

*Démarche d'application de l'approche GAR (gestion axée sur les résultats) dans le suivi des stages à l'ISET de Sfax*

**Malika Ayadi**

Département des Sciences Economiques et de Gestion, Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax, TUNISIE, [malika\\_elichy@yahoo.fr](mailto:malika_elichy@yahoo.fr)

**Najoua Mezghani**

Département des Sciences Economiques et de Gestion, Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sfax, TUNISIE, [najouamezghani@yahoo.com](mailto:najouamezghani@yahoo.com)

## **Introduction**

L'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, est devenue durant la dernière décennie un facteur essentiel de bonne gouvernance des universités. De nombreuses initiatives ont été prises, qui amènent diverses composantes du monde universitaire à prendre connaissance des actions d'amélioration et d'évaluation de la qualité des enseignements. La qualité des prestations des services, offerts par les universités, est devenue une priorité au niveau des établissements d'enseignement supérieur.

Selon L'Association Internationale des Maires Francophones (AIMF, 2011), la gestion axée sur les résultats(GAR) est une approche, utilisée dans la gestion des projets, et est considérée comme un outil de conception et de gestion basé sur la planification. Elle repose sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis. Cette méthode prend en compte les attentes exprimées par les concernés par le projet et les ressources disponibles, elle responsabilise les acteurs à tous les niveaux du projet, et met davantage l'accent sur les résultats à atteindre qui sont mesurés à l'aide d'indicateurs. La gestion des stages au sein des départements de l'ISET de Sfax, demeure non harmonisée au niveau des différentes disciplines. Les missions des différents acteurs engagés dans cette activité à savoir, les enseignants, les étudiants, les établissements d'accueil et l'administration de l'ISET, ne sont pas bien définies, parfois chevauchées, et non évaluées.

Nous nous sommes proposés d'appliquer cette approche qui est une approche relativement nouvelle, basée sur l'atteinte des résultats réels, dans le suivi et l'évaluation des stages à l'ISET de Sfax. Nous avons choisi de lancer une expérience « pilote » au sein du département de génie mécanique DGM que nous comptons généraliser aux autres départements.

## **Méthodologie**

D'après Drucker (2006), la mise en œuvre de la GAR passe par trois phases fondamentales dont chacune est composée de différentes étapes : Phase1: identification du problème et planification, Phase2: élaboration/formulation de la logique d'intervention, Phase3: suivi et évaluation des rendements.

Le projet « Suivi des stages au sein du DGM de l'ISET de Sfax », s'inscrit dans le cadre d'une proposition de nouvelles approches et outils pour gérer et encadrer un stage en entreprise ou un stage de fin d'études.

Un comité de pilotage du projet a été constitué entre des enseignants de deux départements (Sciences économiques et de gestion et Génie Mécanique) de l'ISET de Sfax. Plusieurs réunions ont été conduites (cinq réunions à la phase de démarrage) avec les différents intervenants (enseignants, étudiants, entreprises d'accueil et direction des études et des stages DES) pour bien définir la situation-problème et définir les résultats à atteindre. La démarche consiste à appliquer les étapes de mise en œuvre de la GAR.

Phase1: identification du problème et de la planification,

Les rôles des acteurs intervenants au niveau des stages à L'ISET ne sont pas clairement définis. Un arbre à objectifs a été conçu pour planifier les activités à réaliser. La finalité de la conception de l'arbre à objectifs est de construire une relation logique entre les résultats attendus aux différents niveaux pratiques et s'assurer que toutes les ressources soient orientées vers l'atteinte de ces résultats.

Phase 2 : élaboration / formulation de la logique d'intervention

La logique d'intervention dans le cadre de la GAR se distingue de la logique d'intervention classique dans le cadre de la gestion de projet (Ellouz, 2012) et cela à plusieurs niveaux comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau de Correspondance entre les deux logiques d'intervention

Logique d'intervention selon le cadre logique «classique»	Logique d'intervention selon la GAR
Objectifs globaux	Résultats finaux/Impacts
Objectifs spécifiques	Résultats intermédiaires/Effets
Résultats	Résultats immédiats /Extrants
Activités	Activités
Moyens	Ressources

Il s'agit d'identifier le processus de transformation :

Intrants →Activités →Extrants →Chaine de résultats

Phase 3 : suivi et évaluation des rendements

La collecte d'informations sur le rendement a été réalisée principalement par une analyse documentaire et des réunions de groupe. Une fourniture des documents utiles au suivi et évaluation est assurée, il s'agit du :

- listing des entreprises d'accueil des SFE des étudiants DGM de l'année universitaire 2013/2014
- fiches de présence aux journées SFE 1 et 2
- fiches d'évaluation à chaud des acteurs au projet stage (étudiant, enseignant, industriel).

## Résultats

Une revue documentaire des sujets SFE déjà traités montre qu'il y a une certaine répétition des sujets. Un brainstorming avec les étudiants a montré que ces derniers trouvent des difficultés pour décrocher un stage dans les entreprises d'accueil d'où la nécessité de mettre en place une démarche de suivi de l'insertion des étudiants stage en suite aux journées réalisées sur les SFE en participation des étudiants de 3ème année licence, des enseignants et des professionnels de la région de Sfax, nous avons constaté élaboré la matrice du cadre logique du projet suivi et évaluation des stages où on a énumérer les différentes activités à entreprendre pour atteindre les résultats attendus à savoir la validation du référentiel d'évaluation des stages et la valorisation par les professionnels des projets de stages de fin d'études.

## **Conclusion**

Cette communication présente l'approche GAR et les étapes de planification de sa mise en œuvre pour le suivi des stages où on a mis en place une démarche dans laquelle on a favorisé l'approche participative de tous les acteurs concernés par le projet. Et c'est là le propre d'une nouvelle démarche: mieux qualifier les interactions, mieux les comprendre pour pouvoir donner plus de sens à l'action collective permettant d'atteindre les résultats attendus.

**Mots clés :** Stage, Gestion Axée sur les Résultats, planification, suivi.

## **Bibliographie**

- AIMF, 2011, « Gestion Axée sur les Résultats : Guide à l'attention des collectivités territoriales ».
- Ellouz, 2012, « La gestion axée sur les résultats » support de formation destiné aux enseignants de l'ISET de Sfax
- Drucker, 2006, « Managing for results », Business and economic management editions.