع التعليم العالي وكذا إخفاء الطابع المؤسسي للمؤشرات، سواء كانت مؤشرات مشتركة لكل المؤسسات التعليمية أو مؤشرات خاصة ومحددة بتكيفية معينة من مؤسسة التعليم العالي.

¹ Laboratoire de Recherche LAREEM, Bloc 72 n°11 cité 880 Logements, Oran. 31000 (Algérie)

sciencesdegestion@yahoo.fr benchikh.houari@univ-oran2.dz

Téléphone : 00213555966670

Mots clés : Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV), Evaluation, Gestion Axée sur les Résultats (GAR), Algérie, Enseignement supérieur.

INTRODUCTION

Un peu partout à travers le monde, les directions, les enseignants ainsi que les structures de l'enseignement supérieur réalisent qu'ils doivent relever des défis complexes. D'un côté, on constate une complexification croissante des demandes socio-économiques et politiques sur les services de l'enseignement supérieur. Ces demandes exigent d'importants efforts d'adaptation des offres de formation, des pratiques pédagogiques et des méthodes de recherche. D'un autre côté, on enregistre des tendances lourdes marquées par la rareté des ressources spécialisées et des pressions transformationnelles des cadres officiels de gestion et des structures organisationnelles. Ces dernières sont dorénavant pilotées «*par résultats*». Ce double constat s'inscrit dans une dynamique mondiale catalysée par des enjeux idéologiques, socio-économiques et concurrentiels qui affectent les agendas institutionnels nationaux et internationaux et mettent à rudes épreuves l'architecture de la gouvernance (traditionnelle) des EES (Etablissements d'Enseignement Supérieur). Dans le cas des établissements d'enseignement supérieur algériens (EESA, ci-après), la demande croissante sur les services de formation et de recherche exigent un renforcement des capacités de gestion, la mise en place de systèmes d'information adaptés et de dispositifs de pilotage, de suivi et d'évaluation axés sur les résultats de chaque établissement. Ainsi, doter les EESA d'une batterie d'indicateurs revient à mieux outiller leur cadre officiel de gestion et de communication. Ces indicateurs sont donc destinés aux responsables des EESA et serviront à la conception et à la mise en œuvre de *Tableau de Bord de Gestion* de la Performance (**TBG**, ci-après). Ils tracent les grands axes de résultats devant servir à l'élaboration méthodique d'*indicateurs objectivement vérifiables* (**IOV**, ci-après), de *moyens de vérification* (**MDV**, ci-après) et de *TBG* de la performance des EESA. L'utilisation des **TBG** de la performance est plus ou moins débattue dans tous les secteurs et à tous les niveaux du système d'enseignement supérieur. L'intérêt pour cet outil de gestion de la performance s'inscrit à la fois dans la logique même de la réforme LMD poursuivie par le Ministère Algérien de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, mais aussi, dans les orientations qui annoncent les réformes à venir en matière de gouvernance des EESA. Bien que le contexte institutionnel national et international des EESA soit propice à la mise en place de cette batterie d'indicateurs, son efficacité reste tributaire de deux préalables : Le premier concerne l'existence d'un système d'information fiable et intégré permettant la construction d'une batterie d'IOV et de MDV. Le deuxième préalable concerne l'existence d'une politique générale, d'une stratégie ou d'un projet d'établissement suffisamment élaboré. Sans une vision clairement communiquée, une stratégie articulée et déployée méthodiquement et ni projets concrets, le *tableau de bord* ne servira tout simplement à rien.

1. Le « pourquoi » de la batterie d'indicateurs d'évaluation :

Plus de 10 ans après la mise en place de la réforme « LMD » par les établissements d'enseignement supérieur algériens (ci-après, EESA), nous avons constaté que les EESA se heurte encore à des difficultés diverses :

- Problèmes liés aux effectifs étudiants considérés souvent pléthoriques par des directions des EESA ;
- Problèmes d'optimisation de la gestion des infrastructures et des moyens humains ;
- Inadéquation des structures d'organisation et absence d'un cadre de gestion spécifique aux activités d'enseignement et de recherche inhérentes à la réforme LMD.
- un système d'enseignement supérieur algérien jugé « déconnecté » des réalités socio-économiques et culturelles du pays. Conçu pour une époque déjà révolue, le système encore en place est devenu obsolète (en phase de déclin).

Cette réforme LMD est conçue pour améliorer l'efficacité, l'efficience et l'équité tant au niveau de l'usage des moyens et ressources alloués aux EESA qu'à celui des activités entreprises et des résultats obtenus par ces derniers. La qualité des enseignements, la qualité et le volume des publications, la nature des activités de recherche entreprises par le personnel enseignant-chercheur, le taux de réussite, la diversité des programmes de formation, les partenariats avec les acteurs socio-économiques et bien d'autres variables institutionnelles et organisationnelles, mesurables ou appréciables qualitativement, doivent dorénavant être mis à l'épreuve des standards internationaux et des universités devenues concurrentes à l'échelle régionale et mondiale.

La présente batterie d'indicateurs a pour but de servir d'outil de référence permettant aux différents catégories d'EESA (Universités, Centres universitaires, Ecoles supérieures) de s'inscrire dans une démarche d'auto-évaluation et d'évaluation axées sur les cibles de résultats. Intégrant des spécificités de la *Politique sectorielle d'enseignement supérieur algérien*, cette batterie d'indicateurs a été développée tout en respectant des standards et référentiels des démarches d'évaluation et d'auto-évaluation opérationnels dans des EES à l'échelle mondiale.

2. Objet du travail :

Le *travail* fournit des aides à la conception, la mesure, le traitement, et l'interprétation des **IOV** et **MDV** appropriés aux composantes des EESA et à leur contexte administratif, socio-économique et institutionnel.

- **Il** permet aux EESA de se comparer entre eux et se mesurer aux autres EES maghrébins, des pays arabes et ceux reconnus à l'échelle internationale.
- **Il** permet de baliser davantage les spécificités culturelles, administratives et institutionnelles dont la dynamique affecte les résultats des EESA.
- **Il** permet d'identifier et de remédier de manière progressive et continue les facteurs de dysfonctionnements et lacunes des EESA.

3. Questionnements soulevés :

Dans le cadre d'une perspective d'amélioration des résultats des EESA, une approche axée sur les résultats devrait-elle leur permettre d'améliorer de manière continue et significative leurs prestations pédagogiques et de recherche universitaires, la gestion des processus académiques et les orientations stratégiques? Articulées autour de cette problématique, plusieurs questions de recherche se sont imposées dans ce travail :

- Comment susciter l'intérêt des acteurs universitaires à promouvoir progressivement une culture favorable à la mesure et à l'évaluation des résultats des EESA ?
- Quelles spécificités intégrer et quelles conditions respecter pour que la pertinence d'une démarche évaluative soit perçue légitime dans le contexte socio-économique des EESA ?
- Comment concevoir, mettre en œuvre et améliorer des mécanismes efficaces de mesure et d'évaluation axés sur les cibles de résultats des EESA ?
- Quels sont les paramètres spécifiques au contexte des EESA et que les évaluateurs devraient prendre en considération lors des choix conceptuels et méthodologiques relatifs à la mesure, l'évaluation et l'interprétation des IOV de performance des EESA?

4. Options méthodologiques :

Pour répondre à ces questionnements, nous avons poursuivi la démarche suivante :

- État de l'art et analyses bibliographiques :

Des références bibliographiques portant sur des recherches abordant des questions relatives à la performance des d'EES à travers le monde ont pu être réunies et classées. La synthèse réalisée à partir des analyses bibliographiques nous a permis de distinguer le volet conceptuel du volet empirique des études réalisées à travers de nombreux pays :

Volet conceptuel : pour préciser les concepts clefs.

Volet empirique : afin de passer en revue des expériences d'auto-évaluation et d'évaluation axées sur les résultats menées à travers de nombreux pays à travers le monde.

La synthèse dégagée des analyses bibliographiques a permis l'élaboration du cadre conceptuel de la constitution d'une batterie d'indicateurs dans le cadre d'évaluation des EESA.

5. Démarche de construction du Guide :

La démarche menant à la construction de la batterie d'indicateurs est articulée autour de **deux phases** :

- I. Phase d'analyse et de conceptualisation** : Sur la base des analyses faites à partir de la littérature scientifique consacrée à la problématique de l'évaluation et de l'auto-évaluation des EES à travers le monde, nous avons élaboré une première liste d'IOV et de MDV jugés pertinents dans des contextes universitaires différents.
- II. Phase de validation empirique** : nous avons procédé à la formulation et aux tests de pertinence d'une batterie d'IOV retenus à des fins de conceptualisation. Rappelons, à ce niveau, que la batterie d'indicateurs doit répondre aux attentes spécifiques des responsables des EESA en matière d'évaluation.

I. Phase d'analyse et de conceptualisation :

Afin d'arrêter une première batterie d'IOV et de MDV pertinents, nous avons procédé à un cheminement méthodologique comme suit :

1. Identification et analyse des **objectifs sectoriels** des EESA ;
2. Traduction de ces **objectifs sectoriels** en **cibles de résultats** ;
3. Associer **les cibles de résultats** à des **IOV et moyens de vérification** pertinents et mesurables.

1. Identification et analyse des objectifs sectoriels :

L'analyse des différents référentiels de démarches d'évaluation et d'auto-évaluation au sein des EES à travers le monde a permis d'établir le constat suivant : ***toute démarche d'évaluation et d'auto-évaluation axées sur les résultats des EES est basée sur la présence d'un projet ou d'un contrat d'établissement.***

En principe, la présence d'un contrat ou d'un projet d'établissement facilite l'identification des objectifs de chaque établissement, qui est elle-même une étape fondamentale dans l'identification des IOV appropriés à chaque objectif.

En pratique, devant l'absence de projet d'établissement dans la majorité des EESA, il a été décidé de se tourner vers la politique de l'enseignement supérieur poursuivie par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien.

A cet effet, pour identifier les objectifs sectoriels de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien, nous avons pris comme base d'analyse et de conceptualisation le ***Programme Algéro-Européen d'Appui à la Politique Sectorielle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien***². Ce programme a été construit autour de **six objectifs sectoriels** à savoir :

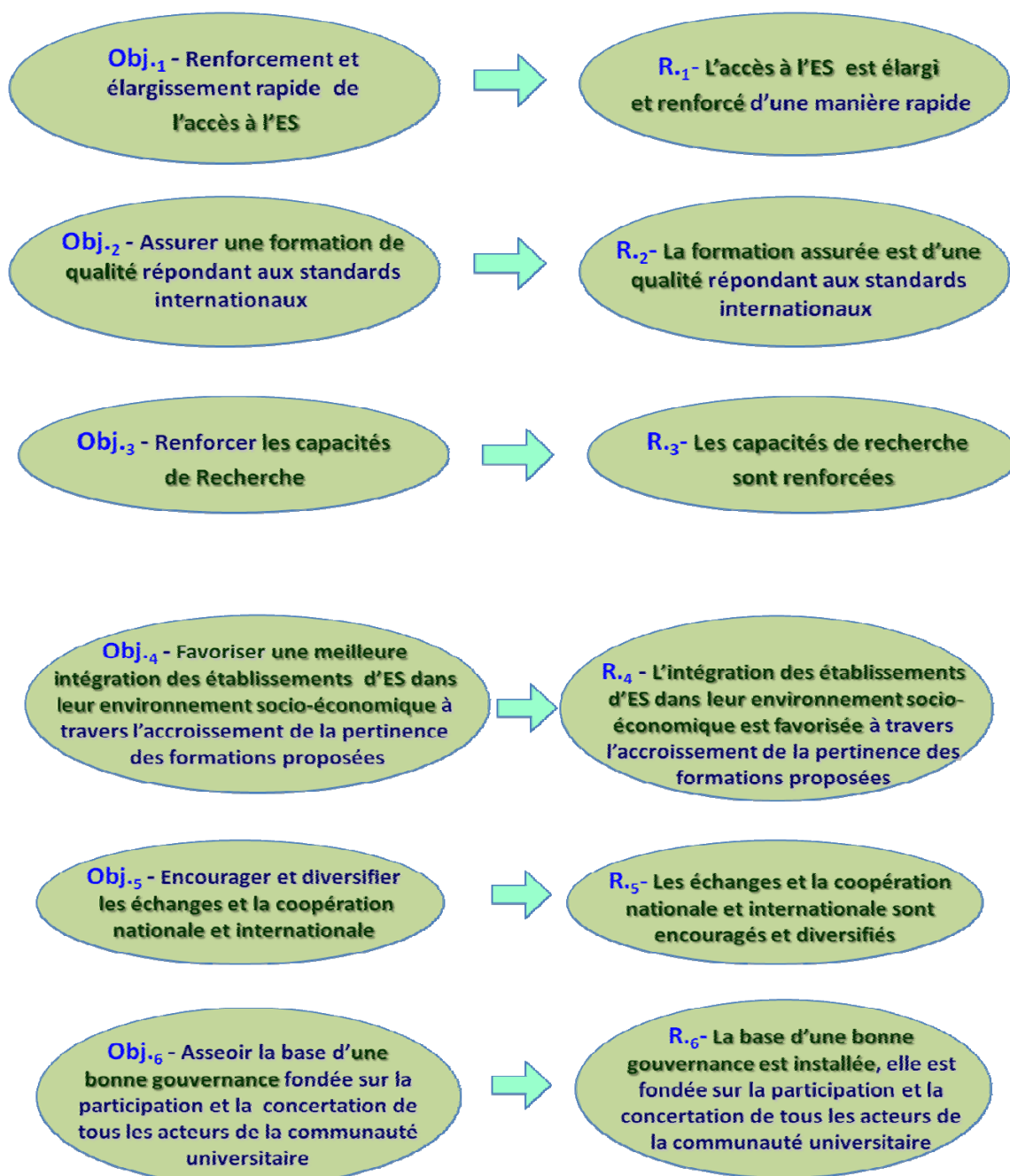
- Renforcement et élargissement rapide de **l'accès à l'ES** ;
- Assurer **une formation de qualité** répondant aux standards internationaux ;
- Renforcer les capacités de **Recherche** ;

² Ce programme est encours, il est venu soutenir et accompagner le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien dans sa démarche de modernisation du secteur dont la période d'exécution est de 72 mois (**Plan quinquennal 2009-2014**).

- Favoriser une meilleure intégration des EES dans leur **environnement socio-économique** à travers l'accroissement de la pertinence des formations proposées ;
- Encourager et diversifier **les échanges et la coopération nationale et internationale** ;
- Asseoir la base d'une **bonne gouvernance** fondée sur la participation et la concertation de tous les acteurs de la communauté universitaire.

2. Traduction des objectifs en cibles de résultats :

Se basant sur une définition empirique de la notion de résultats³, nous avons traduit les objectifs sectoriels identifiés ci-dessous en cibles de résultats (voir plan ci-après).



³ Cf. MAZOUZ, B et LECLERC, J, *Gestion intégrée par résultats*, Ste-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008 : un résultat est un objectif atteint ou à atteindre avec engagement de réalisation.

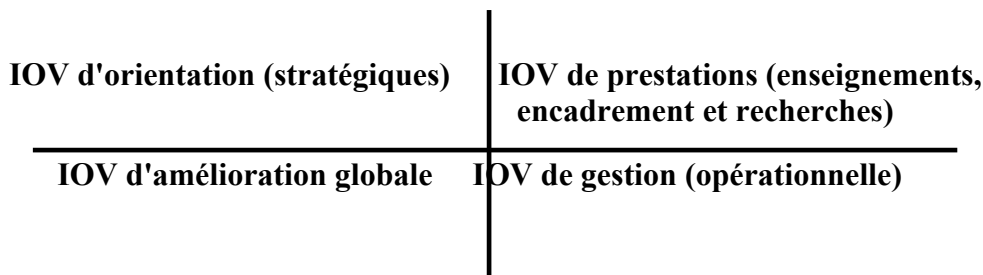
3. Associer à chaque cible de résultats une batterie d'IOV :

L'exemple cité ci-dessous explicite la manière avec laquelle nous avons procédé à l'identification des IOV appropriés au contexte de l'ES algérien.

Cible de Résultats	Questionnements posés	Indicateurs possibles	Méthodes de Mesure
<p style="text-align: center;">R₃</p> <p>Les capacités de recherche sont renforcées</p>	Quel est le potentiel de recherche de l'établissement ?	-Nombre de PG habilitées	/
		-Nombre d'étudiants inscrits en PG	/
		-Nombre annuel de mémoires de magister soutenus	/
		- Nombre annuel de thèses de doctorat soutenues	/
		-Nombre annuel de HUDR soutenues	/
	Quelles sont les différentes activités de recherche de l'établissement ?	-Nombre de projet de PNR	/
		- Nombre annuel de projet de CNEPRU	/
		- Nombre annuel de projet de ANDRU	/
		- Nombre annuel de projet de ANDRS	/
		- Autres projets de recherche algériens	/
		- Autre projets de recherche étrangers	/
		-Nombre annuel de projets de recherche avec d'autres institutions académiques (hors Ministère de l'ES).	/
		-Nombre annuel de projets de recherche avec des entreprises.	/
		-Nombre de chercheurs impliqués dans les différents projets de recherche algériens	/
		-Nombre de chercheurs impliqués dans les différents projets de recherche étrangers	/
		-Part des chercheurs impliqués dans des projets de recherche algériens .	Nombre de chercheurs impliqués dans des projets de recherche algériens / total des chercheurs.
		-Part de chercheurs impliqués dans des projets de recherche étrangers	Nombre de chercheurs impliqués dans des projets de recherche étrangers / total des chercheurs
		- Nombre annuel de manifestations organisées par l'établissement (Colloques, Séminaires, journées d'étude,...)	/

La lecture des différents référentiels de démarches d'élaboration de batterie d'indicateurs d'évaluation permet d'établir un autre constat : ***une évaluation efficace se base sur un nombre restreint d'indicateurs pertinent et fiables***. En effet, le nombre relativement élevé d'IOV (dépassant les 100) pose le défi de leur pertinence. Le questionnaire qui s'est imposé alors dans l'acheminement de ce travail de recherche est de sélectionner des IOV pertinents, parmi le nombre relativement important d'IOV répertoriés empiriquement et théoriquement. Afin de répondre efficacement au questionnaire soulevé, nous avons construit une matrice de classement des IOV par référence à la nature des cibles de résultats⁴ du *Programme Algéro-Européen d'Appui à la Politique Sectorielle de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Algérien* :

Schéma : Catégorie de cibles de résultats et d'IOV



Source : Adapté de Mazouz et Leclerc (2008)

1. **IPPRE (Indicateur de Prestation Pédagogique, de Recherche et d'Encadrement)** : ce sont des IOV qui portent sur la qualité des enseignements, des programmes de formation, du suivi et d'encadrement des étudiants inscrits dans les différents programmes des EESA. Les résultats des efforts d'évaluation effectuée d'une manière unanime et selon des méthodes scientifiques portant sur les prestations pédagogiques, de recherche et d'encadrement doivent être analysés et interprétés selon un nombre raisonnable d'IOV. La grille d'évaluation proposée en retient trois à quatre IOV, selon la mission et la vocation des EESA.
2. **IG (Indicateur de Gestion)** : ce sont les IOV qui portent sur les efforts et résultats de gestion de l'établissement. L'optimisation des ressources, l'optimisation de l'enveloppe budgétaire, la formation et la motivation du personnel, l'optimisation des processus administratifs, les ATS, etc. mesurent l'efficacité et l'efficience des systèmes de gestion et des opérations des EESA. Huit IOV sont retenus.
Remarque : les IPPRE et les IG sont des IOV qui portent sur des cibles de résultats à court ; il s'agit d'IOV opérationnels.
3. **IO (Indicateur d'Orientation)** : dits aussi IOV stratégiques, ils sont destinés au pilotage stratégique des EESA et du MESRS sur un horizon lointain (3 à 5 ans). Ils permettent de juger de l'atteinte des cibles de résultats de projets d'établissement en lien avec les orientations et choix stratégiques du MESRS sur 5 ans. Trois IOV sont retenus pour les besoins du Guide.
4. **IAG (Indicateur d'Amélioration Globale)** : il s'agit d'un IOV qui agrège des données quantitatives et/ou qualitatives à des fins d'appréciation globale du projet d'établissement. Les méthodes, techniques et étapes de conception, définition, mesure, évaluation et interprétation d'un IOV d'amélioration globale doivent donc tenir compte de manière raisonnablement justifiée des effets à moyen et long terme du contexte socio-économique et politiques sur les résultats de chacun des EESA.

⁴ MAZOUZ ET LECLERC (2008), Op.cit.

Une fois la liste des IOV arrêtée et classée selon la logique même de la matrice des cibles de résultats citée ci-avant, sa validation empirique s'est imposée afin de tester leur pertinence et faisabilité auprès des responsables d'EESA constituant l'échantillon de l'étude.

II. Phase de validation empirique :

Cette phase a consisté à identifier des besoins communs aux EESA en matière d'évaluation. Plusieurs allers-retours auprès de responsables d'EESA, composant l'échantillon de l'étude ont été effectués dans le but d'arriver à une identification de besoins communs en la matière.

Pour cela, nous avons effectué une étude empirique en deux étapes :

- **Étape N° 1** : elle s'est concrétisée à travers l'envoi d'un pré-questionnaire aux responsables d'EESA composant l'échantillon ainsi que l'analyse de leurs réponses.
- **Étape N° 2** : elle s'est concrétisée à travers des discussions avec les responsables d'EESA sur les indicateurs retenus dans la batterie et l'analyse de leurs réponses. La finalisation de la batterie d'indicateurs d'évaluation est l'aboutissement de cette dernière étape de la phase de validation empirique.

1. Le pré-questionnaire de l'étude :

Afin de sélectionner des IOV pertinents aux EESA, parmi le nombre relativement important d'IOV répertoriés théoriquement et empiriquement, nous avons expérimenté un pré-questionnaire auprès des responsables des EESA constituant l'échantillon de l'étude.

L'**objectif** du pré-questionnaire est de cerner, parmi les IOV proposés sur la base de l'étude des différentes expériences menées à travers le monde ayant traité cette question, ceux les plus adéquats et compatibles au contexte socio-économique et culturel des EESA. Autrement dit, une telle démarche a permis de repérer les axes les plus intéressants à mesurer dans le contexte de l'ES algérien.

L'**échantillon** est constitué d'EES représentant les différentes catégories qui composent le secteur de l'ESA à savoir : Universités, Centres Universitaires, Ecoles Supérieures et Ecoles Préparatoires.

1. **Université d'Oran2 ;**
2. **Université Abdelhamid Ibn-Badis de Mostaganem ;**
3. **Université Abou-Bakr Belkaïd de Tlemcen ;**
4. **Centre Universitaire d'Aïn-Temouchent ;**
5. **Ecole Nationale Polytechnique d'Oran (ex : Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technologique d'Oran) ;**
6. **Ecole Supérieure d'Economie d'Oran ;**
7. **Ecole Supérieure en Sciences Appliquées de Tlemcen.**

Remarque : Sur les **sept** EESA visés par le pré-questionnaire, **cinq** ont fourni des réponses exploitables dans le cadre de l'étude.

Le traitement des réponses, nous a permis de mettre l'accent sur **deux principaux constats** :

- Une faible perception par les responsables d'établissements d'enseignement supérieur des enjeux et défis de l'évaluation des résultats des EESA.
- Une absence, au sein des établissements d'enseignement supérieur, de tout projet d'établissement ou de stratégie qui s'inscrit dans le moyen et long terme. L'absence de prise d'initiative en la matière est attribuée au cadre officiel de gestion ; un cadre administratif axé sur l'application des règles, processus et moyens bureaucratiques versus un cadre de gestion axé sur les principes de gouvernance et résultats de gestion (projet d'établissement et autonomie de gestion). Le pré-questionnaire a permis également d'établir un pré-classement des établissements qui composent l'échantillon de l'étude :

- Des établissements qui semblent déjà imprégnés de questions relatives à l'évaluation des résultats des autres composantes des EESA. Leurs équipes de direction arrivent même à conforter une culture d'évaluation même quand elle n'est pas normée.
- D'autres, ne semblent pas encore être sensibles aux questions relatives à l'évaluation des résultats des ESSA.

2. Le Questionnaire de l'étude :

Sur la base des difficultés empiriques et des constats faits après l'envoi du pré-questionnaire et afin de pallier à des insuffisances d'ordre conceptuelle et méthodologique, relatives à l'élaboration même de la batterie d'indicateurs, nous avons décidé de structurer le questionnaire final autour des IOV qui devraient être communs à tous les EESA et des IOV qui devraient être spécifiques à des EESA :

- **Les IOV communs :** qui sont déclinés de la stratégie nationale pour l'enseignement supérieur algérien.
- **Les IOV spécifiques :** qui sont déclinés des contrats de certains EESA dans le but d'initier et promouvoir une culture de projet d'établissement, de contrat de performance et de négociation de moyens et de ressources avec le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Cette distinction des IOV permettrait d'aider les responsables d'EES en matière d'évaluation et axées sur les résultats, de concilier des cibles de résultats relevant de la stratégie nationale pour l'ES avec des cibles de résultats spécifiques à leur contrat ou à leur projet d'établissement (ouverture vers l'autonomie de gestion).

CONCLUSION

L'élaboration et la mise en œuvre d'une batterie d'indicateurs d'évaluation requièrent des données statistiques fiables et régulières. A cet effet, il est très important d'engager des investissements significatifs afin de doter les EESA de systèmes d'information et de compétences spécifiques aux exigences du nouveau cadre de gestion qu'implique leur modernisation. Les Tableaux de bord de gestion qui à la fois balisent et découlent des démarches d'auto-évaluation et d'évaluation par les résultats devraient contribuer, sur une base d'amélioration continue des résultats, mesurés et évalués objectivement, au développement et à la modernisation du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie. Les IOV et MDV proposés dans ce travail ne sont certainement pas exhaustifs. C'est dans et par la pratique que des IOV et MDV spécifiques se précisent. Dès lors, c'est la capacité des responsables des EESA à tenir compte et faire valoir objectivement leur réalités et déterminants contextuels, institutionnels, régionaux, socio-économiques auprès des autorités publiques qui donne un sens aux résultats obtenus/ciblés. Au-delà des retombées opérationnelles et stratégiques d'une *batterie d'indicateurs d'évaluation*, les EES pourraient se servir ainsi de TBG configurés adéquatement pour effectuer des étalonnages sensés à différentes échelles. Qu'ils se réfèrent à des contextes régionaux, nationaux ou internationaux, leur performance devraient être appréhendée et gérée différemment. A l'ère de la compétitivité des États et des nations, il s'agit là d'un enjeu vital pour le développement de l'enseignement supérieur et, par conséquent, de la société et de l'économie.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

1. **BADDARI K et HERZALLAH A**, « maîtriser les indicateurs de la formation », ed. OPU, 2012.
Revues :
2. **BRENNAN et SHAH (2000)**, *Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change*, Society for Research into Higher Education and Open University Press, Londres.
3. **MORRILL R**, « les indicateurs dans une gestion stratégique des universités », OCDE, 2000.

Rapports :

4. **MESRS-Alger** « restitution des résultats de la mission d'appui à la formulation du programme », 28/02/2012, 40 Diapos.
5. **MESRS**, « réforme des enseignements supérieurs : juin 2007 », 35 pages.
6. **PNUD**, « guide de suivi et de l'évaluation axé sur les résultats », 142 pages.
7. **WORLD BANK GROUP**, « universities through the looking glass ». 2012.

Autres documents :

8. **MAZOUZ B. et LECLERC, J. (2008)** *Gestion intégrée par résultats*. Presse de L'Université du Québec