

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
*République Algérienne Démocratique et Populaire*  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*  
المفتشية العامة للتبداغوجية  
*Inspection Générale de la Pédagogie*



# Projet d'Établissement de l'Université Abderrahmane Mira - Bejaia

**2023-2025**

**Décembre 2022**

# Sommaire

## Préambule

- 1- Historique de l'université de Bejaia
- 2- Présentation de l'université de Bejaia
  - 2-1- L'université de Bejaia en chiffres : états des lieux internes
  - 2-2- Ancrage socio-économique de l'université de Bejaia
- 3- Mise en place des groupes de travail concertés
- 4- Analyse de l'environnement à travers le diagnostic de l'université
- 5- Formulation de la vision stratégique
  - 5-1- Résultats de l'enquête et axes stratégiques
  - 5-2- Politique et stratégie de l'université de Bejaia : Objectifs, actions, indicateurs
- 6- Accompagnement budgétaire pour la réalisation du projet d'établissement de l'université de Bejaia
- 7- Calendrier de mise en œuvre du projet d'établissement de l'université de Bejaia
- 8- Le dispositif d'évaluation du projet d'établissement

## Conclusion

## Annexes

- 1- Statistiques de l'université de Bejaia
- 2- Membres des groupes de travail installés
- 3- Questionnaires de l'enquête
- 4- Rapports détaillés de l'analyse de l'enquête par domaine
- 5- Guide d'entretien des focus groups
- 6- PV de réunion des focus groups par domaine
- 7- PV de réunion de validation du PE par les instances scientifiques et administratives

# Projet d'établissement

## Informations de base :

Institution **Université de Bejaia**

Projet d'établissement  
préparé par :  
(Veuillez indiquer toute les  
personnes  
Qui ont participé à  
l'élaboration du  
Projet d'établissement

Les groupes de travail  
concertés sous la  
coordination et le  
contrôle de Monsieur le  
Recteur de L'université  
de Bejaia

Information de  
contact

-Tél: 213(0)34 81 68 19  
- Courriel:  
[rectorat@univ-bejaia.dz](mailto:rectorat@univ-bejaia.dz)

Date de préparation du projet

Les activités de pilotage  
pour la révision du projet  
d'établissement ont été  
menées tout au long des  
années 2021 et 2022

Projet d'établissement  
proposé et  
approuvé par :

-Conseil de direction  
-Conseil scientifique  
-Conseil  
d'administration

Date d'approbation

Conseil de direction :  
**05 décembre 2022**  
Conseil scientifique :  
**26 Février 2023**  
Conseil d'administration :

## - Préambule

Les grands bouleversements qu'a connus le monde durant la dernière décennie, tant au niveau technologique que socio-économique, ont été l'occasion d'un extraordinaire développement du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Nous assistons à la naissance de grandes réalisations sur divers plans : la réflexion est centrée de plus en plus sur la modernisation du secteur et son adaptation aux besoins actuels du marché du travail, allant dans le sens de la nécessaire révision de l'architecture des enseignements, à la réorganisation profonde de l'activité de recherche jusqu'à la restructuration des grandes universités en entités pédagogiques et de recherche de tailles mieux adaptées à l'accomplissement des missions qui lui sont assignées. L'université de Bejaia n'est pas en reste puisque de grands projets diversifiés y sont réalisés. Cette université, soulignons-le, est à l'avant-garde de plusieurs projets nationaux et internationaux.

Par ailleurs, l'université de Bejaia se déploie actuellement sur un triangle géographique de trois grands campus relativement éloignés les uns des autres (Targa Ouzemour, Aboudaou et El Kseur). Ses effectifs avoisinent les 43000 étudiants et les offres de formation qu'elle assure sont diversifiées : 69 spécialités en licence, 127 spécialités en master et 223 spécialités en formation doctorale. Grâce à ces formations, l'Université de Béjaïa a réussi le challenge de se mettre en phase avec le monde du travail. Cette démarche lui a également permis d'être mieux à l'écoute des besoins de ses partenaires socio-économiques en matière de ressources humaines et de compétences. Elle n'a pas cessé depuis sa création d'œuvrer pour encourager le développement durable et être en harmonie avec les défis de la mondialisation. Le rapprochement entre l'université et le secteur économique local et national est désormais une réalité, c'est une action prioritaire de l'université de Béjaïa pour la mise en œuvre de projets en recherche et formation en phase avec les réalités du monde productif. Pour preuve, l'Université de Béjaïa dispose actuellement de 36 laboratoires et d'une unité de Recherche, agréés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, portant sur plusieurs champs disciplinaires ; académique et de recherche scientifique : tout type d'ingénierie en sciences et technologie, les sciences du vivant en biologie et médecine, les sciences humaines et sociales regroupant les sciences économiques, les langues et le droit. A travers sa pluridisciplinarité et sa stratégie d'ouverture sur son environnement national et international, l'université de Bejaia constitue actuellement un véritable instrument mis au profit du soutien à la dynamique de

l'innovation et du développement socioéconomique. Ainsi, 72 accords-cadres de coopération en cours ont été signés avec des entreprises et structures d'envergure régionale et nationale. Afin d'accompagner les diplômés de l'université, plusieurs structures ont été créées : le bureau de liaison université/entreprise (BLEU), le club de recherche de l'emploi, le centre de carrière, la maison de l'entrepreneuriat, le bureau de transfert de technologie et l'incubateur de l'université. Dans la même optique, l'Université de Bejaia organise annuellement un Salon de l'Emploi qui se veut un carrefour où se rencontrent les universitaires et les chefs d'entreprises. En plus de son réseau de partenariat avec le secteur socioéconomique, l'Université de Bejaia attache une importance capitale à ses relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur algériens et fournit des efforts considérables quant au renforcement de son partenariat.

En application des orientations du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et en vue de renforcer ses capacités de formation, de recherche et de gouvernance, l'université de Bejaia a lancé, en 2018, une large concertation à l'effet d'élaborer un projet d'établissement consistant et répondant à la fois aux aspirations de la communauté universitaire et aux attentes de la population. Vu l'importance et l'ampleur d'un tel projet, le ministère de tutelle a opéré deux actions phares qui ont concerné la formation des chefs d'établissements sur la question et l'élaboration d'un canevas type. Il est également à préciser que l'opération de l'évaluation interne des établissements dictée par la tutelle a été d'un apport considérable. Voyant l'intérêt certain du projet en question, l'université de Bejaia a saisi l'opportunité de réaliser son autoévaluation sur les sept domaines fixés par la commission nationale d'évaluation et d'assurance qualité. Cette opération, combien même interne, était une occasion pour la sensibilisation de l'ensemble des 5 structures de l'université sur l'importance du travail normatif et de la démarche assurance qualité dans les actes de gestion et de gouvernance. En avril 2018, une évaluation externe de l'université Bejaia a été réalisée. La commission désignée à cet effet par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique a effectué sa mission dans de bonnes conditions et a conforté les résultats de l'évaluation effectuée en interne. À partir de ces données, nous avons identifié les points forts de l'université, qu'il est naturellement nécessaire de consolider, et les points faibles auxquels des solutions doivent être trouvées. C'est sur cette base que le projet de l'université de Bejaia de 2018 a été monté avec pour objectif de définir une vision et fixer des priorités à réaliser.

Pleinement engagée dans l'édification d'un système de gouvernance efficace, basé sur les approches participatives et sur l'amélioration continue des processus de gestion exigée par l'assurance qualité, l'UAMB procède à la révision de son projet d'établissement en s'appuyant principalement sur les orientations de la tutelle, les rapports d'auto-évaluation et d'évaluation externe et les recommandations du projet ESAGOV (Projet Erasmus+ de type CBHE cofinancé par la Commission Européenne). Le partenariat dans le cadre de ce projet Européen a permis à l'ensemble des EES algériens partenaires, une meilleure appropriation des enjeux du PE et de la méthodologie de son élaboration.

## **1- Historique de l'université de Bejaia**

L'Université Abderrahmane-Mira est située dans une ville millénaire. C'est l'ancienne Saldae, Capitale des Hammadides, ville du savoir qui a connu d'éminents savants comme le géographe Al-Idrissi, célèbre géographe du roi normand Roger II de Sicile, Leonardo Fibonacci, fils de Guglielmo, Ibn Khaldou, ainsi que d'autres scientifiques et hommes de lettres célèbres.

En 1983, quatre instituts ont ouvert leurs portes aux étudiants à Bejaia au petit Campus de Targa Ouzemour, situé à l'Est du chef-lieu de la wilaya. Il s'agit des I.N.E.S d'Electrotechnique, des Sciences de la Nature, de Chimie Industrielle, d'Hydraulique qui ont accueilli 205 étudiants, encadrés par 40 enseignants.

Les I.N.E.S de Bejaia ont été regroupés sous l'autorité d'une seule Direction avec la création en 1992 du Centre Universitaire de Bejaia. Dans la perspective de l'ouverture d'un département de langue et culture amazighes, durant l'année universitaire 1991/1992, 30 postes de magister ont été ouverts. En Décembre 1996, le Centre Universitaire de Bejaia a été baptisé au nom du célèbre martyr de la révolution, le Chahid Abderrahmane Mira. Dans le cadre de la carte universitaire Horizon 2000, l'établissement a été ensuite autorisé pour la création de deux nouveaux instituts : Sciences Exactes, Langue et Culture Amazighes (mai 1997). En 1998, le Centre Universitaire de Bejaia a été érigé en Université, constituée de 07 instituts : sciences exactes, chimie industrielle, électronique, hydraulique, biologie, sciences économiques, langue et culture amazighes. A la même année, ces mêmes instituts ont été regroupés en trois facultés : faculté des sciences et sciences de l'ingénieur, faculté de droit et des sciences économiques et faculté des lettres et des sciences humaines. En 2001, l'université de Bejaia s'élargit avec la création d'une quatrième faculté des sciences de la

nature et de la vie. En 2007, elle bénéficie d'une restructuration, amenant le nombre de facultés à sept : faculté des sciences exactes, faculté de technologie, faculté de droit, faculté des sciences de gestion et des sciences commerciales, faculté des lettres et des sciences humaines, faculté des sciences de la nature et de la vie et faculté de médecine.

En 2010, le nombre de facultés est passé à 08 avec l'éclatement de la faculté des lettres et des sciences humaines en deux facultés : faculté des lettres et des langues, faculté des sciences humaines et sociales. Depuis cette date, plusieurs nouveaux départements ont été créés au niveau de l'université et des structures de recherches ont été ouvertes.

## **2- Présentation de l'université de Bejaia**

L'université Abderrahmane Mira de Bejaia est un établissement pluridisciplinaire. Elle est structurée autour de huit (08) facultés et quatre (04) vice-rectorats et est présente sur trois sites (Targa Ouzemour, Aboudaou, El Kseur). L'université de Bejaia développe des offres de formation rationalisées en accord avec son environnement socio-économique immédiat et en accord avec les orientations et les axes stratégiques du pays. A ce jour, elle compte 1690 enseignants-chercheurs, 43000 étudiants, 1267 ATS, 36 Laboratoires de recherche et 01 unité de recherche.

Selon les différents programmes de développement mis en place depuis 1983, l'université de Bejaia a connu, sur le plan infrastructure pédagogique, la réception de 48328 places pédagogiques, réparties comme suit sur trois (03) campus universitaires :

- Le campus Targa Ouzemour, mis en service en 1983/1984, offre une capacité de 13228 places pédagogiques (165 salles de TD de capacité de 6770 places pédagogiques et 29 amphithéâtres de 6458 places pédagogiques). Il est doté aussi de 06 blocs laboratoires pédagogiques, d'un auditorium, d'un centre culturel, d'un centre médical, d'un hall de technologie, de trois bibliothèques, d'un centre de reprographie, d'un bloc de bureaux pour enseignants et des structures administratives.
- Le campus Aboudaou, mis en service en 2003/2004, est d'une capacité de 29 100 places pédagogiques (361 salles de TD et 47 amphithéâtres). Il comporte également deux auditoriums, trois bibliothèques, un centre de calcul, un bloc de laboratoires de la faculté de médecine, un centre médical, un centre d'études intensives des langues, un centre de reprographie, un bloc de bureaux pour enseignants et des structures administratives.

▪ Campus El Kseur, offre une capacité globale de 6 000 places pédagogiques et dépendances. Le site est extensible pour les programmes d'investissement futurs.

En termes d'infrastructures dédiées à l'activité de recherche, l'université de Bejaia a bénéficié d'un programme d'investissement important, qui consiste en la réalisation de :

- Un centre national de recherche en langue et culture amazighes
- Un centre national de recherche en technologies agroalimentaires
- Un centre national d'innovation et de transfert de technologie
- Un plateau technique d'analyses physico-chimiques
- Deux blocs de laboratoires de recherche

Le schéma organique actuel de l'université de Bejaia permet également de distinguer les quatre vice-rectorats qui la composent :

- La formation supérieure du 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles, la formation continue et les diplômes, et la formation supérieure de graduation,
- La formation supérieure de troisième cycle, l'habilitation universitaire, la recherche scientifique et la formation supérieure de post-graduation,
- Les relations extérieures, la coopération, l'animation et la communication, et les manifestations scientifiques,
- Le développement, la prospective et l'orientation

Par ailleurs, et dans le cadre de ses missions de service public de l'enseignement supérieur, l'université de Bejaia, assure des missions de formation supérieure et des missions de recherche scientifique et de développement technologique. Dans le domaine de la formation supérieure, les missions fondamentales de l'université sont notamment :

- ✓ La formation des cadres nécessaires au développement économique, social et culturel du pays,
- ✓ L'initiation des étudiants à l'esprit d'entrepreneuriat et leurs formations aux techniques d'insertion professionnelle,
- ✓ L'initiation des étudiants aux méthodes de la recherche et la promotion de la formation par et pour la recherche,
- ✓ La contribution à la production et à la diffusion du savoir et des connaissances,
- ✓ La participation à la formation continue.



Dans le domaine de la recherche scientifique et du développement technologique, les missions fondamentales de l'université sont notamment :

- ✓ La contribution à l'effort national de recherche scientifique et de développement technologique,
- ✓ La promotion et la diffusion de la culture et des valeurs nationales,
- ✓ La participation au renforcement du potentiel scientifique national,
- ✓ La valorisation des résultats de la recherche et la diffusion de l'information scientifique et technique,
- ✓ La participation au sein de la communauté scientifique et culturelle internationale à l'échange des connaissances et à leur enrichissement.

L'ensemble de ces missions statutaires, sont à accomplir dans le cadre des valeurs qui inspirent l'université de Bejaia, à savoir

### **L'éthique, La qualité, L'ouverture, La responsabilité sociale**

De ce que nous venons de présenter, il apparaît clairement que l'université de Bejaia s'inscrit dans une optique de développement durable en modernisant constamment ses structures, en diversifiant ses offres de formations et, enfin, en engageant un mode de gestion basé sur les principes de la bonne gouvernance.

L'université de Bejaia a et continuera à encourager les débats et les réflexions sur l'éthique scientifique. Les étudiants sont d'ailleurs régulièrement sensibilisés au problème du plagiat, et c'est pour cela qu'il est plus que nécessaire de consacrer un temps significatif pour la diffusion et l'enseignement des bonnes pratiques universitaires.

Dans cet esprit l'université de Bejaia s'est très tôt engagée en faveur de la l'intégrité scientifique et de la déontologie professionnelle en installant un comité d'éthique et de déontologie, mais également en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue en installant la cellule assurance qualité.

### **2-1- L'université de Bejaia en chiffres : états des lieux internes**

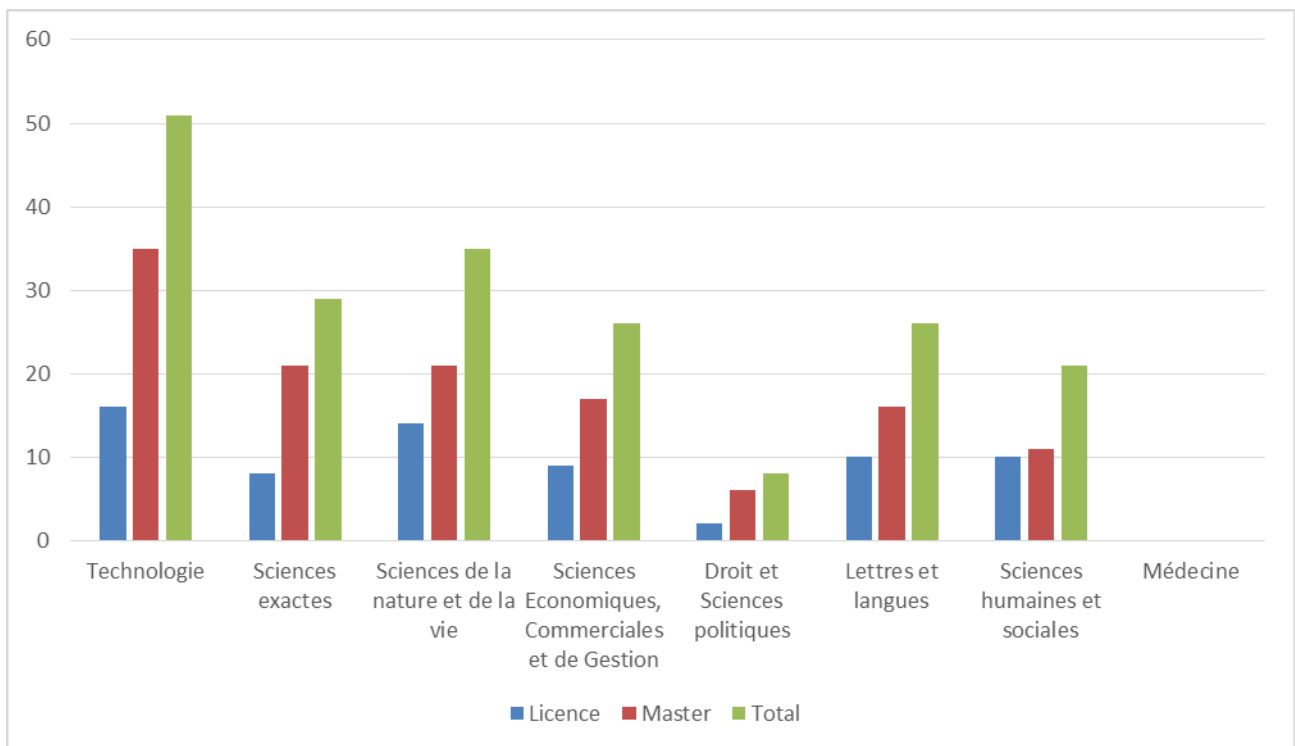
En développement constant, l'université de Bejaia se diversifie en proposant plusieurs orientations pédagogiques à travers le développement de l'interdisciplinarité, le renforcement du lien entre formation et recherche et soutien à l'enseignement des langues.

Depuis sa création en 1983, notre université n'a pas cessé se développer dans tous les domaines. C'est ainsi, que le nombre des étudiants qui s'y inscrivent est en augmentation

continuel. Cette croissance est intimement liée au nombre important et varié d’offres de formation que l’université de Bejaia ouvre chaque année. Les graphiques insérés ci-après montrent justement les statistiques du nombre d’étudiants inscrits à l’université de Bejaia, toutes les offres de formations licence/master/doctorat dispensées ainsi que les infrastructures disponibles.

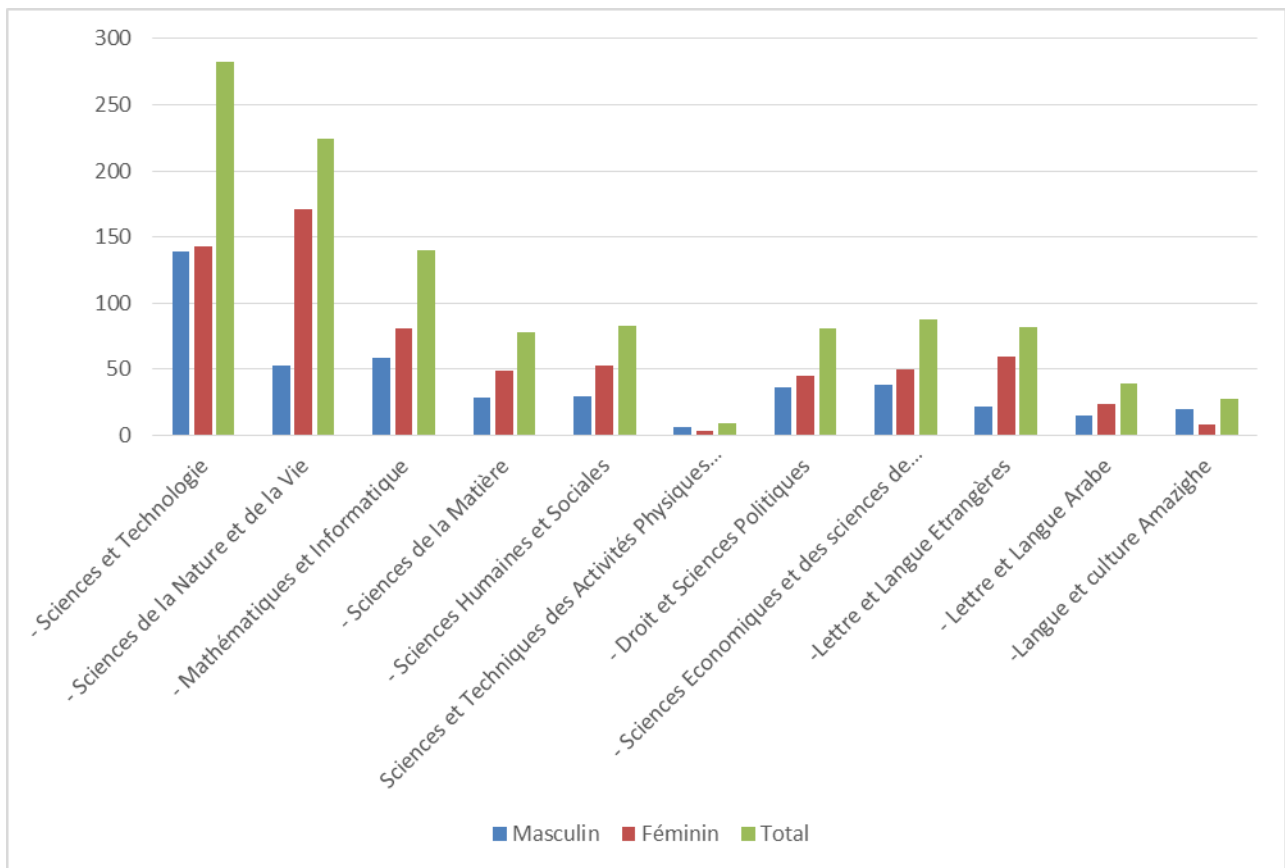
### 2-1-1-Formations en Licence et Master

Le graphique ci-dessous résume le nombre de formations de licence et master ouvertes jusqu’en 2022 au sein de l’université de Bejaia :



### 2-1-2-Formations en Doctorat

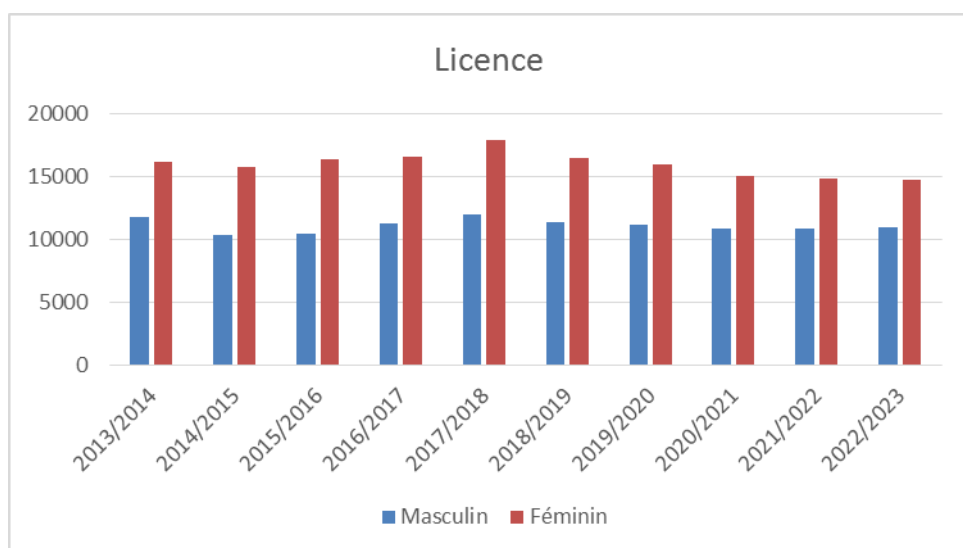
Le nombre de formations doctorales ouvertes à l’université de Bejaia n’a pas cessé d’augmenter ces dernières années, permettant l’inscription au sein de notre université d’étudiants issus de toutes les universités Algériennes :



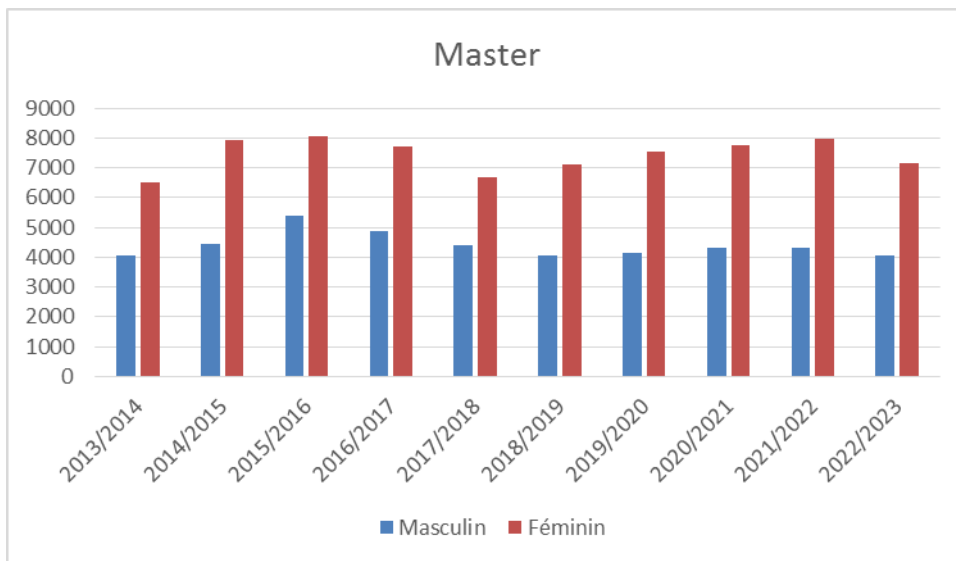
### 2-1-3- Nombre d'étudiants inscrits

Le nombre d'étudiants inscrits au sein de l'université de Bejaia a augmenté continuellement au courant des dernières années, avec une prédominance féminine et ce au niveau de tous les paliers :

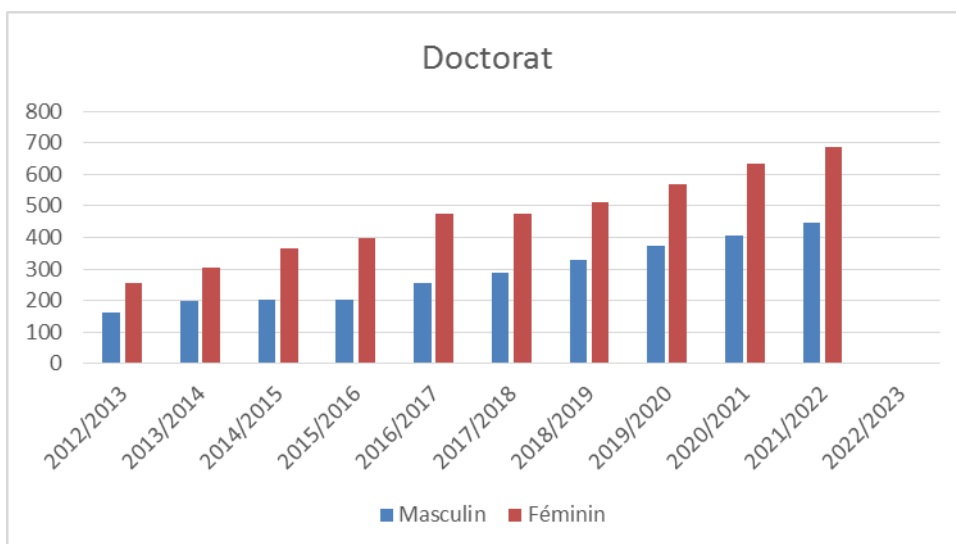
#### - Licence



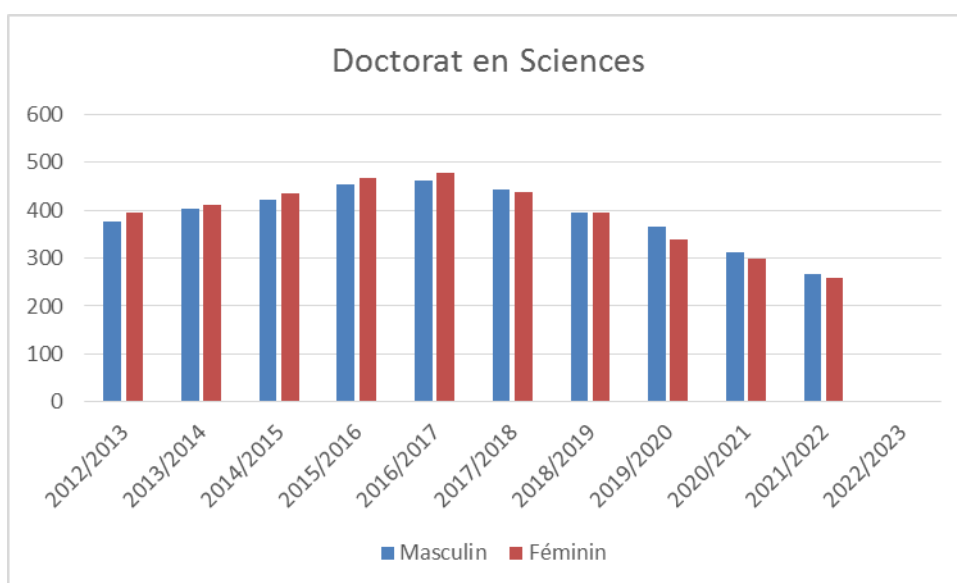
- **Master**



- **Doctorat LMD**



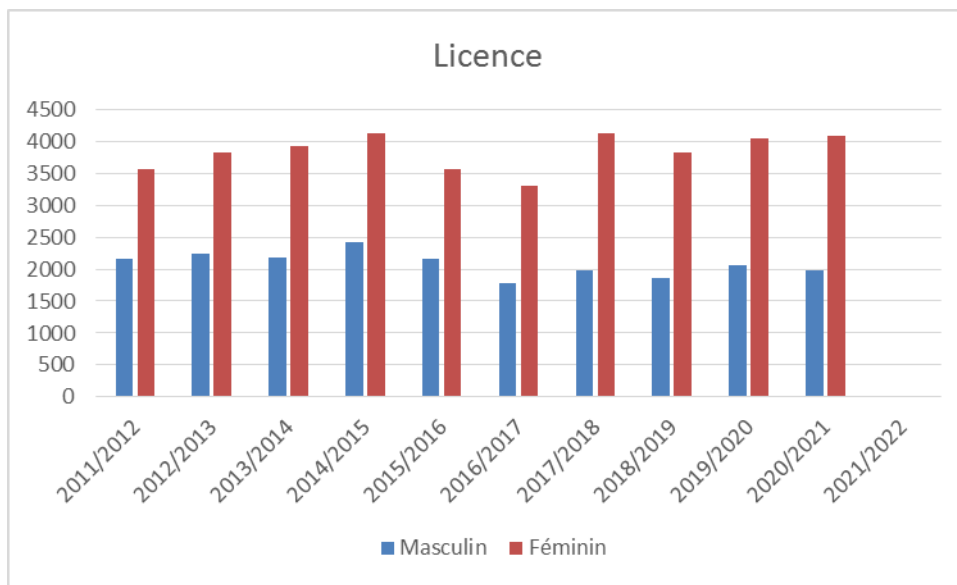
- **Doctorat en sciences**



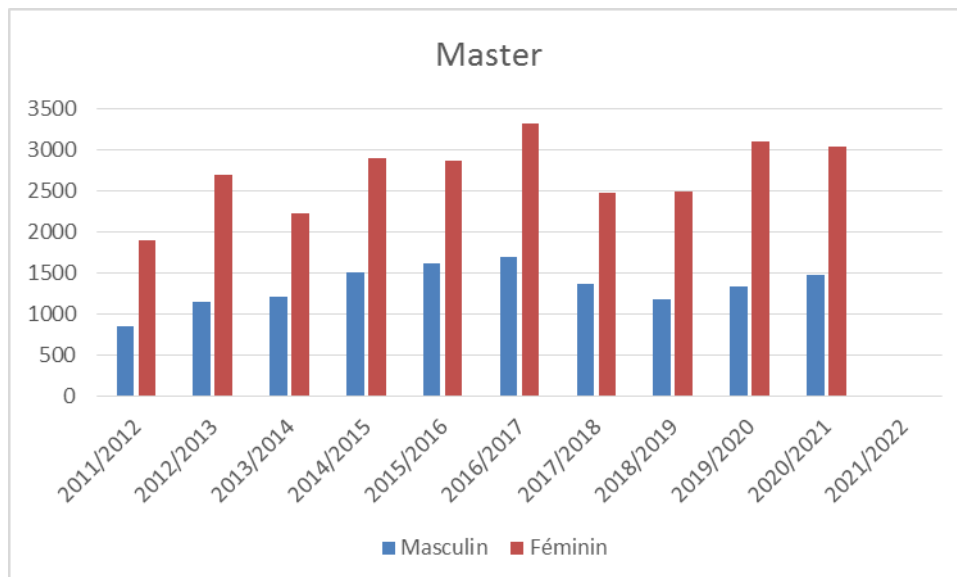
## 2-1-4-Nombre des diplômés

Puisque le nombre d'inscrits n'a pas cessé d'augmenter, par conséquent, le nombre de diplômés a suivi la même courbe de progression comme le montrent les graphiques insérés ci-après :

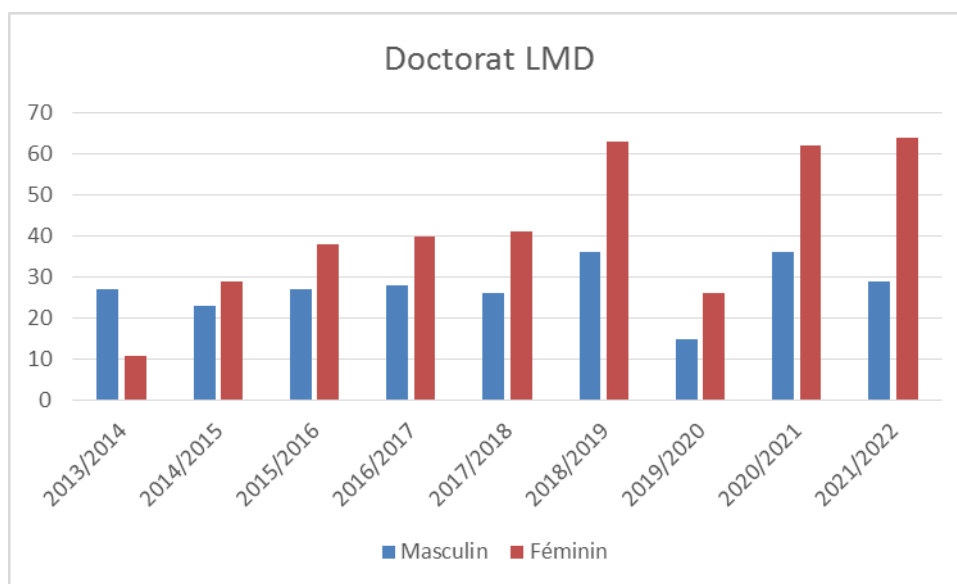
### - Licence



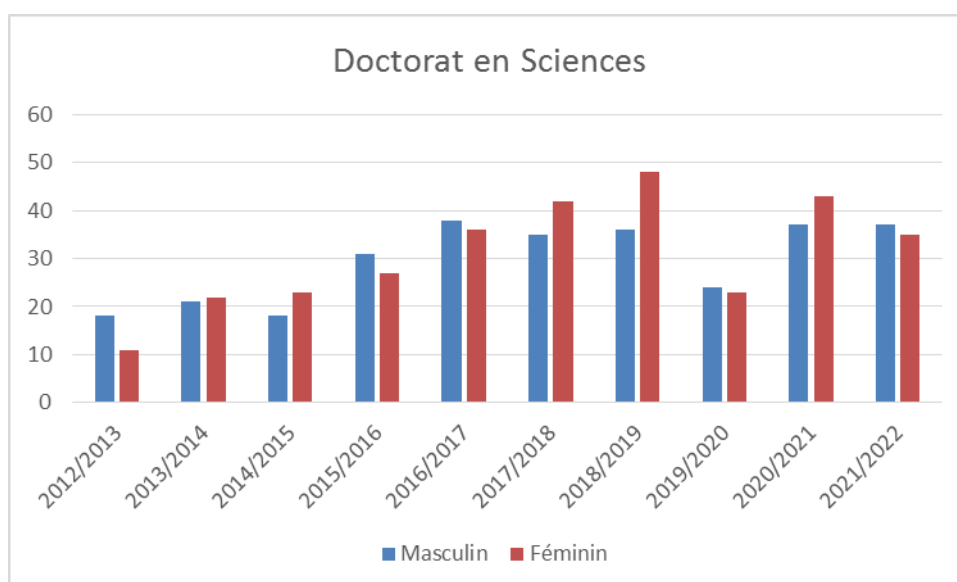
### - Master



## - Doctorat LMD



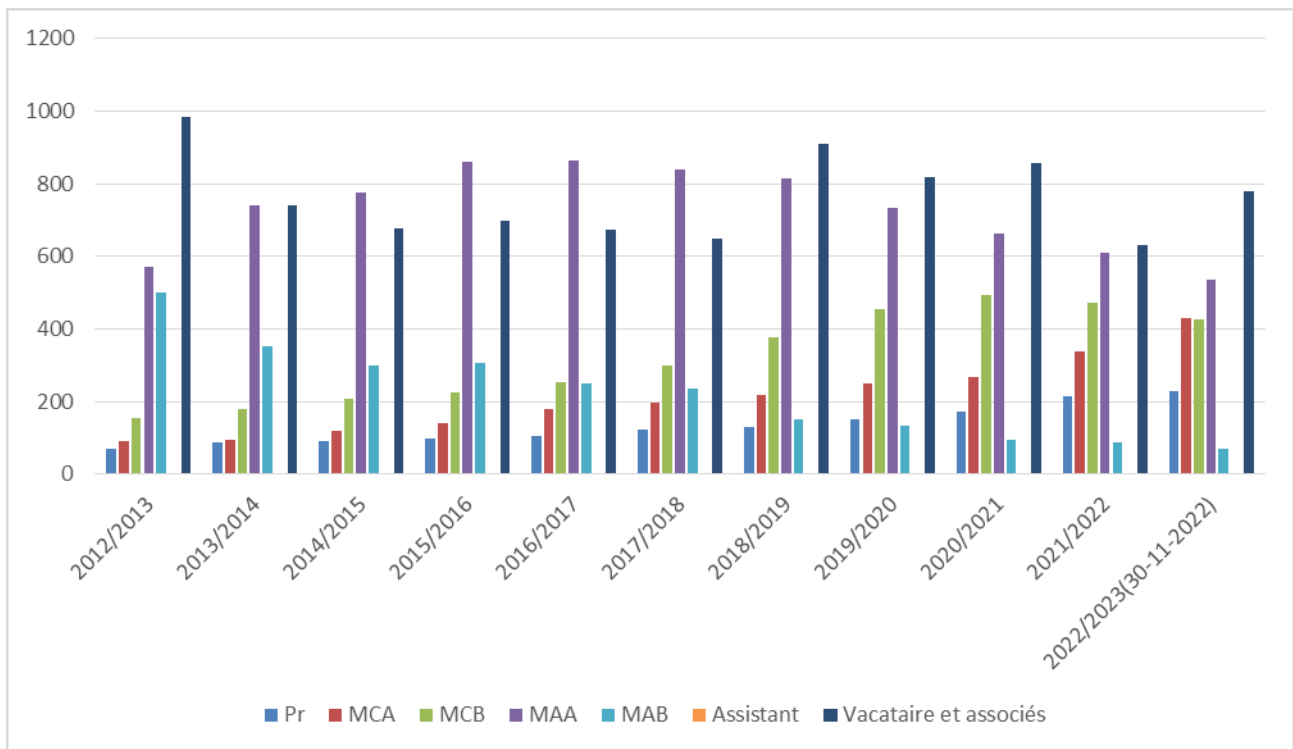
## - Doctorat en sciences



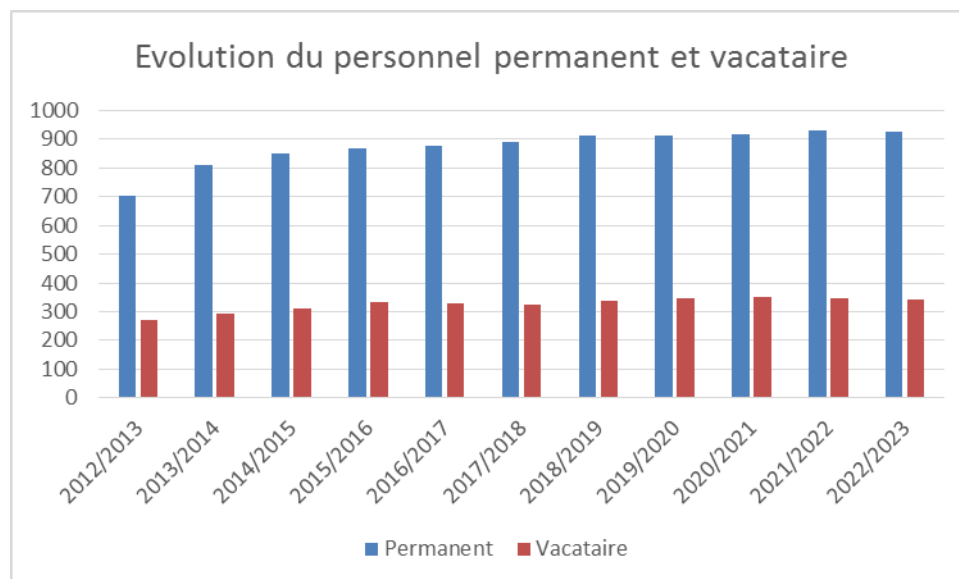
### 2-1-5-Ressources humaines

Afin de répondre aux besoins des étudiants en termes de formation et de prise en charge par le personnel enseignant, administratif et technique, les ressources humaines de notre université ont été gérées de manière à être en phase avec le nombre croissant des étudiants :

#### 2-1-5-1-Enseignants-Chercheurs



## 2-1-5-2-Personnels administratifs, techniques et de services



## 2-1-6-Infrastructures matérielles actuelles

Désignation structure existante	Nombre
Amphi	88
Salle TD + salle TP	651
Laboratoire langues	12
Locaux laboratoires de recherche	37
Salle informatique + Salle internet	45
Centre de calcul	3
Salle de cours télé-enseignement	6
Bibliothèque	7
Auditorium	2
Campus	3
Structure hors campus	0
Autres	/

## 2-1-7- Infrastructures matérielles en cours de réalisation ou projetées

Désignation structure en cours de réalisation ou projetées	Nombre
- Centre de simulation en médecine étude achevée et en voie de lancement des travaux au campus Aboudaou	1
- Auditorium 500 places au campus El-Kseur en voie de lancement des travaux.	1
- Auditorium 1000 places au campus Aboudaou en voie d'achèvement	1
- Magasin de stockage des produits chimiques au campus Targa Ouzemour, étude achevée et en voie de lancement	1

## 2-2- Ancrage socio-économique de l'université de Bejaia

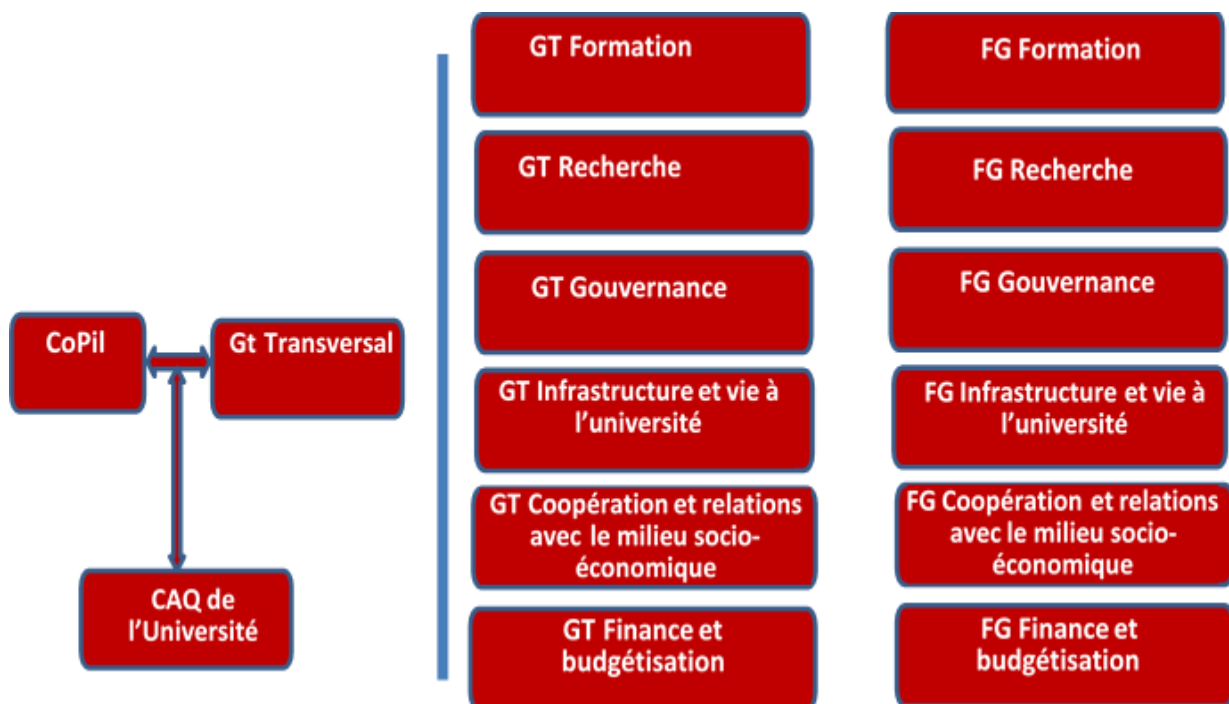
L'université de Bejaia garde en vue la nécessité de renforcer son partenariat avec le monde socio-économique. Même si plusieurs structures administratives ont comme principale tâche de mieux coordonner les actions engagées, l'objectif que s'assigne l'université de Bejaia est de répondre efficacement aux défis sociétaux, favoriser les interactions avec le monde socio-économique et enfin être un élément catalyseur du développement économique notamment.



Par sa situation géographique et son potentiel industriel dynamique renforcé par l'existence d'un port et d'un aéroport, la ville de Bejaia constitue un véritable pôle économique particulièrement dans le secteur de l'agroalimentaire. Cette position stratégique se répercute positivement sur les activités de l'université puisqu'on peut dénombrer jusqu'à 72 conventions signées avec le secteur socioéconomique.

### 3- Mise en place des groupes de travail concertés

La mise en œuvre d'un plan d'actions a nécessité une organisation particulière des groupes de travail. Une répartition des tâches a été élaborée en comités de pilotage, groupe de travail transversal, groupes de travail thématique et focus groups selon le diagramme suivant :



### L'organisation générale des groupes de travail chargé de la mise en œuvre du Plan d'action

**Abréviations** : CoPil : Comité de pilotage; GT : Groupe de Travail ; FG: Focus Groupe.

- **Comité de pilotage**

Le comité de pilotage du plan d'action est composé des membres du Conseil de Direction de l'Université. Ce choix s'explique par le fait que ces membres dirigeants sont les garants de l'accomplissement des missions assignées à l'Université : Recteur de l'Université, Vice-Recteurs, Doyens de facultés, Secrétaire Général et Responsable Assurance Qualité.

Le suivi et évaluation de l'exécution du plan d'action sera assuré par la Cellule Assurance Qualité de l'Université (CAQ).

- **Groupe de travail transversal**

Ce groupe est composé :

- Du RAQ de l'Université
- Des coordinateurs des groupes de travail thématiques
- D'un Doyen

- **Groupes de travail thématiques**

La construction de ces groupes de travail correspond aux 07 domaines prévus dans le Référentiel National d'Assurance Qualité dans l'ES :

- G1 formation (VRP, VDP, Responsable de domaine de formation, filière et de spécialité, un membre de la CAQ)
- G2 Recherche (VRPG, VDPG, Directeur d'entités de recherche, chef d'équipe, un membre de la CAQ)
- G3 Gouvernance (Doyen FSECSG, SG, SG facultés, Responsables de la Bibliothèque, du Centre de calcul et du Centre Audiovisuel ainsi que les Sous-Directeurs, un membre de la CAQ)
- G4 Infrastructures et vie à l'Université (VRDPO, VR-Relex, un membre de la CAQ, représentant d'association estudiantine)
- G5 Coopération et Relation avec le milieu socio-économique (VR-Relex, Responsables du BLEU, de la Maison de l'entrepreneuriat, CDC, CRE, BuTT, un membre de la CAQ)
- G6 Finance (VRDPO, SGU, SGFs, Sous-Directeur du Budget, Service FNR, un membre de la CAQ)

Les domaines « infrastructures » et « vie à l'Université » ainsi que « Coopération » et « Relations avec le milieu socio-économique » ont été regroupés de par leur rapprochement en termes d'activités, d'acteurs intervenant et de sources d'informations et de propositions. Les groupes de travail constitués pourront faire appel à toute personne ressource pouvant contribuer à l'enrichissement des travaux.

- **Les Focus Groups**

Sont constitués par les groupes de travail thématiques. Ces Focus groups (FG) sont appelés à s'exprimer sur :

- 1-L'établissement universitaire (Historique, évolution, identifications des objectifs et des missions de l'établissement, organisation)
- 2-L'analyse de l'environnement à travers le diagnostic de l'établissement
- 3-La formulation du plan de développement stratégique (vision, valeurs défendues, politiques,...)

Étant des personnes ressources aux travaux des groupes thématiques, chaque FG est composé de membres de la communauté universitaire compétents dans la thématique correspondante (étudiants, enseignants-chercheurs, ATS, cadres de l'Université) et des partenaires socio-économiques de l'Université.

Les membres de chaque groupe sont présentés en annexe.

#### 4- Analyse de l'environnement à travers le diagnostic de l'université

Pour la révision du PE, une feuille de route a été mise en place et s'est échelonnée sur une période d'environ deux ans. La méthodologie l'élaboration du Projet d'Établissement de l'université de Bejaia est fondée principalement sur une démarche participative et de qualité, permettant la participation de toutes les composantes de l'université. L'enquête effectuée pour réviser le PE est réalisée en deux étapes : (1) Les réunions des Focus Groups (étude qualitative) ayant permis la participation des différentes parties prenantes de l'université aux discussions sur l'élaboration du PE, et (2) le questionnaire de recherche (étude quantitative) à travers une enquête d'envergure impliquant les enseignants chercheurs, les ATS, les étudiants, mais aussi les partenaires du monde socioéconomique.

Étapes	Actions / Activités	Délais/échéancier	
1	<b>Information/sensibilisation/ Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conseil de direction de l'université</li> <li>✓ Conseil scientifique de l'université</li> <li>✓ Formation des différentes composantes de la communauté universitaire sur les notions d'assurance qualité, de projet d'établissement, etc.</li> <li>✓ Campagne de sensibilisation sur les réseaux sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-19 janvier 2021</li> <li>- 4 mars 2021</li> <li>- Cycles de formations animés par Pr Hamidouche</li> <li>- Formations assurées dans le cadre des WP3 et WP4</li> <li>- Vidéos diffusée sur les réseaux sociaux et utilisation de la messagerie institutionnelle</li> </ul>
2	<b>Installation des groupes de travail concertés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comité de pilotage (CoPil)</li> <li>✓ Groupe de Travail Transversal (GT)</li> <li>✓ Groupes de Travail Thématique (GTT) <ul style="list-style-type: none"> <li>• G 1 formation supérieure</li> <li>• G 2 Recherche scientifique</li> <li>• G 3 Gouvernance</li> <li>• G 4 Infrastructures et vie à l'Université</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cette tâche a été réalisée dans le cadre du WP2 du projet ESAGOV</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• G 5 Coopération et Relation avec le milieu socio-économique</li> <li>• G 6 Ressources financières</li> </ul>	
3	Réunions et travail en Ateliers du GT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le groupe de travail transversal a tenu plusieurs réunions afin de mettre en place la stratégie du processus de révision du PE. Une actualisation du plan d'action a été entreprise ainsi que la définition d'un nouvel échéancier pour les activités des groupes de travail thématique de tous les domaines. Le groupe de travail transversal a également procédé à la révision de la composante des groupes de travail thématique et des focus groupes.</li> </ul>	-Réunions tenues tout au long de l'année 2022
4	Réunion et travail en atelier de GTT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rédaction d'un questionnaire destiné à toute la communauté universitaire (Enseignants, ATS, Étudiants et Responsables et les acteurs socio-économiques). Le questionnaire a été élaboré sur la base d'un référentiel préétabli et des différents questionnements évoqués lors des réunions de de travail des groupes thématiques.</li> <li>✓ Focus groupe : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Désignation des membres de FG</li> <li>✓ Élaboration d'un Guide d'entretien</li> <li>✓ Préparation des réunions (FG)</li> </ul> </li> </ul>	-Réunions tenues tout au long de l'année 2022
5	Travail des GTT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lancement du questionnaire</li> <li>✓ Tenue des réunions de FG pour chaque thématique : <ul style="list-style-type: none"> <li>-Focus groupe du domaine coopération : 12 octobre 2022</li> <li>-Focus groupe du domaine relation avec le monde socio-économique : 19 octobre 2022</li> <li>-Focus groupe du domaine gouvernance : 13 octobre 2022</li> <li>-Focus groupe du domaine recherche scientifique : 24 octobre 2022</li> </ul> </li> </ul>	<p>-L'enquête a été lancée pour une période de 15 jours, allant du 22/10/2022 au 05/11/2022.</p> <p>-Les réunions du FG du 12 octobre au 2 novembre 2022</p>

		-Focus groupe du domaine Infrastructure et Vie à l'université : 27 octobre 2022  -Focus groupe du domaine Formation: 02 novembre 2022	
6	<b>Collecte de données et résultats</b>	✓ Restitutions des questionnaires ✓ Synthèses et analyses des résultats et notes de discussions des FG	-Mois de novembre 2022
7	<b>Consolidation et renforcement des travaux</b>	✓ Amélioration à la lumière des recommandations du GT	-Mois de novembre 2022
8	<b>Rédaction des rapports</b>	✓ Rédaction des rapports pour chaque thématique : (stratégies, actions et indicateurs).	-Mois de novembre 2022
9	<b>Rédaction du rapport/PE</b>	✓ Commission de rédaction ✓ Rédaction du rapport PE	-Mois de novembre 2022
10	<b>Adoption</b>	✓ Adoption par le :  - Conseil de direction le 05 décembre 2022  -Conseil scientifique de l'université le Mois de Janvier 2023  - Conseil d'administration le Mois de Janvier 2023	Mois de décembre 2022 et janvier 2023

## 5- Formulation de la vision stratégique

Conformément aux orientations de la tutelle, l'université de Bejaia oriente sa vision sur une formation de qualité, en adéquation avec les besoins constamment actualisés du marché du travail. Cette vision est soutenue par une activité de recherche innovante et émergente visant un développement durable et ayant un impact socioéconomique et culturel à court, moyen et long terme. En s'appropriant la démarche assurance qualité et en renforçant son réseau de coopération régionale, nationale et internationale, l'université de Bejaia ambitionne de jouer le rôle de locomotive du développement dans son environnement immédiat et de se hisser au rang des universités de renommée mondiale.

La mise en œuvre de cette stratégie s'articule autour des objectifs énumérés ci-dessous. Les actions, les moyens et les outils de leur réalisation sont définis et détaillés dans les différentes rubriques de ce document.

- En matière de formation, l'objectif tracé est de placer l'assurance qualité au cœur de la stratégie de l'université et de soutenir la réussite des étudiants, par la mise en place d'actions d'encouragement-récompenses : contrats de travail, bourses, récompenses des majors de promotion, etc. Dans ce sens, nous pouvons citer les expériences de l'université de Bejaia avec les entreprises Danone, Cevital et Général Emballage. Les entreprises Cevital et Danone ont proposé des contrats de travail aux majors de promotion de l'université de Bejaia, quant à Général Emballage, une formation de master professionnalisant a été montée entre les deux institutions et les diplômés ont été recrutés par l'entreprise.

- Développer des axes stratégiques de recherche innovants, en relation avec les priorités nationales et les enjeux socio-économiques,

- Assurer la consolidation du rang de l'université de Bejaia et défendre ses valeurs : l'éthique, la qualité, l'ouverture et la responsabilité sociale,

- S'investir davantage dans la numérisation et dans le déploiement de cours et de formations en ligne

- Améliorer les procédures de gestion et soutenir le développement des compétences

- Création de nouvelles entités pédagogiques et de recherche

Les orientations stratégiques de la tutelle concordent avec les axes prioritaires de l'université de Bejaia et ont été pris en charge dans la politique de l'établissement.

### **5-1- Résultats de l'enquête et axes stratégiques :**

#### **1. Axe « Gouvernance universitaire » :**

L'objet de cet axe porte sur la gouvernance universitaire dans l'optique de la révision du projet d'établissement de l'Université de Bejaia. L'enquête par questionnaire menée auprès de la communauté universitaire a permis de mettre en évidence des conclusions relatives aux différents éléments constituant la gouvernance universitaire.

- De ce fait, il a été établi *la large diffusion, la clarté et l'accessibilité* des missions de l'université, *la fiabilité et l'efficacité* de son système d'information. Néanmoins, ce dernier reste toutefois insuffisant pour assurer un véritable passage vers le numérique et pour cibler le statut d'une université agile. Les résultats de l'enquête ont révélé aussi *la bonne concordance* entre les politiques élaborées et les outils mis en œuvre pour leur exécution, *la*

*bonne organisation* des structures de l'université et *le pilotage réussi* de ses composantes et de ses services.

Également, il s'est avéré que *l'harmonisation* entre les missions et valeurs de l'université et les moyens humains et matériels mobilisés est *relativement satisfaisante*, au même titre que *l'évaluation* de la politique qualité de l'université, jugée *plus au moins adaptée* à ses missions et ses valeurs.

➤ Certaines suggestions ont été proposées ayant trait à *la promotion* de l'autonomie de l'Université, *l'introduction* de nouveaux outils de management, *la diversification* des sources de financement, *l'adoption* d'une démarche participative, *concevoir* une campagne de sensibilisation vis-à-vis des avantages liés à l'utilisation et à l'appropriation des TIC dans la réalisation des activités quotidiennes et en tant que canaux de communication et de correspondance administrative. Aussi il a été proposé d'élaborer un guide de procédures et confectionner une cartographie des processus dans l'objectif de faciliter le partage des acquis, de passer d'un niveau tacite vers un niveau explicite, et de capitaliser les connaissances accumulées. Enfin, il a été proposé de prévoir des critères, quantitatifs et qualitatifs, de mesure de la performance des universités ainsi que *la mise en place* d'une politique de gestion par objectifs.

## **2. Axe « Formation supérieure » :**

En premier lieu, *la relation* entre l'Université de Bejaia et les établissements de l'enseignement secondaire de sa région est relativement *moyenne, voire faible*, les offres de formation sont élaborées dans un cadre d'une *démarche participative* des enseignants, et que ces derniers *adhèrent* fortement à *l'utilisation des TICs* dans l'accomplissement de leurs tâches pédagogiques.

En second lieu, les structures pédagogiques de l'Université assurent une *large diffusion* de *l'information et de l'orientation* dans son espace, une *documentation riche et variée* est disponible, beaucoup plus en version papier qu'en version numérique, *l'évaluation des connaissances* se fait régulièrement dans des *conditions réglementaires* ainsi que le bon déroulement de la formation doctorale et des activités de recherche.

En dernier lieu, les propositions de cet axe sont relatives à *l'adaptation* des offres de formations aux besoins du tissu économique local, *la création* des cellules d'informations au profit des étudiants et enfin, *l'établissement* des bilans des offres de formation dans l'optique de renforcer les formations les plus performantes et de revoir celle qui sont le moins.

### **3. Axe « Recherche scientifique »**

Les résultats de l'enquête montrent que la formation doctorale est globalement bien prise en charge par l'établissement. Néanmoins, certains aspects méritent une prise en charge et une attention particulière à l'instar des moyens matériels et documentaires mis à la disposition des chercheurs /doctorants. Aussi, la production scientifique issue de la formation doctorale est plus au moins satisfaisante, mais non valorisée par le secteur socioéconomique, elle ne contribue que dans l'amélioration de la visibilité de l'université. Il ressort aussi de cette enquête que la mobilité des chercheurs notamment ceux émargeant dans des projets de recherche contribuent fortement à l'amélioration des résultats de recherche sans pour autant aboutir à un transfert technologique ou à un impact significatif sur le secteur socio-économique. Quelques recommandations ont été émises afin de remédier aux insuffisances dans le domaine de la recherche scientifique telles que la mutualisation des moyens et maintenance des équipements, la création de laboratoires/unités de recherche multidisciplinaires, la mise en place de structures en charge de la veille technologique et enfin l'implication du secteur dans les projets de recherche.

### **4. Axe « Infrastructure Universitaire »**

Les résultats de l'enquête menée dans le cadre de ce troisième axe ont montré que l'appréciation de la communauté universitaire de Bejaia, par rapport aux infrastructures administratives, est relativement moyenne et que l'Université gagnerait davantage à les améliorer. La même appréciation est pratiquement partagée concernant les infrastructures pédagogiques, scientifiques et de recherche.

Pour ce qui est des infrastructures d'hébergement et de restauration et celles des activités culturelles et sportives, l'appréciation est d'autant plus négative de la part de la communauté universitaire d'où la nécessité d'une prise en charge dans ce sens.



En conclusion, l'ensemble des suggestions et autres propositions formulées dans le cadre de cet axe vont dans le sens d'une amélioration continue des différentes infrastructures universitaires afin de garantir des bonnes conditions d'usage pour l'ensemble des parties prenantes de l'Université de Bejaia.

### **5. Axe « Vie à l'université »**

La stratégie développée ici devra amener l'université à s'engager dans différents plans ; environnemental, social, économique et institutionnel. Le projet d'établissement dans son axe cadre de vie, est celui d'une université qui met en œuvre une pédagogie collective et participative permettant l'acquisition des compétences, des savoirs, et des rendements sur la base du trio : savoir, savoir-faire et savoir être. Mais aussi un établissement qui s'engage à être responsable et capable de s'impliquer dans la société, tout en s'affirmant une identité locale qui se crée, peut assumer pleinement son rôle de constructeur dans une ville en pleine mutation. Cette stratégie devrait permettre l'épanouissement de tous les usagers et d'élever son niveau, et pour cela, la qualité de vie au sein des campus est une condition recherchée.

### **6. Axe « Coopération internationale et politique d'internationalisation »**

Occupant la troisième place au niveau national, ex aequo avec d'autres établissements universitaires algériens, selon le dernier classement THE 2021-2022, l'université de Bejaia se fixe comme objectif d'améliorer sa position parmi les universités mondiales. Dans cette perspective, deux actions phares seront engagées à savoir :

- Renforcement de la coopération internationale : Suite à son excellent parcours en termes de coopération internationale (parmi les premières universités au niveau national), l'université de Bejaia compte développer un programme ambitieux pour bien mener sa politique de coopération internationale. A ce titre, l'université compte augmenter le nombre de conventions avec les partenaires étrangers issus de zones géographiques différentes. Pour y procéder, l'université a mis comme critères de sélection : le nombre et la qualité des conventions signées ; le classement et la visibilité des universités partenaires ; ainsi que les dimensions géographiques et géostratégiques des zones concernées. Pour mener une telle stratégie, l'université doit mettre en place pour chaque zone cible, voire université, une commission interdisciplinaire qui s'occupe de l'organisation des missions, de l'accueil de délégations et de la collecte d'information et les appels à projet.

- Internationalisation, attractivité et mobilité : L'internationalisation des actions, l'attractivité du territoire et la mobilité sont des objectifs majeurs de la politique de coopération initiée dans le projet d'établissement de l'université de Bejaia. La politique de mobilité qui sera tracée par l'université de Bejaia dans son projet d'établissement consiste à la création de semestres internationaux, au renforcement des universités d'été, aux bourses de recherche et de perfectionnement, aux conventions de cotutelle et au montage de projets à l'international, mener des exercices de formation en collaboration avec les pairs, exemple des Modules Jean Monnet.

## **7. Axe « Relation avec l'environnement socio-économique »**

Avec un effectif de plus de 42 000 étudiants, 1709 enseignants et 1271 ATS, l'université de Bejaia est désormais un acteur potentiel pour le développement local et territorial. Cette spécificité peut assurer à l'université son rôle comme déclencheur d'un véritable développement socioéconomique, via :

- Signature de conventions-cadres avec les acteurs publics (locaux, régionaux et nationaux) et les partenaires socioéconomiques.
- Partager l'information avec les partenaires socioéconomiques sur les différentes activités de l'université, renforcement de la représentativité du milieu socioéconomique au sein de l'université et accompagnement, voire suivi, des partenaires via les structures d'interface du vice-rectorat de l'université.
- Ouverture vers tous les acteurs du territoire (collectivités locales, entreprises et administrations publiques) et définition du type de relations à développer avec eux (mise en place de relations de partenariat adaptées aux exigences de l'université et des acteurs socioéconomiques et visant le renforcement de l'apprentissage et l'insertion professionnelle des étudiants au profit du développement socioéconomique du territoire).
- Développement d'actions de valorisation et de communication avec les partenaires privilégiant la réflexion croisée (université-entreprise) sur les modalités de valorisation des résultats de la formation et de la recherche en valorisant les compétences des enseignants-chercheurs et des étudiants tout en étant à l'écoute de ses partenaires.

- Mutualisation des ressources existantes (humaines et matérielles) en renforçant le cadre de partenariat : université-université ; université-entreprise et université-acteurs locaux par la création d'une cellule de suivi chargée du recensement des ressources disponibles (Humaines et matérielles) ; de la sélection des ressources selon les besoins de l'université et des partenaires et de la mise en place des modalités de partages de ces ressources.

- Création d'une cellule de communication et d'animation de réseaux en mettant en place un réseau des anciens diplômés de l'université de Bejaia pour faciliter les collaborations enseignants- étudiants et anciens diplômés (stages, formations, emploi et bourses).

- Orientation de la formation aux besoins du marché de travail en accompagnant les nouveaux étudiants et en les préparant pour faire face aux différents défis de la société et de l'entreprise. Il s'agit de professionnaliser et d'harmoniser les offres de formation qui répondent aux besoins du marché de travail ; d'accompagner les structures d'appui à l'innovation et à l'entrepreneuriat et d'accroître son niveau d'innovation et de transfert de technologie et de connaissance.

## **5-2- Politique et stratégie de l'université de Bejaia : Objectifs, actions, indicateurs**

### **5-2-1- Gouvernance :**

**Orientation :** Mise en place d'un système d'information efficace et d'un management de qualité

<b>N°</b>	<b>Désignation de l'objectif</b>	<b>Les actions de mise en œuvre de l'objectif</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>1</b>	<b>L'établissement met en place un SI fiable, efficace et de prospective</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Doter l'institution d'un système d'information et de prospective (ou de veille) fiable et efficace</li> <li>-Mettre en place une politique de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploitation des informations ;</li> <li>-Assurer l'archivage et la diffusion de l'information administrative, pédagogique et scientifique ;</li> <li>-Assurer la surveillance et la maintenance des systèmes d'information ;</li> <li>-Mettre au profit des étudiants et du personnel un service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Degrés de visibilité de l'université ;</li> <li>-Qualité des supports de communication.</li> <li>-Personnel affecté à l'archivage/effectif total</li> <li>-Budget alloué à l'entretien et au développement du système d'information.</li> <li>-Nombre de formations Dédiées au système d'information</li> </ul>

		<p>numérique,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Promouvoir la communication avec les parties prenantes internes et externes.</li> </ul>	
2	<p><b>Élaboration des politiques de qualité, en relation avec son environnement en respect de ses valeurs et des règles d'éthiques.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mettre en place des mécanismes de concertation interne pour l'élaboration de ses différentes politiques : formation, recherche, gestion administrative et gouvernance ;</li> <li>-Tenir compte de l'environnement local, national et international dans la politique et la stratégie de l'institution dans le domaine de la recherche, de la formation, des relations internationales et des services rendus à la société ;</li> <li>-Élaborer et mettre en œuvre des mécanismes d'un budget concerté.</li> <li>-Encourager la parité dans toutes les instances de l'université</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversification, spécialisation et professionnalisation des formations ;</li> <li>-Nouvelles conventions et nouveaux partenariats avec les partenaires externes.</li> <li>-Taux de représentation des différentes composantes dans les instances</li> <li>- Liste des partenaires externes participant à l'élaboration des politiques de l'établissement.</li> </ul>
3	<p><b>Organisation et pilotage concertés des composantes et des services pour atteindre les objectifs fixés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mettre en place des instances de pilotage et de gestion et définir clairement les fonctions, les compétences et les responsabilités et les affecter en cohérence avec les missions et les objectifs de l'institution ;</li> <li>-Tenir compte des opinions et des avis des étudiants et des personnels dans le système de gouvernance ;</li> <li>-Allouer les ressources en conformité avec les objectifs de l'institution et organiser l'évaluation de l'efficacité de leur mise en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organisation et flexibilité des systèmes organisationnels de l'université ;</li> <li>-Efficacité des systèmes de contrôle interne de l'université.</li> <li>-Nombre de réunions des comités pédagogiques, des conseils d'administration, des instances délibératives....</li> <li>-Taux de participation des composantes de l'université aux commissions et instances de concertation de l'établissement</li> </ul>

<b>4</b>	<b>Management des fonctions et supports pour répondre au service des missions.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestion du patrimoine en conformité avec les missions et les valeurs de l'institution ;</li> <li>-Gestion des ressources humaines et financières en conformité avec les missions et les valeurs de l'institution ;</li> <li>-Mettre en place un cadre favorable qui fait participer les services communs à la mise en œuvre du PE.</li> <li>-Renforcement des ressources hors budget de l'état.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Efficacité de la politique interne ;</li> <li>-Efficacité du style de leadership pratiqué au sein de l'université</li> <li>-Nombre de formations assurées au profit du personnel de l'université</li> <li>-Montant des ressources hors budget de l'état</li> </ul>
----------	--	--	--

### 5-2-2-Formation

**Orientation** : offrir une formation scientifique et professionnelle de bonne qualité répondant aux besoins de la société d'aujourd'hui et de demain.

N°	Désignation de l'objectif	Les actions de mise en œuvre de l'objectif	Indicateurs
<b>1</b>	<b>Assurer la qualité de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Offrir une Formation en relation avec le marché de l'emploi</li> <li>-Améliorer le taux et la qualité d'encadrement</li> <li>- Améliorer les compétences des enseignants sur les aspects pédagogiques, techniques et outils d'enseignement.</li> <li>- Réviser et actualiser périodiquement les programmes de formation en concertation avec les enseignants et les partenaires externes.</li> <li>- Introduire des matières aux choix dans les différents parcours pour une meilleure prise en charge de nouvelles connaissances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de stages en entreprise</li> <li>- Ratio étudiants /enseignants de rang magistral</li> <li>- Nombre d'étudiants ayant réussi sans retard pédagogique</li> <li>-Nombre de programmes révisés et actualisés</li> <li>- Nombre de formations ayant des matières au choix.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Intégrer les méthodes d'enseignement innovantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la formation des enseignants aux TICs</li> <li>-Préparer des plateformes d'enseignement à distance (EAD)</li> <li>- Renforcer les moyens humains et matériels pour assurer les EADs</li> <li>- Adapter le matériel informatique actuel aux nouvelles exigences des EADs</li> <li>- Aménager des studios pour l'enregistrement des cours sous forme vidéo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'enseignants formés aux EADs</li> <li>- Le nombre d'enseignants utilisant les EADs</li> <li>- Budget alloué aux moyens dédiés aux EADs</li> <li>- Nombre de studios d'enregistrement</li> </ul>

3	<b>Adapter les offres de formation à l'environnement économique.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmenter le nombre d'offres de formation professionnalisantes</li> <li>-Encourager les offres de formation professionnalisante en adéquation avec le tissu industriel de la région</li> <li>-Implication des acteurs économiques dans les formations professionnalisantes pour une meilleure préparation de l'apprenant à la vie active</li> <li>-Préparation des programmes en concertation avec les acteurs du monde socio-économique</li> <li>- Choisir /cibler les domaines de formation en fonction des besoins du monde socio-économique et des métiers d'avenir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de formations professionnalisantes</li> <li>- Le nombre d'intervenants issus du monde professionnel dans l'enseignement</li> <li>- Le nombre d'intervenants issus du monde professionnel dans l'élaboration des programmes</li> <li>- Le rapport entre les formations académiques et professionnalisantes</li> </ul>
4	<b>Formation continue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Préparation de la matrice des compétences en matière et la liste des offres de formation</li> <li>- Mise en ligne des offres de formation via le site de l'université</li> <li>- Vulgarisation auprès des partenaires socioéconomiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre de formations assurées par année.</li> </ul>

### 5-2-3-Recherche

**Orientation** : développer la recherche scientifique, la créativité et l'innovation

#### Objectifs :

- ✓ Asseoir des formations doctorales en adéquation avec les besoins pédagogiques et socio-économiques
- ✓ Orienter les projets de recherche selon les axes prioritaires en relation avec le contexte local, régional, national et international.
- ✓ Encourager la multidisciplinarité au niveau des entités de recherche.
- ✓ Mobiliser et mutualiser les ressources de recherche disponibles au niveau des entités de recherche
- ✓ Valoriser les résultats de recherche pour assurer un transfert technologique.

N°	Désignation de l'objectif	Les actions de mise en œuvre de l'objectif	Indicateurs
1	<b>Asseoir des formations doctorales en adéquation avec les besoins pédagogiques et socio-économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des formations doctorales en relation avec les masters existants.</li> <li>- Adapter les formations doctorales aux besoins socioéconomiques dans le cadre du développement local et territorial.</li> <li>- Proposer des sujets de thèses de doctorat en collaboration avec le secteur socioéconomique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombres de formations doctorales.</li> <li>- Nombres de postes ouverts.</li> <li>- Nombre de sujets de thèses en relation avec le secteur socioéconomique.</li> <li>- Nombre d'entreprises associées</li> </ul>

2	<b>Orienter les projets de recherche selon les axes prioritaires en relation avec le contexte local, régional, national et international.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les projets de recherche à caractère socioéconomique.</li> <li>- Renforcer les projets de recherche à caractère international.</li> <li>- Valoriser les résultats de recherche.</li> <li>-Encourager l'innovation et le transfert technologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de projets à caractère socioéconomique.</li> <li>- Nombre de projets de recherche à caractère international.</li> <li>- Nombre de thèses soutenues.</li> <li>- Nombre de publications</li> <li>- Nombre de citations.</li> <li>Nombre de brevets.</li> <li>- Nombre de Start-up.</li> <li>- Nombre de Spin-off.</li> <li>- Taux de progression des objectifs (thèses, publications, ...)</li> </ul>
3	<b>Amélioration du fonctionnement des entités de recherche et création de nouvelles entités à caractère multidisciplinaire.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mobiliser et mutualiser les ressources de recherche disponibles au niveau des entités de recherche.</li> <li>-Renforcer les collaborations nationales et internationales.</li> <li>-Diversifier les ressources financières.</li> <li>-Encourager la multidisciplinarité au niveau des entités de recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de doctorants affiliés.</li> <li>- Nombre de thèses de doctorat soutenues.</li> <li>-Nombre d'équipes de recherche.</li> <li>-Nombre de disciplines,</li> <li>- Nombre de projets de recherche hébergés.</li> <li>- La production scientifique.</li> <li>- L'influence de la recherche produite.</li> <li>- Nombre de collaborations</li> <li>- Nombre d'utilisateurs hors laboratoire par rapport au nombre total</li> </ul>

#### 5-2-4- Infrastructure et vie à l'université :

##### 5-2-4-1- Vie à l'université

**Orientation :** -Favoriser le développement et la réussite des étudiants.

-Encourager la mise en place des clubs scientifiques et associations culturelles.

-Rendre l'université responsable et apte à s'impliquer dans la société.

##### - Milieu universitaire :

N°	Désignation de l'objectif	Les actions de mise en œuvre de l'objectif	Les indicateurs
	<b>Encourager les activités et la mise en place des</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encourager la création de clubs scientifiques</li> <li>-Encourager l'organisation des activités estudiantines, qu'elles soient scientifiques, culturelles ou sportives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de clubs scientifiques créés</li> <li>- Nombre d'activités estudiantines organisées</li> <li>- Nombre de recrutement</li> </ul>

1	<b>clubs scientifiques et associations estudiantines culturelles et sportives.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prodiguer des cycles de formations-éducation aux étudiants sortants.</li> <li>- Offrir aux étudiants des services d'accueil, d'orientation, d'information, et de réorientation.</li> <li>- Accompagner les étudiants dans la formalisation de leurs projets professionnels et à la recherche ciblée de stage et d'emploi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de campagnes de sensibilisation et des journées organisés.</li> </ul>
2	<b>Alimenter le sentiment d'appartenance à l'université.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication collective dans les actions participatives liées à l'évolution de l'université.</li> <li>- Prévoir des espaces de sociabilisation pour les étudiants et des espaces collectifs pour tous les usagers.</li> <li>- S'engager dans les actions d'intérêt général : être l'exemple et fédérer plus de dynamiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'espaces dédiés.</li> <li>- Nombre d'actions mises en place.</li> </ul>
3	<b>Encourager le personnel à soutenir la mission d'enseignement et de recherche et susciter leur adhésion aux projets de l'université</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une large diffusion du projet d'établissement</li> <li>- Elaborer les stratégies de projet en intégrant et identifiant les différentes parties prenantes (stakeholders)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de personnels enseignants impliqués dans les projets de recherche</li> <li>- Nombres de personnels ATS impliqués dans les projets de recherche et les projets de coopération</li> <li>- Nombre d'activités impliquant les parties prenantes</li> </ul>
4	<b>L'établissement développe la qualité de vie au travail et à l'étude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Installer et encourager le travail de la cellule d'accompagnement psychologique</li> <li>- Accompagner la commission des œuvres sociales</li> <li>- Veiller à l'inclusion des étudiants issus de milieux défavorisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de personnels spécialisés pour l'accompagnement / Effectif global de l'EESR.</li> <li>- Nombre d'étudiants aidés financièrement durant les 3 dernières années.</li> <li>- Nombre de personnels aidés durant les 3 dernières années.</li> <li>- Bilan des activités des cellules durant les 3 dernières années.</li> </ul>



- La communauté :

N°	Désignation de l'objectif	Les actions de mise en œuvre de l'objectif	Les indicateurs
1	<b>Intégrer les principes du développement durable dans l'organisation et la gestion de l'université (campus)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir et réaliser un campus innovant, durable, avec des usagers conscients et acteurs du progrès.</li> <li>- Prendre part à la sauvegarde de la biodiversité locale.</li> <li>- Prévoir la mobilité douce dans les campus et entre les campus</li> <li>- Optimiser le tri et la valorisation des déchets.</li> <li>- Education à la santé durable.</li> <li>- Aménager des espaces durables pour la détente, le sport ou la culture pour assurer le bien-être des usagers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble des actions engagées dans le cadre du développement durable.</li> <li>- Plan de circulation produit</li> <li>- Plan de signalisation.</li> <li>- Dispositif de tri des déchets mis en place</li> <li>- Nombre et qualité des campagnes de sensibilisation.</li> </ul>
2	<b>Promouvoir une approche éthique de l'enseignement, de la recherche et de la gestion universitaire.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication réelle des usagers de l'université dans la résolution des situations problématiques</li> <li>- La mise en œuvre d'une pédagogie collective permettant l'acquisition des compétences portant sur le : savoir, savoir-faire et savoir être.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre et qualité des acteurs impliqués dans la gestion collaborative.</li> <li>- Nombre des mémoires PFE prenant en charge de problématiques propres à l'université</li> </ul>
3	<b>Accroître la visibilité de l'université dans la société.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser des portes ouvertes de l'université à un large public.</li> <li>- Améliorer l'accueil des acteurs extérieurs à l'université.</li> <li>- Organisation des cycles de formations tout au long de l'année calendaire notamment durant les vacances pour des usagers externes à l'université.</li> <li>- Mettre en place des espaces de mise en valeur de la recherche scientifique à destination des établissements scolaires et entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de portes ouvertes organisées.</li> <li>- Nombre de formations organisées.</li> <li>- Nombre d'espaces dédiés mis en place.</li> </ul>
4	<b>Servir l'intérêt public.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à disposition des compétences universitaires scientifiques au monde socio-économique sous forme d'offre de service.</li> <li>- Orientation de la formation universitaire vers la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'expertises réalisées.</li> <li>- Nombre d'offres de formation professionnalisantes.</li> <li>- Adéquation des contenus avec les besoins du marché.</li> </ul>

		professionnalisation. -Satisfaction des besoins socio-économique à travers l'adéquation des contenus des formations universitaires. -Accompagnement dans la formation des métiers.	
--	--	--	--

#### 5-2-4-2- Infrastructure et ressources

**Orientation :** Garantir le développement de l'université par une utilisation stratégique des ressources accessibles en optimisant l'apport de nouvelles ressources.

N°	Désignation de l'objectif	Les actions de mise en œuvre de l'objectif	Les indicateurs
1	<b>Garantir la viabilité financière de l'université</b>	-Encourager les cellules de start-up ayant comme objectif la garantie de la viabilité financière de l'université ; -Encourager les pratiques respectueuses de l'environnement et de la consommation énergétique ; -Rentabiliser les infrastructures de l'université durant les vacances universitaires ; -Conclure des partenariats avec les acteurs économiques pour des projets concrets à vocation économique.	-Nombre de start-up et de projets alternatifs mis en place par l'université ; -Nombre de campagnes de sensibilisation réalisées ; -Nombre de conventions et protocoles d'accord mis en place.
2	<b>Assurer la réalisation des grands projets de l'université</b>	-Réformer le cahier des charges en incluant les principes du développement durable comme donnée essentielle à l'élaboration des projets de l'université ; -Associer toutes les parties prenantes dans les différentes phases de réalisation des projets de l'université ; -Valoriser les résultats des recherches scientifiques sur terrain pour accompagner l'opération de réalisation des projets de l'université ; -Promouvoir le département des STAPS en un institut équipé d'infrastructures spécifiques et de laboratoire d'expertise.	-Nombre de cahier des charges répondants aux principes du développement durable ; -Nombre d'acteurs impliqués dans les différentes opérations ; -Nombre de projets valorisés ; -Nombre d'infrastructures sportives réalisées.
3	<b>Dynamiser les processus opérationnels et décisionnels.</b>	-Associer tous les acteurs de l'université au processus opérationnel et décisionnel ; -Procéder à la digitalisation des procédures administratives et scientifiques ; -Mettre en place les plateformes intranet pour améliorer la connectivité entre les services et améliorer leur gestion ; -Augmenter le débit d'internet.	-Mise en place de plateformes dédiées ; -Débit d'internet augmenté.
4	<b>Rehausser les</b>	-Modernisation de l'infrastructure dédiée aux	-Nombre de

	<b>infrastructures documentaires, technologiques et physiques de l'université.</b>	ressources documentaires, technologiques et physiques de l'université ; -Prévision des nouvelles infrastructures et réadaptations des structures existantes ; -Échange de ressources documentaires entre les universités ; -Réhabilitation des blocs d'enseignement dégradés et réalisation des équipements nécessaires.	documentations acquises ; -Nombre d'abonnements aux bases de données bibliographiques ; -Nombre de processus d'échange mis en place ; -Nombre de blocs rénovés et d'équipement réalisés
--	--	---	--

## 5-2-5- Coopération et relations avec l'environnement socioéconomique

### 5-2-5-1- Coopération

**Orientation** : intégrer l'université dans la dimension internationale

N°	Désignation de l'objectif	Les actions de mise en œuvre de l'objectif	Indicateurs
1	<b>Mise en place de réseaux d'enseignement et de recherche à l'échelle internationale</b>	-Améliorer en nombre et en qualité les abonnements aux revues périodiques et aux bases de données scientifiques	-Augmentation du nombre de publications à l'international  Augmentation des indices de citations
		-Mettre en place cellule de veille à l'international	-Nombre de projets (coopération et recherche) décrochés par l'Université ;
		-Mettre en place des cartographies des projets internationaux afin de mieux identifier et promouvoir les partenaires internationaux, aidant ainsi les chercheurs à structurer de futures collaborations internationales	-Nombre de partenariats formalisés avec capitalisation par résultats
		-Offrir un appui et un accompagnement de qualité au montage de projets de coopération, notamment sur la méthodologie et la conception d'un projet	-Nombre de projets internationaux coordonnés et pilotés par l'université  -Personnel affecté à la cellule de veille
		-Mettre en place des formations doctorales dans le cadre de projets communs avec des universités étrangères	-Nombre de formations co-diplômantes (avec des universités étrangères ou entreprises)
		-S'orienter vers des formations co-diplômantes de qualité avec des partenaires étrangers dans le cadre de projets internationaux	

2	<b>Renforcer la coopération internationale</b>	-Augmenter le nombre de contrats, de conventions et de projets, mais aussi le nombre de chercheurs visiteurs entrants et sortants et de visites de délégations étrangères	-Nombre de codirections, cotutelle, visiteurs sortants et entrants
		-Planifier et s'inspirer des programmes d'enseignement et de recherche à l'évaluation internationale	-Nombre de conventions et jumelages établis ainsi que les nouveaux réseaux intégrés.
		-Mettre l'université en réseau avec diversification des partenaires étrangers	-Nombre de conventions signées en dehors du continent européen
		-Mettre en œuvre des jumelages avec des universités étrangères	
		-Encourager les mobilités entrantes dans le cadre des différents programmes d'échange	-Infrastructures et espaces dédiés à l'accueil -Nombre de mobilités entrantes. Ratio mobilités entrantes / les mobilités sortantes
		-Encourager l'enseignement des langues vivantes en cohérence avec la politique internationale de l'université	-Taux de modules ou formations assurés en anglais
		-Cibler des partenaires et des universités émergentes et coordinatrices de programmes de mobilités pour d'éventuelles conventions de partenariats	-Nombre de conventions signées avec des partenaires coordinateurs de programmes et projets
	-Encourager les mobilités et projets postdoctoraux, publications et communication à l'international	-Nombre de projets, contacts, conventions et bonnes pratiques tirés des séjours à l'étranger -Nombre de mobilités des chercheurs et participations aux manifestations internationales	
3	<b>Améliorer la visibilité de l'université à l'international</b>	-Appuyer la politique d'ouverture sur l'international en rédigeant une charte d'internationalisation	-Se doter d'une charte résumant la stratégie de l'établissement en matière d'internationalisation
		-Organiser des forums annuels renseignant sur la stratégie d'internationalisation de l'université	
		-Mettre en place une stratégie en matière de recherche et de formation en adéquation avec l'environnement international	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Améliorer la politique de communication de l'université pour une meilleure visibilité internationale</li> <li>-Assurer la diffusion de la production scientifique, pédagogique et des compétences de l'université à l'échelle internationale grâce à une bonne politique de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversification des Canaux de communication de l'Université (Instagram, Twitter, LinkedIn, ...)</li> <li>-Taux d'adhésion des chercheurs aux plateformes de divulgation académique (Researchgate, Academia, Google Scholar, ORCID, Mendeley, Publons...)</li> </ul>
4	<b>Renforcer la coopération nationale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Définir la politique de l'université en termes de partenariat avec les universités nationales ; la rendre visible et pertinente.</li> <li>-Mettre en place des jumelages avec des universités nationales</li> <li>-Établir une cartographie de stakeholders universitaires à l'échelle locale et nationale (facultés, laboratoires et instituts de recherche),</li> <li>-Mutualiser et optimiser les ressources et les moyens de recherche et défendre la capitalisation du savoir-faire et des bonnes pratiques d'échanges et de collaborations</li> <li>-Augmenter le nombre de conventions nationales</li> <li>-Mise en place d'une cellule de veille au niveau national</li> <li>-Organiser et participer davantage à des forums et des foires</li> <li>-Implicitement cette action est incluse dans l'action suivante.</li> <li>-Mettre en place de projets de recherche en commun avec ses homologues nationaux</li> <li>-Définir clairement la politique d'accueil des étudiants, des enseignants et des chercheurs, se doter de moyens et d'infrastructures nécessaires pour l'accueil des concernés et les munir d'un guide d'accueil et d'orientation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de conventions, mémorandum d'entente engagés avec les acteurs universitaires et économiques à l'échelle nationale</li> <li>-Nombre de projets de recherche inter-universitaire, de thèse en entreprise, brevets...développés en conséquence</li> <li>-Nombre de mobilités entrantes et sortantes à l'échelle nationale</li> </ul>

## 5-2-5-2- Relation avec l'environnement socio-économique

**Orientation :** Devenir acteur dans le développement socio-économique

N°	Désignation de l'objectif	Les actions de mise en œuvre de l'objectif	Indicateurs
1	Devenir acteur dans le partenariat et le développement socio-économique	-Mettre en place des formations en conformité avec la politique locale et régionale, en impliquant les professionnels et les cadres dans les réflexions sur les programmes de formation de sorte à répondre aux problématiques locale et régionale.	-Taux de participation des professionnels et cadres à l'élaboration des programmes de formation -Nombre de formations mises en place en collaboration avec les partenaires socioéconomiques
		-Impliquer les professionnels dans l'encadrement des projets tutorés et de fin d'études pédagogiques et scientifiques (licence et master à caractère professionnel)	-Taux d'encadrement des professionnels dans les projets de fin d'études pédagogiques et scientifiques -Nombre de projets tutorés ou de fin d'étude en codirection avec les partenaires socio-économiques
		-Favoriser la figure de l'enseignant associé et des cadres expérimentés dans les tâches pédagogiques d'enseignement et d'encadrement	-Taux d'enseignants associés et cadres expérimentés impliqués dans les tâches pédagogiques d'enseignement et d'encadrement
		-Mettre en place des accords programmes et des conventions avec les partenaires socio-économiques locaux afin de les fidéliser dans un esprit gagnant-gagnant	-Nombre de conventions et d'accord programmes signés avec les partenaires socioéconomiques
		- Développer des programmes de recherche au niveau local	-Nombre de programmes de recherche développés au niveau local

		- Mettre en place une cartographie de stakeholders d'acteurs économiques (entreprises) et communautaires (associations, ONG & collectivités locales ou directions wilayales)	-Nombre et nature de stakeholders d'acteurs économiques et communautaires
2	<b>Orienter la formation aux besoins du marché : agir au profit de la société</b>	- Organiser et participer à des forums et salons de recrutement pour promouvoir le produit de formation	-Nombre de forums et de salons organisés et auxquels l'université a participé -Nombre de diplômés recrutés à l'issue des forums et salons
		-Mettre en place un centre de carrière pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés	-Taux de diplômés insérés par le centre de carrière : Ratio= Nombre de diplômés insérés par le centre de carrière /Nombre de diplômés inscrits dans le centre de carrière
		-Réaliser des enquêtes périodiques (chaque année) auprès des collectivités et des entreprises locales sur l'insertion professionnelle des diplômés	-Nombre d'enquêtes réalisées annuellement -Nombre de diplômés insérés annuellement
		-Dispenser des formations ponctuelles au profit du personnel des entreprises et des collectivités locales	-Nombre de formations dispensées annuellement au profit des entreprises
		- Mettre en place un fichier archive pour l'ensemble des produits de formation et d'une association d'anciens diplômés de l'université. Il est aussi impératif d'organiser périodiquement des manifestations regroupant les anciens diplômés de l'institution.	-Nombre de diplômés enregistrés -Nombre de diplômés adhérents à l'association des anciens diplômés -Nombre de manifestations organisées annuellement regroupant les anciens diplômés

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mettre tous les moyens disponibles afin d'encourager et d'accompagner les étudiants porteurs de projets en promouvant les Spin-off et les start-ups universitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de formations en entrepreneuriat dispensés aux étudiants</li> <li>-Nombre de projets incubés</li> <li>-Nombre de Spin-off et de start-up créées</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Œuvrer à formaliser le statut de l'étudiant entrepreneur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'étudiants-entrepreneurs enregistrés</li> <li>- Nombre de distinctions reçues par les étudiants-entrepreneurs</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place un mode d'évaluation sur la base des projets de création d'entreprise en remplacement du mémoire de fin d'études. L'arrêté ministériel N°1275 permet désormais d'opter pour ce mode d'évaluation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taux de projets de fin d'études évalués sur la base de projets de start-up ou de projets innovants</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer des conventions de coopération avec les incubateurs ou les pépinières d'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de conventions de coopération signées</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Œuvrer à inscrire davantage de laboratoires et de projets de recherche dans les PNR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de laboratoires et de projets de recherche inscrits dans les PNR</li> <li>-Nombre d'enseignants inscrits dans les PNR</li> </ul>
3	<b>Développer la relation entreprise-université via la recherche-développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Déterminer les besoins en formation des entreprises, en proposant des offres de formation en adéquation avec les besoins de ces dernières et de manière certifiée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de formations proposées en collaboration avec des entreprises conventionnées</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place d'un département chargé des relations avec les entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de conventions avec les entreprises</li> <li>-Nombres de stages effectués en entreprises</li> <li>-Nombre de contrats de prestation de service</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir des services de consulting et d'expertise au profit des entreprises, en formalisant tous les partenariats noués avec les entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de consultants et d'experts universitaires intervenant au profit des entreprises</li> </ul>



	- Proposer les produits issus de la recherche pour les activités des entreprises intéressées dans le cadre d'un partenariat gagnant-gagnant	-Nombre de produits issus de résultats de la recherche valorisés par les entreprises partenaires
	- Mettre en place une cartographie de stakeholders d'acteurs économiques (entreprises et autres)	-Nombre de stakeholders identifiés
	- Multiplier les stages en orientant les étudiants vers les entreprises pour réaliser des études de cas dans le cadre des enseignements d'un ou plusieurs matières (unités pédagogiques).	-Nombre de stagiaires en entreprise
	-Établir un plan clair et pertinent pour suivre l'exécution des conventions de partenariat avec les entreprises	-Nombre de conventions exécutées avec les entreprises partenaires
	-Garantir une atmosphère adéquate à la recherche scientifique qui encourage les membres de la structure d'enseignement à exécuter les recherches scientifiques en relation avec les besoins des entreprises	-Nombre de publications scientifiques valorisées au profit des entreprises
	-Assurer la valorisation et la protection de l'information scientifique et technique à l'aide des brevets.	-Nombre de brevets déposés
	- Capitaliser son savoir-faire par des appels d'offres de coopération et d'assistance scientifique aux entreprises.	-Nombre de conventions de coopération et d'assistance scientifique aux entreprises -Nombres de conventions de prestation de service signées.
	- Mettre en place des thèses de Doctorat en entreprise en définissant le statut du doctorant en entreprise	-Nombre de thèses réalisées en entreprises

## **6- Accompagnement budgétaire pour la réalisation du projet de l'UAMB**

Après avoir effectué l'analyse de l'environnement à travers de diagnostic de l'établissement, formulé la vision stratégique et identifié les valeurs défendues par l'université avec la

définition des objectifs, il reste bien entendu, la mise en œuvre de cette politique sur le terrain pour obtenir les résultats, voire les performances attendues.

Sachant que, la concrétisation de cette politique est tributaire d'un dispositif d'accompagnement en moyens matériels, humains et financiers, les services de l'université ont élaboré un projet de budget triennal en prenant en compte les objectifs et les indicateurs cibles inhérents à chaque domaine.

Les crédits et les effectifs prévus dans ce budget triennal 2023-2025 sont estimés comme suit :

<b>Année</b>	<b>Budget fonctionnement en DA</b>	<b>Budget investissement en DA</b>	<b>Total</b>
<b>2023</b>	7 546 950 000	1 050 000 000	8 596 950 000
<b>2024</b>	8 070 450 000	1 198 000 000	9 268 450 000
<b>2025</b>	8 635 850 000	1 750 000 000	10 385 850 000

Les augmentations en termes de crédits prévues dans les projets de budget 2023,2024 et 2025 se déclinent comme suit :

- Un taux de 11,20% de plus dans le budget 2023 par rapport au budget global 2022 ;
- Un taux de 07% de plus dans le budget 2024 par rapport au budget global 2023 ;
- Un taux de 07% de plus dans le budget 2025 par rapport au budget global 2024

A quoi s'ajoutent :

- 240 postes d'enseignants et 170 postes d'ATS dans le budget 2023 ;
- 275 postes d'enseignants et 195 postes d'ATS dans le budget 2024 ;
- 300 postes d'enseignants et 210 postes d'ATS dans le budget 2025.

Outre les subventions suscitées allouées par l'état, et afin de garantir au mieux la fiabilité financière qui permettrait la réalisation des actions à mener en vue d'atteindre les objectifs définis dans le projet d'établissement, l'université de Bejaia fera de l'amélioration de sa capacité d'autofinancement un indicateur de performance capital qui pourrait lui assurer des taux de financement évoluant d'année en année, et ce, en faisant recours à d'autres sources de financement provenant :

- De l'organisation des formations et des cycles de perfectionnement payants au profit des cadres des autres secteurs ;

- De la valorisation et la promotion de la recherche appliquée pour rentabiliser les brevets d'invention ;
- Du développement de la prestation de service en matière d'expertise, de redynamisation du centre des examens et concours au profit des autres secteurs conformément à l'article 120 de la loi de finances 2021 ;
- De la mise en location des structures de l'université ;
- Et de la sollicitation des collectivités territoriales et des opérateurs privés et publics pour des dons et des actions de sponsoring.

En contrepartie, les services de l'université mettront en place une stratégie visant la rationalisation des dépenses et de lutte contre toute forme de gaspillage tout en veillant à préserver la qualité des prestations du service public qu'ils assurent.

Cette stratégie sera mise en œuvre essentiellement à travers les actions suivantes :

- Le redéploiement intra-établissement de la ressource humaine pour combler le déficit ;
- La limitation de recrutement externe aux cas de nécessité absolue de service ;
- La maîtrise des frais de fonctionnement notamment ceux engendrés par les charges en sensibilisant la communauté universitaire sur la rationalisation des frais liés à la consommation de l'électricité, du gaz et de l'eau, de l'utilisation du téléphone ainsi qu'à la consommation du papier, de cartouches d'encre et autres consommables ;
- Le soutien et l'encouragement de l'usage de nouvelles techniques d'information et de communication (TIC) ;
- La réduction des frais d'organisation des manifestations scientifiques en privilégiant le recours aux visioconférences ;
- L'optimisation de l'utilisation des véhicules par la réduction et la gestion efficace des missions et des charges liées à la consommation du carburant et des pièces de rechange ;
- La limitation des achats de matériels, de fournitures et de mobiliers en favorisant la mutualisation des moyens disponibles.

## 7- Calendrier de mise en œuvre du projet d'établissement de l'université de Bejaia

La mise en œuvre du projet d'établissement de l'université de Bejaia s'appuie sur une gestion par objectifs et s'étale sur une durée de trois ans. La réalisation de certaines actions dépend de certains paramètres indépendants de l'établissement et pouvant entraver le bon déroulement des activités. Dans le calendrier de mise en œuvre du projet d'établissement, certaines contraintes ont été citées afin de prendre en considération le degré de réalisation des actions.

Politique de l'établissement		Planning de mise en œuvre des objectifs			Observations (Durée de réalisation de l'objectif, contraintes...)
		1 <sup>ère</sup> année	2 <sup>ème</sup> année	3 <sup>ème</sup> année	
Formation	Assurer la qualité de la formation	X	X	X	Veille pédagogique annuelle
	Intégrer les méthodes d'enseignement innovantes	X	X	X	Un objectif à atteindre après l'enregistrement des cours dans les différents parcours et création d'une plateforme (05 à 6 ans).
	Adapter les offres de formation à l'environnement économique.	X (5%)	X (10%)	X (20%)	Chaque année, nous proposerons des parcours professionnalisants. L'objectif à atteindre est qu'un tiers (1/3) des formations sera professionnalisant.
	Formation continue	X	X	X	
Recherche	Asseoir des formations doctorales en adéquation avec les besoins pédagogiques et socio-économiques			X	La durée de réalisation dépend de la collaboration du secteur socioéconomique.
	Orienter les projets de				La durée dépend des

	recherche selon les axes prioritaires en relation avec le contexte local, régional, national et international.			X	moyens mis en œuvre.
	Amélioration du fonctionnement des entités de recherche et création de nouvelles entités à caractère multidisciplinaire.			X	La durée dépend des moyens mis en œuvre et de l'implication des différents acteurs.
Vie à l'université	Encourager les activités et la mise en place des clubs scientifiques et associations estudiantines culturelles et sportives.			X	Tout dépend des programmes de formation pour étudiants.
	Alimenter le sentiment d'appartenance à l'université.			X	Miser sur l'éducation participative.
	Encourager le personnel à soutenir la mission d'enseignement et de recherche et susciter leur adhésion aux projets de l'université			X	
	L'établissement développe la qualité de vie au travail et à l'étude			X	Tout dépendra des mesures d'établissement des conventions.
	Intégrer les principes du développement durable dans l'organisation et la gestion de l'université (campus)			X	Opter pour l'éducation écologique.
	Promouvoir une approche éthique de l'enseignement, de la recherche et de la gestion universitaire.			X	

	Accroître la visibilité de l'université dans la société.			X	
	Servir l'intérêt public.			X	Tout dépend des modalités d'adhésion au secteur socio-économique.
Infrastructure	Garantir la viabilité financière de l'université			X	Un processus long et complexe intégrant l'ensemble des acteurs de l'université en collaboration avec les acteurs professionnels du monde socio-économique.
	Assurer la réalisation des grands projets de l'université			X	Une durée nécessaire à la mise en place d'un mécanisme efficace pour mener bien toutes les phases d'exécution de chaque projet : -phase de programmation. -phase d'avant-projet. -phase d'exécution. - Phase de réalisation. - phase de réception.
	Dynamiser les processus opérationnels et décisionnels.		X	X	Une durée nécessaire pour revoir le cahier des charges avec d'avantage d'importance à l'efficacité et à l'aspect écologique du projet.
	Rehausser les infrastructures documentaires, technologiques et physiques de l'université.			X	Les étapes de mise en œuvre de cet objectif exigent un temps suffisant
	Mise en place de réseaux d'enseignement et de recherche à l'échelle internationale		X	X	Les modalités de création d'une cellule de veille restent à définir
Coopération	Renforcer la coopération internationale		X	X	Contraintes : Installation des infrastructures et espaces dédiés à l'accueil

	Améliorer la visibilité de l'université à l'international		X	X	Les modalités d'adhésion aux réseaux doivent être clairement établies par la tutelle surtout concernant le paiement des cotisations
	Renforcer la coopération nationale		X	X	Les modalités de création d'une cellule de veille restent à définir
Relation avec l'environnement socio-économique	Devenir acteur dans le partenariat et le développement socio-économique		X	X	La durée de réalisation est de 36 mois. Contraintes :  Modalités d'intervention des professionnels et des experts dans les tâches pédagogiques d'enseignement et d'encadrement.  Statut des professionnels.  Complexité de l'analyse du marché de l'emploi
	Orienter la formation aux besoins du marché : agir au profit de la société		X	X	La durée de réalisation est de minimum 24 mois. Contraintes :  Le statut d'étudiant-entrepreneur n'est pas encore effectif.  Le nombre de projets acceptés en PNR est très réduit  Les filières demandées par le marché du travail sont peu représentées dans les formations universitaires.
	Développer la relation entreprise-université via la recherche-développement		X	X	La durée de réalisation est de minimum 24 mois. Contraintes : Les modalités de création d'une cellule de veille restent à définir Le statut du doctorant en entreprise n'est pas encore effectif. Absence de modalités

					relatives aux échanges entre chercheurs universitaires et Industriels, surtout concernant la propriété intellectuelle
Gouvernance	L'établissement met en place un SI fiable, efficace et de prospective			X	
	Élaboration des politiques de qualité, en relation avec son environnement en respect de ses valeurs et des règles d'éthiques.			X	
	Organisation et pilotage concertés des composantes et des services pour atteindre les objectifs fixés			X	
	Management des fonctions et supports pour répondre au service des missions.			X	

## 8- Le dispositif d'évaluation de la mise en œuvre du projet d'établissement

La mise en œuvre du projet d'établissement après sa révision nécessite suivi et évaluation afin d'assurer l'amélioration continue de ses activités. Dans cette perspective, tout un dispositif doit être mis en place et qui peut être résumé dans les points suivants :

- Mise en place d'une commission de suivi et d'amélioration continue (CSAC) ayant pour tâche évaluation du processus de réalisation du plan d'action du projet d'établissement
- Programmation d'actions d'évaluations périodiques (Semestrielle, annuelle, finale, etc.) et élaboration de rapports relatifs aux actions de chaque domaine du PE
- Propositions par la commission d'actions correctives relatives à chaque action du PE.
- Mise à jour et réajustement du plan d'actions opérationnel du PE

## Conclusion



En conclusion, le projet d'établissement de l'université de Bejaia met en évidence la stratégie nodale adoptée par tous les acteurs concernés pour un développement durable de l'établissement d'enseignement supérieur. Cette stratégie, inscrite dans le cadre du projet ESAGOV, prend comme cheval de bataille la gestion par objectifs (MBO) par la mise à jour du PE. Ce modèle de gestion inspiré du modèle d'entreprise doit passer impérativement par une définition et une présentation des différents acteurs qui ont un rôle à jouer et qui sont le MESRS avec ses Direction et sous-directions, la CNU, les conférences régionales (CRs Centre Est et Ouest), le CPND et les EES. Notre université s'inscrit, justement, dans la continuité de la stratégie globale et de la vision du monde édictées par la tutelle. Dans le présent document, nous avons identifié les acteurs chargés d'implémenter la MBO à l'intérieur de l'établissement et qui sont : Le recteur, les vice-recteurs, les doyens et les vice-doyens, les chefs de département, les étudiants, les enseignants, le personnel d'encadrement, les ATS, les ingénieurs ainsi que le personnel de la maintenance, d'entretien et de sécurité. Tout cela est bien évidemment complété par les instances consultatives et de décision comme les comités scientifiques des départements (CSD), les conseils scientifiques des facultés (CSF) et les conseils scientifiques de l'université (CSU) ainsi que le conseil d'administration (CA), le conseil de direction de l'université et des facultés (CDU et CDFs). Ajoutons à cela toutes les franges syndicales agréées et les clubs scientifiques estudiantins qui sont très actifs au niveau de l'université de Bejaia.

Dans le cadre de ce projet, nous avons donc procédé, d'abord, par la réalisation d'un état des lieux général de l'établissement : formations, nombre de diplômés par année, infrastructures, effectifs enseignants, ATS et étudiants, domaines d'enseignement et de recherche disponibles. Un autre état des lieux concernant le lien des EES avec le monde socio-économique a été également élaboré ce qui a permis de présenter les différentes débouchées en termes de postes d'emplois, d'insertion professionnel que peut offrir l'université. Dans un second temps, nous avons analysé ce constat général en s'appuyant sur des diagrammes de Pareto et d'Ishikawa et des méthodes d'analyse (SWOT, PESTEL, Benchmarking, etc...). Cela a permis de montrer les points forts, faibles, opportunités et les risques et aussi de faire une comparaison avec d'autres établissements.

L'analyse de l'état des lieux a permis de se projeter dans l'avenir et de définir la vision de l'université dans le cadre des valeurs globales fixées par la tutelle et des valeurs propres de notre établissement, ce qui constitue le plan stratégique de l'établissement. En s'appuyant

sur une approche participative, un ensemble d'actions et de tâches, sont mises en place à travers un plan d'actions échelonné dans le temps. La réalisation du plan opérationnel est accompagnée par une démarche qualité avec une évaluation et une amélioration continue en appliquant le principe de la roue de Deming Planifier, Faire, Vérifier et Réagir (Plan, Do, check and Act). Cela se concrétisera grâce à des indicateurs de performances (KPI) qui répondent aux cinq critères de pertinence des objectifs S.M.A.R.T. C'est aussi grâce à la mise en place d'un système assurance qualité performant, doté de moyens humains et matériels nécessaires, digitalisé, permettant de gagner en compétitivité, en rentabilité, en efficacité et en efficience. L'ensemble : plan stratégique, plan opérationnel, plan d'actions, le système assurance qualité, l'évaluation continue, définissent le PE.

L'équipe impliquée dans le projet s'est employée dès le départ à réaliser le travail en visant la concrétisation de l'engagement de l'équipe dirigeante de l'Université. Des actions ont été menées visant la sensibilisation et l'information, la mobilisation et la contribution de la communauté universitaire et des partenaires de l'université, principalement en relation avec l'expression de leurs préoccupations et aspirations ; et de actions inhérentes à la révision du PE.

Des questionnaires relatifs aux domaines du RNAQES ont été élaborés et mis en ligne. Un appel à la communauté universitaire (Enseignants, Etudiants, ATS et partenaires socio-économiques) pour contribuer à la révision du projet d'établissement a été lancé.

A travers cette démarche participative qui a touché toute la communauté universitaire, ainsi que la mise en place d'outils d'aide à la préparation et à l'exécution des budgets selon les dispositions de la LOLF, l'université de Bejaia aspire atteindre les objectifs fixés dans sa politique et s'inscrire dans une perspective de développement continu.