

# Évaluation du personnel académique et non académique

GISGUF - Rabat – Mai 2025

Nadine Riachi Haddad

Secrétaire général

Université Saint-Joseph de Beyrouth (Liban)

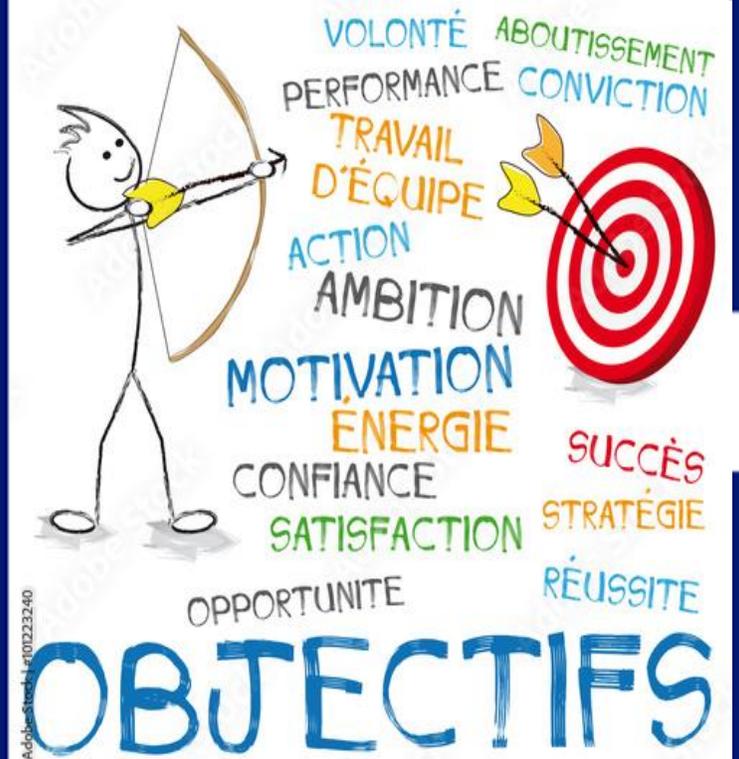


alamy - M58DE1

# Plan

- Objectifs clés de l'évaluation
- Outils d'évaluation
- Évaluation du personnel académique
- Évaluation du personnel non académique
- Amélioration continue et innovation
- Rôle du SG / DGS
- Cas d'études

# Objectifs clés de l'évaluation





## Objectifs clés de l'évaluation

### **Enseignement et gestion de haute qualité**

Garantir que l'enseignement et la gestion administrative répondent aux normes souhaitées, favorisant l'excellence académique.

### **Satisfaction des parties prenantes**

Assurer la satisfaction des parties prenantes pour le succès de l'institution.

### **Amélioration continue**

Identifier et corriger les faiblesses détectées.

Selon vous, quelle est l'importance de l'évaluation du personnel (académique et non académique)?

<https://www.menti.com/al1if2s47pdpMentimeter>

3730 6590



# Importance de l'évaluation du personnel



Reconnaissance  
des performances

Renforcement de  
la motivation et de  
l'engagement



Identification des  
besoins de formation

Acquisition des  
compétences requises  
pour exceller



Identification des  
lacunes/faiblesses  
et remédiation

Besoins  
institutionnels

Amélioration des services et de l'enseignement

## L'assurance qualité implique des processus d'évaluation qui :

- \* mesurent la performance académique et administrative
- \* favorisent l'amélioration continue des méthodes d'enseignement et de la gestion administrative au sein des institutions
- \* assurent que la performance académique et administrative réponde aux normes établies pour un enseignement de haute qualité
- \* sont définis par une entité désignée à cet effet par l'université (Unité Assurance Qualité, Rectorat, l'Organisation centrale ou autre)

# Besoin de définir et de communiquer

- Public cible: quel personnel (académique et non académique)?
- Objectif: routine, problème, ranking, accréditation, etc.?
- Calendrier: fréquence et date?
- Outil: grille, questionnaire (questions fermées/ouvertes), entretien avec les responsables, les pairs, etc.?
- Personnel: qui se charge de l'évaluation? Comité d'évaluation? Responsable direct?
- Analyse: qui se charge du dépouillement et de l'analyse?
- Résultat et action entreprise: promotion, remarque, amélioration, etc.?

# Outils d'évaluation



# Outils / Types d'évaluation

Questionnaire à choix multiple

Questions ouvertes

Entretiens

Rapport d'activités  
quantitatif et qualitatif

Audit

# Questionnaires et rapports

## **Collecte de données quantitatives et qualitatives**

Les questionnaires sont essentiels pour la collecte de données, permettant une analyse des résultats.

## **Opinions des étudiants**

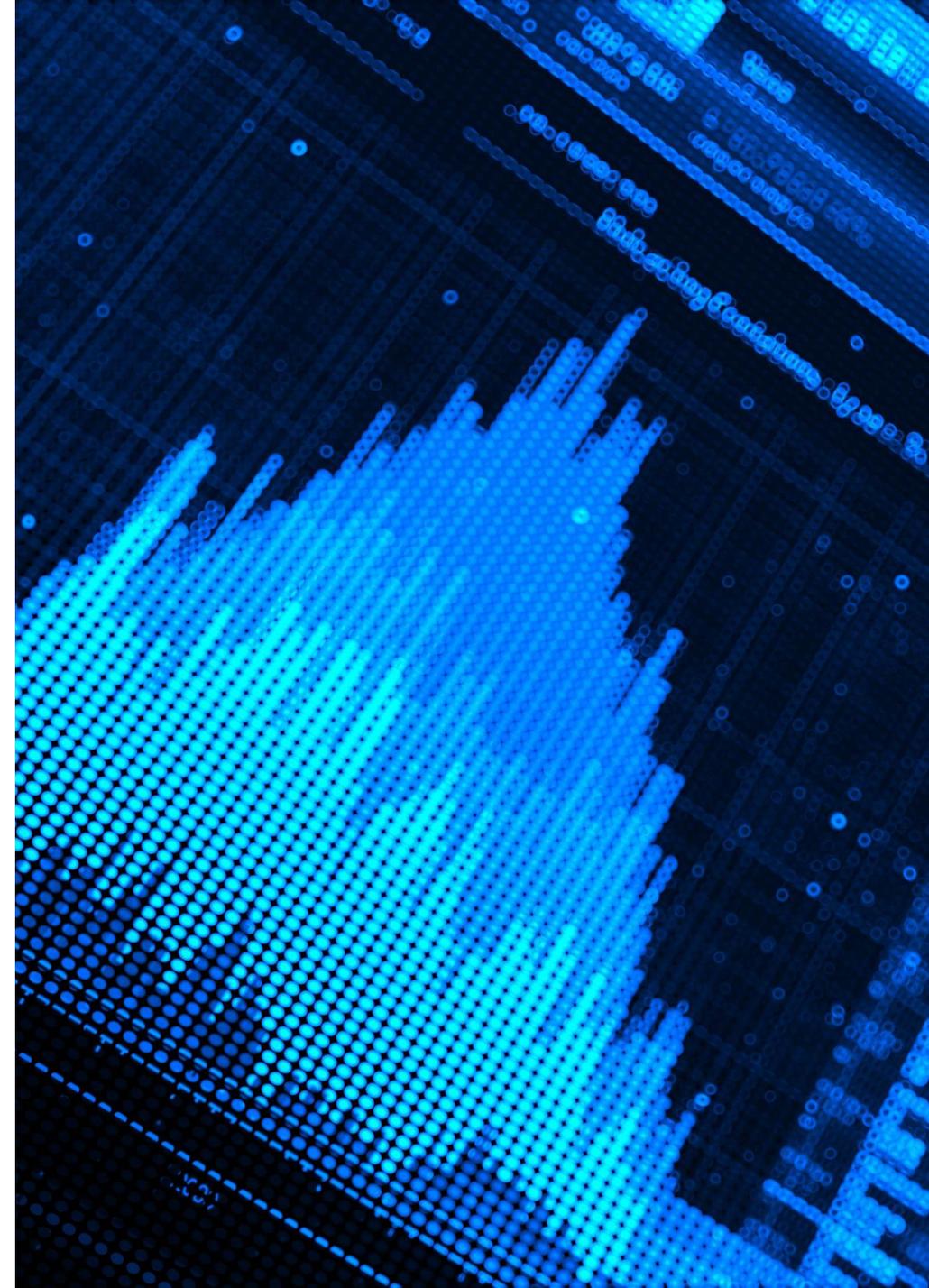
Les enquêtes recueillent les opinions des étudiants, des responsables et des parties prenantes, fournissant des informations sur leurs expériences et leurs besoins.

## **Auto-évaluations**

Les auto-évaluations permettent d'obtenir l'avis du personnel, contribuant à l'amélioration continue des performances.

## **Rapports d'activités**

Les rapports quantifient le travail accompli, fournissant un moyen quantitatif et qualitatif de réviser les résultats du personnel.



# Entrevues et groupes de discussion

## **Données qualitatives**

Les entrevues et les groupes de discussion génèrent des données surtout qualitatives qui offrent une compréhension approfondie des sujets étudiés.

## **Exploration des opinions**

Ces méthodes personnelles permettent d'explorer les opinions et les expériences des participants, révélant des renseignements significatifs et favorisant l'échange.

## **Évaluation des performances**

Les informations recueillies sont essentielles pour évaluer les performances et formuler des recommandations éclairées.



# Évaluation du personnel académique (enseignants)



# Critères d'évaluation du personnel académique

## Qualité de l'enseignement

La qualité de l'enseignement est essentielle pour l'apprentissage des étudiants et devrait être un critère clé : plan de cours, RA, modalités d'évaluation, méthodes d'enseignement, ambiance de la classe, accompagnement, supports, gestion du temps, etc.

## Engagement dans la recherche

L'engagement des enseignants dans la recherche contribue à l'avancement des connaissances et à l'innovation académique: production et qualité scientifique, rayonnement et impact scientifique, formation et encadrement, intégration et implication dans la structure de recherche, etc.

## Contribution à la vie académique

La contribution à la vie académique comprend la participation aux comités, aux conférences et à la vie universitaire en général.



# Processus de collecte de données

## Évaluations par les responsables académiques

Les évaluations par les responsables académiques fournissent des éléments précis sur la performance, les compétences et l'engagement des enseignants.

## Évaluations par les pairs

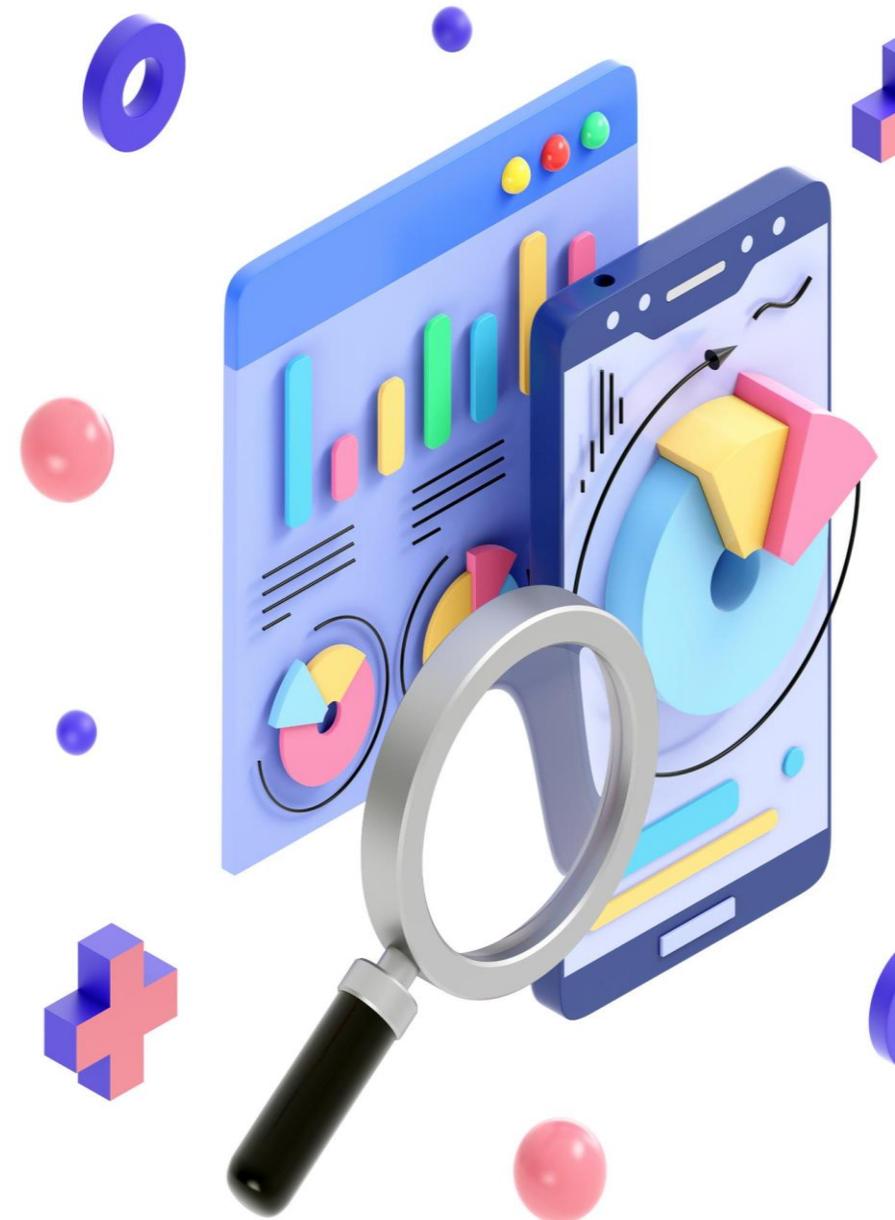
Les évaluations par les pairs fournissent des perspectives à travers un feedback constructif.

## Enquêtes auprès des étudiants

Les enquêtes permettent de recueillir les opinions des étudiants sur l'enseignement et d'identifier les domaines d'amélioration.



**Analyse des résultats**



# Analyse et suivi

## Améliorations

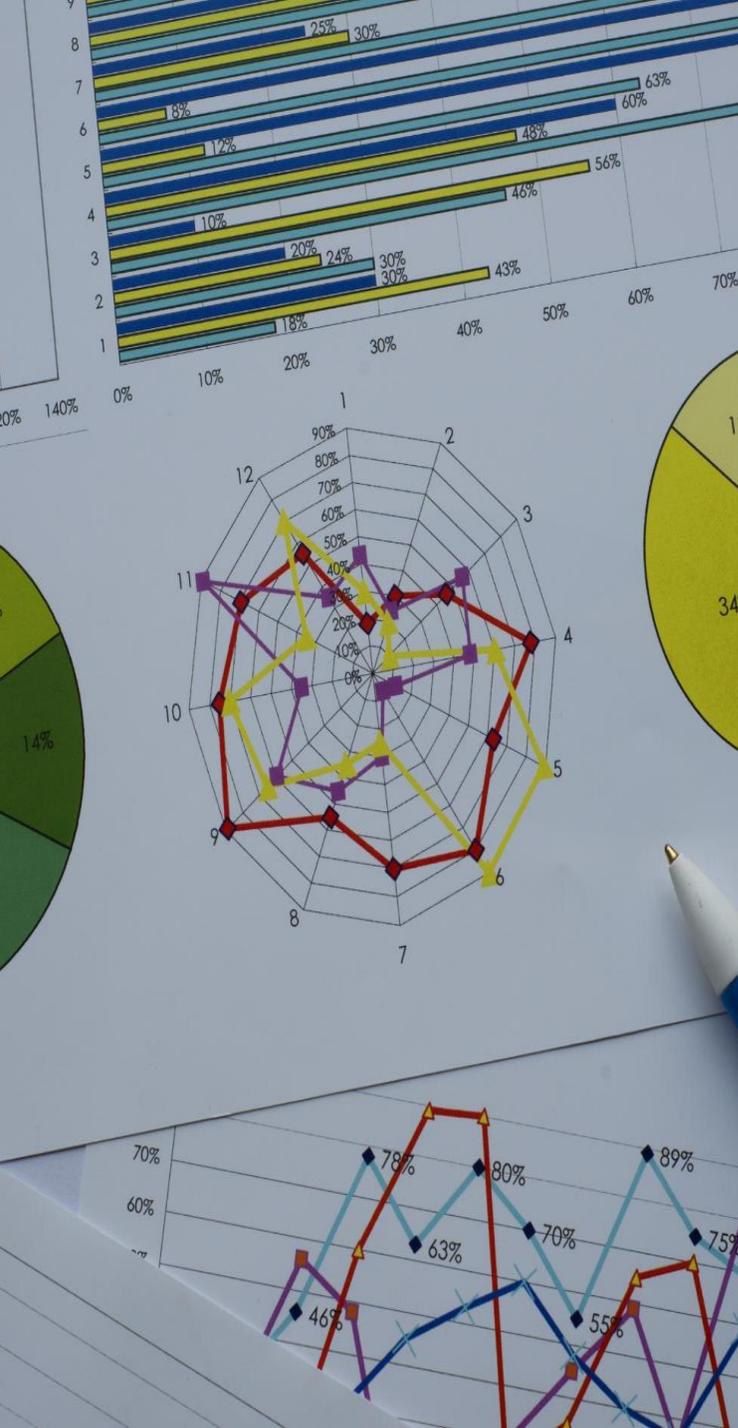
Une analyse approfondie des données collectées permet d'identifier des opportunités d'amélioration dans divers domaines (enseignant et institution: méthodes d'enseignement, contenus, référentiels de compétences, modifications du programme, etc.)

## Formation professionnelle

Les résultats de l'analyse guident la formation professionnelle des enseignants, assurant un développement ciblé et efficace.

## Initiatives de développement des enseignants

Mettre en place des initiatives de développement qui améliorent les compétences et les méthodes d'enseignement et la promotion des enseignants.



# Cas de l'USJ

- Evaluation de toutes les unités d'enseignement par les étudiants à la fin de chaque semestre (EC et ENC)
  - Demande de renouvellement de contrat (chaque 3 ans) ou de promotion selon le Code de l'enseignant et du chercheur – Dossier (selon des grilles préétablies):
    - Evaluation des enseignements par les étudiants
    - Evaluation par le responsable académique
    - Evaluation de l'enseignant par les pairs (3)
    - Evaluation du rapport annuel de l'enseignant
-  Commission en charge du renouvellement du contrat

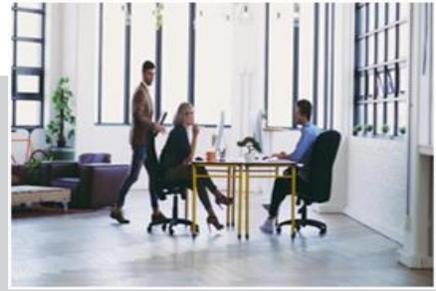
# Critères/Indicateurs

- Enseignement
    - Conformité du plan de cours aux exigences
    - Cohérence et efficacité de l'enseignement
    - Fiabilité et validité du système d'évaluation des acquis
  - Recherche
  - Dynamique institutionnelle
- Code de l'enseignant et du chercheur: [codeenseig.pdf](#)
- ❖ Participation aux enquêtes de satisfaction

# Évaluation du personnel non académique



# Critères d'évaluation du personnel non-académique (selon la catégorie/le poste)



- **Gestion opérationnelle et/ou managériale** : gestion des membres de l'équipe, leadership, communication interne, coordination, prise de décision, gestion de conflits, gestion de la diversité et de l'inclusion, gestion des ressources et du budget, planification, administration, respect des procédures...
- **Performance et résultats**: atteinte des objectifs stratégiques/KPIs, qualité du rendu, assiduité, ponctualité, engagement, compétences, satisfaction des parties prenantes..
- **Innovation et amélioration continue**: gestion du changement, esprit d'initiative, efficacité, usage des technologies, adaptabilité/flexibilité...
- **Continuité des activités du service**: formations des membres, documentations des procédures, planification/organisation...
- **Ethique et déontologie**: intégrité, travail sous pression, communication, esprit d'équipe, confidentialité, valeurs professionnelles...

# Processus de collecte de données



## Évaluations par les responsables hiérarchiques

Retours constructifs pour le développement professionnel des employés, l'amélioration de la structure/du travail de l'entité et la satisfaction des parties prenantes.

## Enquêtes de satisfaction

Les enquêtes de satisfaction permettent de mesurer les opinions des parties prenantes et d'identifier les domaines à améliorer.

## Auto-évaluations

Les auto-évaluations encouragent les employés à réfléchir sur leurs performances et à identifier leurs propres besoins en développement.



## Analyse des résultats et suivi

Un suivi régulier des performances permet d'adapter les pratiques et de garantir une amélioration continue des services.





## Analyse et suivi

### **Efficacité du service/de l'équipe**

Garantir un travail fluide et efficace et la qualité des services offerts.

### **Amélioration des services**

Remédier aux faiblesses pour une gestion efficace des ressources et une amélioration de la qualité.

### **Ressourcement, mutation et promotion**

Offrir la possibilité des formations pour le développement des compétences et la promotion ou la mutation au sein d'un autre service.

# Cas de l'USJ

- Evaluation selon une grille (entretien avec le responsable)
  - Auto-évaluation (questionnaire)
  - Questionnaire de satisfaction (tiers)
- ❖ Participation aux enquêtes de satisfaction

# Amélioration continue et innovation



# Utilisation des résultats pour l'amélioration continue



Continuous Improvement

## Définition des objectifs

Il est crucial de définir au préalable des objectifs clairs pour orienter la performance et l'amélioration continue et évaluer les progrès (Plan stratégique).

## Intégration des résultats

Les résultats d'évaluation doivent être intégrés dans le processus d'amélioration pour motiver le personnel et guider les actions futures.

## Actions concrètes

Mettre en place des actions concrètes et échelonnées est essentiel pour répondre aux besoins identifiés par l'évaluation.

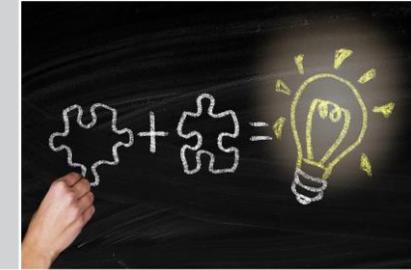
# Stratégies d'innovation et de développement



Intégration de l'IA et des nouvelles technologies pour améliorer les performances, l'engagement, la motivation, etc.



Adopter de meilleures pratiques pour répondre efficacement aux besoins et améliorer les résultats



Répondre aux défis identifiés par l'évaluation

# Planification et mise en œuvre des changements



**Planification stratégique efficace:**  
changements intégrés et gérés tout au long de l'organisation



**Engagement :**  
crucial pour le succès des initiatives de changement, assurant le soutien et les ressources nécessaires



**Communication efficace, claire et ouverte:**  
avec tous les acteurs impliqués pour motiver l'équipe et renforcer la mise en œuvre des changements

# Rôle du SG / DSG



# Qui gère l'évaluation?

## **Personnel académique**

- Institution de rattachement (département, faculté...)
- Comité au niveau de l'université
- Directeur/Vice-recteur aux affaires académiques

## **Personnel non académique**

- Institution de rattachement (département, faculté, service...)
- Service des ressources humaines
- Comité au niveau de l'université

## **Centralisation / Communication / Diffusion / Participation**

- SG / DSG
- Unité Assurance Qualité



# Selon vous, quels sont les principaux défis de l'évaluation?

<https://www.menti.com/alac8qafs1kc>

7153 1428





# Bonnes pratiques et recommandations

## Communication et transparence

Clarifier les objectifs de l'évaluation et prendre le temps d'écouter et de partager.

## Implication du personnel

Encourager l'implication du personnel dans l'évaluation favorise un environnement de travail collaboratif et positif.

## Méthodes d'évaluation

Mieux mesurer les performances du personnel académique et non académique.

## Culture d'amélioration continue

Mettre en place une culture d'amélioration continue est essentiel pour le développement professionnel et l'engagement du personnel.

## Leçons apprises

Analyser les exemples pratiques permet de tirer des leçons précieuses sur l'efficacité des systèmes d'évaluation.

## Mise en œuvre efficace

Appliquer les recommandations pour améliorer les systèmes d'évaluation.



## QUATRE LEVIERS POUR METTRE EN ŒUVRE LA TRANSITION



- Ref: **Crédit** © Bpifrance Le Lab
- [PME et ETI face à l'urgence climatique : des clés pour se transformer | Groupe Caisse des Dépôts](#)

# Cas pratique



# Discerner et agir face aux tensions – Cas 1 (académique)

Un membre du personnel académique (40 ans) a 15 ans d'ancienneté. Il assure plusieurs unités d'enseignement dans une faculté. Les évaluations faites par les étudiants et les pairs sont mitigées.

Le responsable doit l'évaluer puis rédiger un rapport pour prendre la décision adéquate.

Il s'adresse à vous (SG/DSG) pour des conseils:

- Que lui recommandez-vous de faire?
- Quelles étapes doit-il suivre?
- Pourquoi?



# Recommandations

1. Examiner les évaluations des étudiants
2. Analyser les évaluations des pairs
3. Observer l'enseignant en classe
4. Rencontrer l'enseignant
5. Analyser les données
6. Rédiger le rapport
7. Prendre une décision
8. Communiquer la décision
9. Assurer le suivi



*Selon vous, quelle est l'étape la plus difficile? Pourquoi? Comment la simplifier?*

# Discerner et agir face aux tensions

## – Cas 2 (administratif)



Un membre du personnel non académique (27 ans) a 4 ans d'ancienneté. Il s'occupe de l'admission et de l'inscription des étudiants.

Il a des relations cordiales avec les étudiants qui l'apprécient. Ses performances sont très valables (assidu, ponctuel et compétent), mais ses collègues se plaignent de son comportement: travail individuel, peu de communication, pas d'esprit d'équipe.

Le responsable doit l'évaluer puis rédiger un rapport pour prendre la décision adéquate.

Il s'adresse à vous (SG/DSG) pour des conseils:

- Que lui recommandez-vous de faire?
- Quelles étapes doit-il suivre?
- Pourquoi?

# Recommandations - 1

- **Collecte d'informations des tiers**
  - Collecter des données auprès des étudiants, des collègues et des observations directes pour obtenir une image complète des performances du membre du personnel.
  - Utiliser des questionnaires et des entretiens pour recueillir des feedbacks variés.
- **Évaluation des performances**
  - Analyser les aspects positifs de ses performances : assiduité, ponctualité, compétences et relations avec les étudiants.
  - Identifier clairement les points d'amélioration : travail d'équipe, communication et collaboration.



# Recommandations - 2

- **Rencontre et dialogue**

- Organiser une rencontre avec le membre du personnel.
- Ecouter son point de vue.
- Expliquer les points positifs et les points à améliorer de manière constructive.
- Proposer des actions concrètes pour favoriser l'amélioration de ses compétences en communication et en travail d'équipe.

- **Suivi et accompagnement**

- Définir un plan de suivi avec des objectifs clairs et des délais précis.
- Organiser des réunions régulières pour évaluer les progrès et ajuster le plan si nécessaire.



# Conclusion



- Importance de l'évaluation: nécessaire pour maintenir et améliorer la qualité universitaire au sein des institutions. Cela garantit que les standards sont respectés.
- Amélioration des services: des pratiques d'évaluation systématiques permettent d'identifier les domaines à améliorer, ce qui aide à optimiser les services proposés par l'institution.
- Innovation: l'intégration de l'évaluation promeut une culture d'innovation, encourageant le développement de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage.
- Processus: structuré et transparent pour une évaluation complète, juste et constructive (objectivité, transparence, engagement).
- Défis: nombreux, à surmonter avec tact et doigté – ne pas se décourager.

LES SYNDICATS N'AIMENT PAS



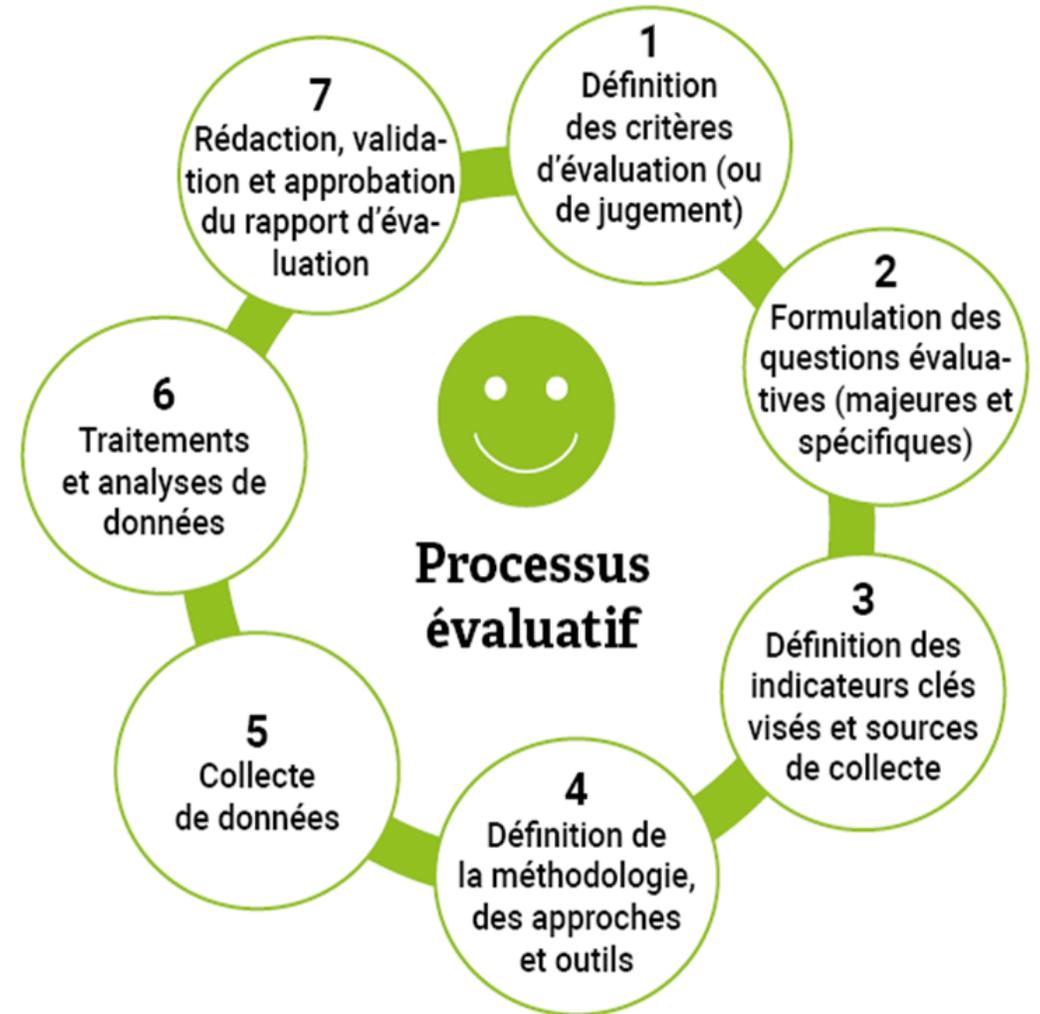
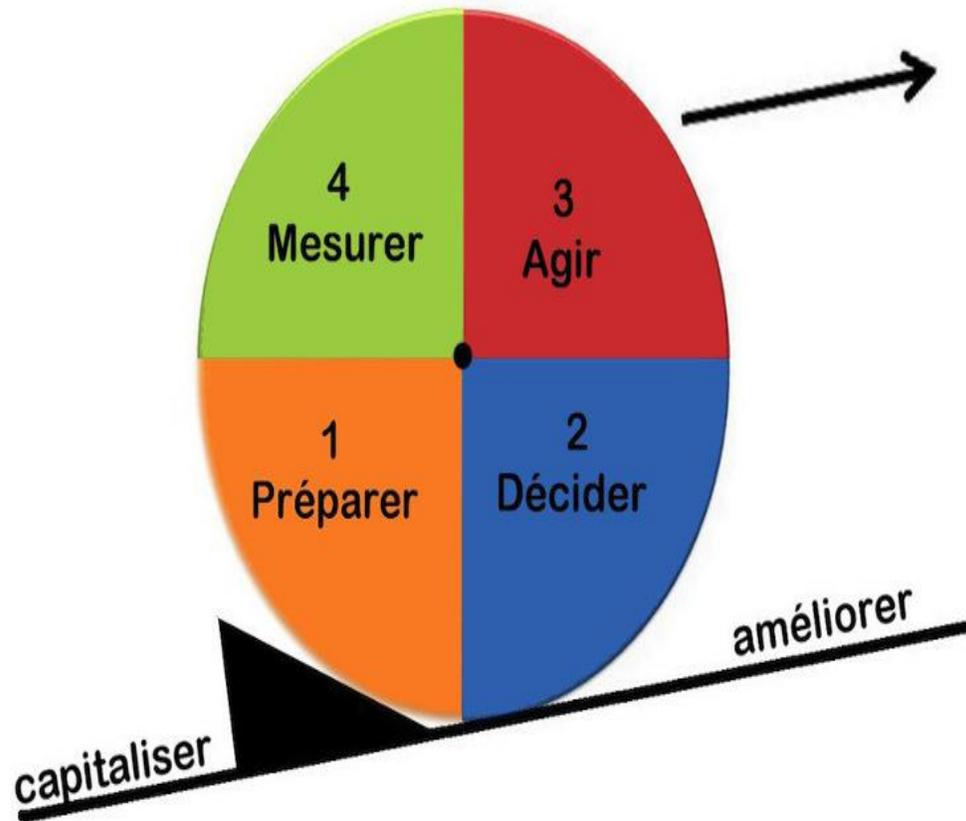
© HONZEF-13

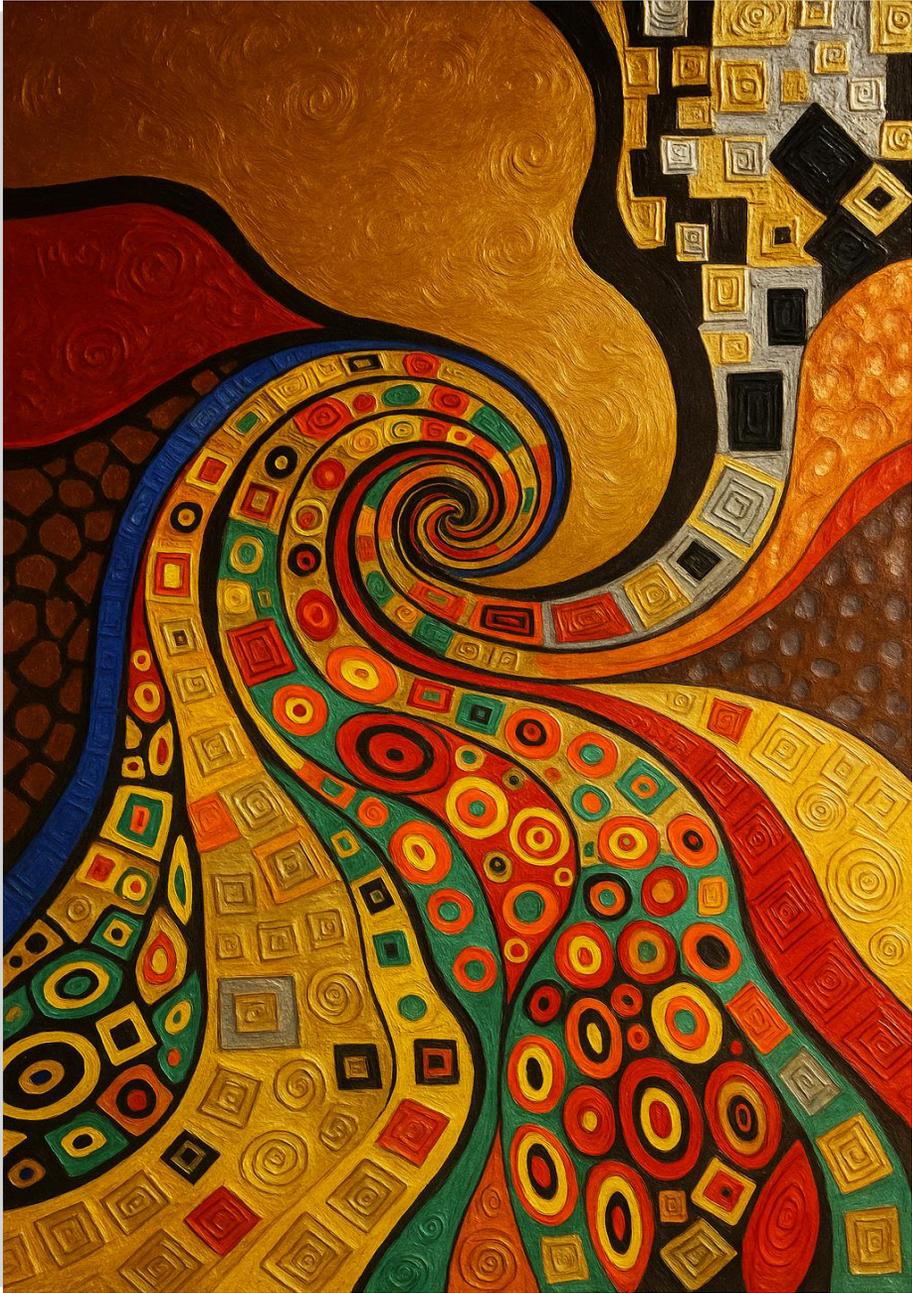
LES ÉVALUATIONS



# Mise en confiance et politique des petits pas

La méthode des petits pas pour agir en sécurité  
la roue de Deming





[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLxtGgGhoqPXqsElmOgYV\\_jzMV\\_Uja9533kjxlGfdZ5LnhKA/viewform?usp=sharing&ouid=114727486405591772856](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeLxtGgGhoqPXqsElmOgYV_jzMV_Uja9533kjxlGfdZ5LnhKA/viewform?usp=sharing&ouid=114727486405591772856)

