



RÉPUBLIQUE TUNISIENNE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ DE LA MANOUBA  
INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ ET D'ADMINISTRATION DES  
ENTREPRISES

## PLAN D'ORIENTATION STRATEGIQUE

2023-2026

ISCAE

## Sommaire

1.	Mot du directeur de l'ISCAE .....	4
2.	Mot de l'équipe PAQ DGSE ISCAE .....	5
3.	Les fondements de la planification stratégique 2023-2026 .....	8
3.1.	Mission de l'ISCAE .....	8
3.2.	Vision 2023-2026 .....	8
3.3.	Valeurs .....	8
3.4.	Enjeux .....	9
4.	Domaine d'orientation stratégique 1 : Gestion & Gouvernance .....	10
4.1.	Priorité stratégique 1.1 : Améliorer la gestion et la gouvernance de nos processus et les certifier conformément à la norme internationale ISO 21 001 .....	10
4.2.	Priorité stratégique 1.2 : Accélérer la transformation digitale de nos processus de gestion pédagogiques et administratifs .....	11
4.3.	Priorité stratégique 1.3 : Continuer à faire rayonner la culture d'appartenance qui constitue la force de notre institution .....	12
4.4.	Indicateurs de performance .....	12
5.	Domaine d'orientation stratégique 2 : Formation & Employabilité .....	13
5.1.	Priorité stratégique 2.1 : Mettre en place une structure agile qui vise à réunir toutes les parties prenantes pour évaluer, en permanence, l'adéquation entre la demande du monde professionnel et nos offres de formation .....	13
5.2.	Priorité stratégique 2.2 : Mettre en place une structure agile qui vise à réunir toutes les parties prenantes pour évaluer, en permanence, l'adéquation entre la demande du monde professionnel et nos offres de formation .....	14
5.3.	Priorité stratégique 2.3 : Conforter notre position de leader dans nos domaines de compétences .....	14
5.4.	Indicateurs de performance .....	15
6.	Domaine d'orientation stratégique 3 : Innovation & Recherche .....	16
6.1.	Priorité stratégique 3.1 : Mettre en place un consortium de recherche autour des défis sociétaux .....	16

6.2.	Priorité stratégique 3.2 : Développer les formations dans les domaines émergents tout en accélérant l'intégration des techniques digitales .....	16
6.3.	Priorité stratégique 3 : Promouvoir la recherche impactante et améliorer la productivité de la recherche .....	16
6.4.	Indicateurs de performance.....	17
7.	Domaine d'orientation stratégique 4 : Services aux étudiants/Vie universitaire.....	18
7.1.	Priorité stratégique 4.1 : Promouvoir un milieu de vie sain, agile et orienté vers la satisfaction de l'étudiant.....	18
7.2.	Priorité stratégique 4.2 : Faire de nos activités extra-académiques une force de développement des compétences personnelles de nos étudiants pour une insertion réussie dans la vie professionnelle .....	19
7.3.	Priorité stratégique 4.3 : Offrir à nos étudiants le maximum de rencontres avec le milieu socioprofessionnel dans le but de développer leurs compétences de leadership, d'échange et d'ouverture.....	20
7.4.	Indicateurs de performance.....	20
8.	Déploiement stratégique.....	21

## **1. Mot du directeur de l'ISCAE**

Fort de ses ressources humaines, l'ISCAE a pu développer une expertise dans la formation et la recherche universitaire en comptabilité et en administration des entreprises. Ceci lui a permis de se positionner comme référence dans le paysage universitaire tunisien et dans le milieu socio-professionnel.

L'ISCAE vise aujourd'hui à conforter sa position de leader national et à renforcer sa visibilité internationale, tout en créant un environnement interne de qualité, convivial et ouvert.

Dans ce cadre, nous avons élaboré un Plan d'Orientation Stratégique (POS), qui sert à définir des axes stratégiques et des mesures concrètes pour rendre vivante notre vision, et rayonner dans un contexte caractérisé par un environnement socio-économique sollicitant davantage la proximité de l'université du milieu professionnel, et par un marché du travail de plus en plus exigeant et en mutation continue.

Le POS couvre les quatre domaines du PAQ DGSE : Gestion et gouvernance, Formation et employabilité, Innovation et recherche et Vie universitaire. Il a été élaboré en adoptant une démarche stratégique et collaborative, qui implique les parties prenantes internes et externes de l'Institut.

En effet, dans un premier temps, des focus-groups, des enquêtes et des ateliers ont permis d'évaluer l'environnement pédagogique et extra-académique de l'ISCAE par rapport à notre vision, tout en tenant compte des contextes interne et externe de l'Institut, ainsi que des attentes des parties prenantes. Dans un second temps, des groupes ont mené des réflexions stratégiques et ont adopté les axes et objectifs stratégiques pour chaque domaine.

Le POS 2023-2026 sera notre guide pour la transformation de nos méthodes et le cadre de nos actions stratégiques.

Je tiens à remercier chaque personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce Plan d'Orientation Stratégique, et j'invite toute l'équipe de l'ISCAE à continuer à persévérer avec le même niveau d'engagement afin de mettre en œuvre les actions du POS et atteindre notre vision 2026.

Pr. Saber SEBAI

## 2. Mot de l'équipe PAQ DGSE ISCAE

La qualité de la formation et de la recherche revêt aujourd'hui une dimension stratégique. Conscient de la nécessité d'avoir une offre de formation adaptative et impactante afin de faire face à la concurrence nationale et internationale, l'ISCAE s'est engagé depuis quelques années dans cette démarche stratégique. En 2020, il a pu décrocher, grâce à une équipe d'enseignants, d'administratifs et d'étudiants engagée, investie et bénévole, un financement pour son Programme d'Appui à la Qualité pour le Développement de la Gestion Stratégique des Etablissements (PAQ DGSE). Son programme, s'intitule « ENVIE-ISCAE : donner l'envie d'appartenir à l'ISCAE : Vers une Employabilité renforcée, une Notoriété certaine, une Visibilité nette, une Intégration totale et l'instauration de la fibre Entrepreneuriale ». Il a pour objectif général d'améliorer la notoriété et l'attractivité de l'institut, en renforçant ses capacités pédagogique, scientifique, administrative et de vie universitaire.

Ainsi, l'ISCAE aspire se doter d'une organisation efficace et efficiente en parfait alignement avec sa stratégie et permettant la consolidation de ses deux domaines de compétence : la comptabilité et le management. Il s'agit d'offrir une formation et une recherche de qualité et de développer un capital humain dans ces domaines, capable de s'insérer facilement sur le marché de l'emploi, et de favoriser la croissance économique et l'épanouissement du corps social.

Notre projet PAQ DGSE ne peut pas prétendre, dans un délai court, révolutionner l'ISCAE, par contre, il pourrait servir de catalyseur à la création d'un meilleur futur. Dans ce sens, convaincue des enjeux actuels, en particulier ceux relatifs à la modernisation de notre système d'enseignement supérieur et de recherche, l'équipe PAQ DGSE s'est engagée à contribuer à :

- l'amélioration de la qualité de la formation et de la recherche et le renforcement de notre capacité de gestion, en adéquation avec les normes de qualité et de bonne gouvernance (Domaine 1 : Gestion & Gouvernance) ;
- la modernisation des enseignements afin d'améliorer l'employabilité et l'insertion de nos diplômés (Domaine 2 : Formation & Employabilité) ;
- l'instauration d'une forte culture entrepreneuriale chez nos étudiants à travers la mise en place de concours de la meilleure initiative innovante et entrepreneuriale (Domaine 3 : Recherche & Innovation) ;
- le développement des activités associatives, culturelles, scientifiques et sportives (Domaine 4 : Services aux étudiants/ Vie universitaire) ; et
- la mise en place d'une politique de responsabilité sociale et de développement durable à l'ISCAE (Domaine 5 : Développement durable).

Dans le cadre du Domaine 1, nous avons fait appel à un cabinet de consultants pour la structuration de l'ISCAE et l'accompagnement dans la démarche d'Assurance Qualité et d'accréditation. Persuadée, comme le souligne W. Edwards Deming (1991), que « la qualité est l'affaire de tous », et afin d'explicitier nos priorités stratégiques, l'équipe PAQ DGSE a amorcé un processus de consultation, en impliquant toutes les parties intéressées (étudiants, enseignants, agents administratifs, partenaires du monde socio-économique, université de tutelle). Ce processus a commencé lors de la préparation du projet en 2020.

Dans une première étape et dans une tentative de cerner la finalité de la démarche qualité à entreprendre à l'ISCAE, trois enquêtes ont été menées.

La **première enquête**, qualitative, conduite en janvier 2020 auprès des responsables de l'ISCAE (direction, directeurs de département, secrétaire général, coordinateurs pédagogiques des masters et de la commission de thèses, directeurs des structures de recherche, membres du conseil scientifique, membres ISCAE du projet PAQ DGSE) a permis d'identifier 3 priorités, à savoir 1) assurer la qualité de la formation et de la recherche (*contenus et conditions de mise en œuvre*), 2) améliorer l'insertion professionnelle des diplômés et 3) améliorer et renforcer la capacité de gestion de l'ISCAE (*allocation efficace des ressources, procédures administratives performantes, réforme et normalisation du travail des unités administratives, etc.*).

Ces priorités sont réaffirmées par les résultats de l'autoévaluation menée en février 2020. Il s'agit d'une **deuxième enquête** par questionnaire rédigé sur la base du référentiel d'autoévaluation AqiUmed et administré par email (*google forms*) aux enseignants de l'ISCAE. Cette enquête a mis en évidence deux nécessités :

- 1) la définition de l'offre de formation et son pilotage, en effet bien que la formation pluridisciplinaire à l'ISCAE soit perçue, comme cohérente au regard de son projet et de ses moyens matériels, humains et pédagogiques ; elle nécessiterait davantage de visibilité vis-à-vis des parties prenantes ;
- 2) l'accompagnement des étudiants et les efforts consentis par l'institution pour offrir un climat favorable aux études sont jugés insuffisants. La politique d'accès à la documentation, ainsi qu'aux supports pédagogiques mériterait une révision totale, de manière à favoriser une meilleure transparence et facilité. Ces faits ressortent également de la **troisième enquête** qui a été adressée aux étudiants de l'ISCAE en septembre 2022 (*google forms*).

Lors d'une deuxième étape, qui a cherché à diagnostiquer de plus près l'environnement de l'ISCAE, afin d'explicitier sa vision et sa politique qualité, une première réunion s'est tenue le 25 septembre 2022, en présence du représentant du cabinet de consultants sélectionné et de 10 responsables-clés (direction, chefs de départements, responsables master). Cette réunion a servi à identifier les ateliers de réflexion stratégique nécessaires et les participants éventuels.

Ainsi, l'**atelier Valeurs-Identité** (6/10/22, 11 participants) a réussi à dégager les 4 valeurs majoritairement partagées au sein de l'ISCAE, en se basant sur les résultats de l'enquête (*microsoft forms*) menée au début du mois d'octobre 2022 auprès de 107 enseignants.

Quatre ateliers métiers ont succédé à cet atelier et ont poursuivi la réflexion sur la base d'une analyse PESTEL-SWOT :

- **Atelier Comptabilité – Fiscalité**, à l'occasion de deux sessions (13/10/22, 19/10/22) et ayant réuni 5 enseignants,
- **Atelier Finance – Assurance**, à l'occasion de deux sessions en ligne (5/11/22, 17/11/22) et ayant inclus 7 enseignants,
- **Atelier Management – GRH**, à l'occasion de deux sessions (13/10/22, 5/11/22) et ayant regroupé 5 enseignants,
- **Atelier Mesure**, à l'occasion de deux sessions (13/10/22, 25/10/22) en présence de 6 enseignants et a permis de dégager les KPIs en cascade.

D'autres entretiens (one to one) avec les parties intéressées (monde socio-économique, université de tutelle, organismes professionnels- Ordre des Experts Comptables de Tunisie et Compagnie des Comptables de Tunisie) ont complété l'investigation et ont été assurés par le cabinet de consultants.

Ce processus consultatif a permis, dans un premier temps, de poser le diagnostic institutionnel (interne, externe, besoins des parties prenantes, positionnement, mission, vision, valeurs) afin de présenter, dans un second temps, le Plan d'Orientation Stratégique (POS).

Ainsi, le présent POS quadriennal, présenté au conseil scientifique et validé le 23 janvier 2023, conduira l'ISCAE, dans une dynamique pérenne, au renforcement de sa notoriété et à l'amélioration de son attractivité auprès des parties intéressées.

Pr. Samiha GHARBI (chef de projet PAQ DGSE) &  
Dr. Faten HMAMA (responsable domaine 1 PAQ  
DGSE)

### 3. Les fondements de la planification stratégique 2023-2026

Riche de son histoire (créé en 1986), l'ISCAE a élaboré, dans un processus consultatif (voir plus haut) ce POS, qui l'engagera à développer durant les quatre prochaines années (2023-2026) sa notoriété et son attractivité auprès des parties intéressées.

Les priorités stratégiques ainsi définies lui permettraient d'assumer pleinement sa mission en cohérence avec sa vision et ses valeurs et en tenant compte des enjeux actuels, notamment ceux relatifs à la modernisation de notre système d'enseignement et de recherche.

#### 3.1. Mission de l'ISCAE

Dans l'exercice de sa noble mission, l'ISCAE aspire :

- 1) développer des compétences pointues dans les métiers du chiffre et du management capables d'intervenir sur des problématiques contemporaines ; et
- 2) susciter et promouvoir des activités de recherche arrimées aux préoccupations sociétales.

#### 3.2. Vision 2023-2026

L'ISCAE vise à être une institution de référence à trois niveaux :

- 1) **Interne** : créer un milieu universitaire de référence, standardisé et agréable
- 2) **National** : conforter notre position de leader
- 3) **International** : être reconnu et accrédité

#### 3.3. Valeurs

Depuis sa création, l'ISCAE a développé une identité propre autour des valeurs de **rigueur, expertise, proximité et ouverture**.

- RIGUEUR** *Être rigoureux, responsable et instaurer la confiance par la transparence*

*Être rigoureux* est une exigence qui s'impose à chacun de nous, comme première garantie du succès de l'ISCAE. Les réalisations de l'ISCAE ne se résument pas uniquement dans l'insertion rapide des diplômés ou le nombre de réviseurs. Derrière, il y a de la rigueur, de l'amour du travail bien fait, de la discipline et de la transmission du savoir.

*Être responsable*, consiste à prendre des décisions, et à agir pour leur mise en œuvre, mais aussi anticiper les défis et enjeux sociétaux pour orienter nos actions en faveur du développement durable. Il est de notre responsabilité de garantir la meilleure insertion professionnelle de nos étudiants.

*Instaurer la confiance* par la transparence consiste à agir avec une honnêteté et une intégrité sans compromis, et à partager un savoir et des compétences avec d'autres personnes.

☑ **EXPERTISE** *Nous partageons des savoirs reconnus pour des compétences appropriées*

Nous voyons le monde professionnel (les métiers) tel qu'il est, nous nous donnons des objectifs ambitieux et nous nous inspirons mutuellement avec générosité.

☑ **PROXIMITE** *Nous sommes proches de nos étudiants et nous les accompagnons tout le long de leur parcours*

Nous comprenons que la communication commence par l'écoute, la compréhension des différentes perspectives et l'intérêt pour la réussite des autres (enseignants, étudiants et recruteurs).

Ecouter avec empathie, informer avec intelligence et former avec compétence, peut autonomiser les futurs diplômés sans difficultés.

☑ **OUVERTURE** *Nous nous adaptons et nous collaborons pour plus de rayonnement*

Nous cherchons constamment de nouvelles solutions et les meilleures façons de faire. Quoique nous fassions aujourd'hui, nous pouvons le faire mieux demain. Trouver des solutions à des défis supposés insurmontables contribue à notre succès et nous inspire pour le défi suivant.

Nous nous efforçons d'accéder à un maximum d'informations sur l'environnement et le monde socioprofessionnel, de manière à être le mieux informé et à prendre les meilleures décisions. Cela permettra d'anticiper les défis et enjeux sociétaux pour orienter nos actions en faveur de notre développement.

### **3.4. Enjeux**

L'ISCAE se veut être un établissement moderne qui fédère sa communauté autour des trois actions suivantes (3R):

- 1) **REUNIR** nos étudiants, enseignants, chercheurs, experts et professionnels autour d'un mécanisme permanent visant à assurer l'adéquation entre la demande du monde professionnel en évolution permanente et nos offres de formation ;
- 2) **RENOVER** nos approches et moyens scientifiques et pédagogiques ;
- 3) **RAYONNER** son expertise à l'échelle nationale tout en étant reconnu à l'international.

Conscient de ces enjeux, l'ISCAE a la vocation de former de futurs leaders aptes à répondre de façon efficace et innovante aux enjeux de la société. Ainsi, le présent POS est décliné en quatre priorités stratégiques.

## 4. Domaine d'orientation stratégique 1 : Gestion & Gouvernance

Il s'agit de cibler trois axes d'orientation :

- certifier nos processus conformément à la norme internationale ISO 21 001- Systèmes de management des organismes d'éducation ;
- accélérer la transformation de nos processus de gestion pédagogiques et administratifs à l'ère du numérique ;
- continuer à faire rayonner la culture d'appartenance qui constitue la force de notre institution.

### **4.1. Priorité stratégique 1.1 : Améliorer la gestion et la gouvernance de nos processus et les certifier conformément à la norme internationale ISO 21 001**

Cette priorité est déclinée en neuf points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Organisation	-revoir notre organisation pour une meilleure gouvernance et optimisation des ressources -valoriser la fonction qualité -standardiser les fonctions
2	Fiches de postes	-définir les missions et les tâches des agents
3	Manuel de procédures	-optimiser, standardiser et rédiger nos procédures de base
4	Comité Interne de la Qualité	-réunir nos efforts et orienter nos activités qualité vers nos priorités stratégiques (tout en étant alignés sur les orientations de l'université de tutelle UMA)
5	Formation	-outiller nos équipes des compétences de management de la qualité (et de l'amélioration continue)
6	Coordination	-renforcer notre système de réunions, de revue et de coordination comme outil important de gouvernance
7	Certification	-certifier nos processus conformément à l'ISO 21001, et préparer l'ISCAE à l'accréditation de nos offres de formations

8	KPI	-mettre en place un système de KPI cascadié nous permettant de mesurer notre efficacité et de cibler les axes prioritaires d'amélioration par rapport au POS
9	Audit	-mettre en place un processus d'audit de nos processus afin d'assurer la pérennité des améliorations

#### **4.2. Priorité stratégique 1.2 : Accélérer la transformation digitale de nos processus de gestion pédagogiques et administratifs**

Cette priorité est déclinée en six points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Recensement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- définir la liste de tous les processus et procédures de gestion pédagogique et administrative à digitaliser</li> <li>- effectuer un diagnostic détaillé des moyens informatiques (hardware, software, sécurité) par des experts</li> </ul>
2	Connexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>-cartographier les processus et procédures et concevoir les solutions de connexion afin de garantir l'intégrité et la disponibilité des informations, ainsi que l'agilité et l'efficacité des opérations</li> <li>-travailler avec l'UMA pour améliorer la qualité du réseau informatique</li> </ul>
3	Alignement	-profiter des bonnes pratiques du secteur, s'aligner aux solutions standardisées du ministère
4	Digitalisation	-accélérer la digitalisation des processus en suivant un plan directeur
5	Redevabilité et protection des valeurs académiques	-continuer à intégrer les outils de détection du plagiat, et à assurer la sécurité informatique
6	Organisation	-désigner un chef projet de digitalisation

### **4.3. Priorité stratégique 1.3 : Continuer à faire rayonner la culture d'appartenance qui constitue la force de notre institution**

Cette priorité est déclinée en trois points, qui représentent les axes d'intervention :

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 1 | Enquêtes   | -conduire régulièrement des enquêtes de satisfaction de nos enseignants, étudiants et personnel administratif   |
| 2 | Redevabilité et protection des valeurs académiques | -mettre en place un tableau de bord de mesure des dépassements et des incidents<br>-poursuivre nos efforts pour la transparence de nos décisions<br>-formaliser nos processus |
| 3 | Formation  | -enrichir les compétences de nos enseignants et personnel administratif par des formations dans les domaines prioritaires   |

### **4.4. Indicateurs de performance**

Au niveau du domaine 1 qui a trait à la gestion & la gouvernance, les indicateurs suivants vont être mis en place selon les cinq dimensions suivantes :

<b>Dimensions</b>	<b>indicateurs</b>
Assurance Qualité	Taux d'avancement des projets qualité
Accélération de la digitalisation	Taux de processus digitalisés
Redevabilité et protection des valeurs académiques	Tableau de bord de redevabilité et protection des valeurs académiques
L'engagement et le sentiment d'appartenance du personnel	Taux de satisfaction des Parties Prenantes internes (enquête)
Budget	Taux de respect du budget

## 5. Domaine d'orientation stratégique 2 : Formation & Employabilité

Dans le cadre du domaine 2 relatif à la formation et à l'employabilité, trois priorités stratégiques ont été établies :

- mettre en place une structure agile qui vise à réunir toutes les parties prenantes pour évaluer, en permanence, l'adéquation entre la demande du monde professionnel et nos offres de formation ;
- transformer nos approches et moyens pédagogiques à l'ère numérique ;
- conforter notre position de leader dans nos domaines de compétences, à savoir la comptabilité et le management.

### **5.1. Priorité stratégique 2.1 : Mettre en place une structure agile qui vise à réunir toutes les parties prenantes pour évaluer, en permanence, l'adéquation entre la demande du monde professionnel et nos offres de formation**

Cette priorité stratégique est déclinée en quatre points, qui représentent les axes d'intervention.

1	Réseautage	-pour chaque département, définir les partenaires professionnels stratégiques, et renforcer les relations avec eux
2	Rencontres	-chaque année, organiser une rencontre avec les partenaires professionnels stratégiques pour analyser les tendances et l'évolution de la demande du marché et évaluer l'adéquation de nos offres de formation
3	Feed-back	-suite à la rencontre annuelle, appliquer les recommandations dans la limite du champ d'autonomie de l'ISCAE, et remonter le reste au ministère de tutelle
4	Coordination	-organiser des réunions de coordination des départements

## **5.2. Priorité stratégique 2.2 : Mettre en place une structure agile qui vise à réunir toutes les parties prenantes pour évaluer, en permanence, l'adéquation entre la demande du monde professionnel et nos offres de formation**

Cette priorité stratégique est déclinée en trois points, qui représentent les axes d'intervention.

1	Comité de culture digitale	<ul style="list-style-type: none"><li>- créer un comité de transition digitale de nos approches pédagogiques dont l'objectif est de gérer le changement culturel engendré par la numérisation des cours et l'utilisation des TIC dans l'enseignement</li><li>- profiter des bonnes pratiques et impliquer des spécialistes</li></ul>
2	Communication	<ul style="list-style-type: none"><li>- mettre en place une plateforme adéquate de communication interne</li></ul>
3	Gestion de la Bibliothèque	<ul style="list-style-type: none"><li>- améliorer la gestion de la bibliothèque : gérer les besoins et les priorités en prêts, gérer la durée de prêt des ouvrages</li><li>- mettre en place un système pour une gestion juste et transparente des prêts</li></ul>

## **5.3. Priorité stratégique 2.3 : Conforter notre position de leader dans nos domaines de compétences**

Cette priorité est déclinée en cinq points, qui représentent les axes d'intervention.

1	Attractivité	<ul style="list-style-type: none"><li>- améliorer le score moyen d'affectation à l'ISCAE</li><li>- déployer une politique de communication imposante et ciblée</li><li>- restructurer et dynamiser notre site web</li></ul>
2	Rendement interne	<ul style="list-style-type: none"><li>- standardiser l'évaluation des compétences des enseignants depuis le recrutement</li><li>- standardiser la gestion de la vacation</li><li>- développer le mentoring pour monter en compétence et améliorer le rendement et l'équité</li></ul>

		(Confection d'un système de priorisation et de mesure)
3	Qualité de nos offres de formation	<p>cibler les axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- livrer des diplômes de futurs leaders, et non pour des suiveurs</li> <li>- préparer les diplômés pour les métiers futurs sur les 3 plans : technique, digital, soft skills</li> </ul>
4	Conseil aux étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- encadrer : Être à proximité de nos étudiants pour les orienter dans leur insertion professionnelle</li> <li>- communiquer : présenter à nos étudiants les risques des offres d'emploi qui pourraient nuire à leur carrière</li> </ul>
5	Masters co-construits et/ou cohabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en alignement étroit avec la stratégie de l'UMA, renforcer la co-construction des masters pour les secteurs prioritaires du ministère de tutelle, de manière à consolider notre position de leader et à se positionner comme concepteur de solutions adaptées aux marchés, dans nos domaines de compétences</li> </ul>

#### 5.4. Indicateurs de performance

Au niveau du domaine 2 qui a trait à la formation et l'employabilité, les indicateurs suivants vont être mis en place selon les quatre dimensions suivantes :

Dimensions	indicateurs
Attractivité	Score moyen d'affectation
Rendement interne	Nombre moyen des années d'études par diplômés
Employabilité	<p>Durée moyenne avant premier emploi LMD</p> <p>Taux des étudiants porteurs de projets</p> <p>Taux d'étudiants ayant réussi le passage d'une année à l'autre et qui ont abandonné leurs études</p>
International	Nombre de projets exécutés en partenariat international

## 6. Domaine d'orientation stratégique 3 : Innovation & Recherche

Dans le cadre du domaine 3 relatif à l'innovation et la recherche, trois priorités stratégiques ont été établies :

- mettre en place un consortium de recherche autour des défis sociétaux ;
- développer les formations dans les domaines émergents tout en accélérant l'intégration des techniques digitales ;
- promouvoir la recherche impactante et améliorer la productivité de la recherche.

### 6.1. *Priorité stratégique 3.1 : Mettre en place un consortium de recherche autour des défis sociétaux*

Cette priorité est déclinée en deux points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Groupement	- réunir nos structures de recherche autour de projets transversaux
2	Réaction	- répondre aux nouveaux besoins d'une société innovante, intégrante et résiliente

### 6.2. *Priorité stratégique 3.2 : Développer les formations dans les domaines émergents tout en accélérant l'intégration des techniques digitales*

Cette priorité est déclinée en deux points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Intégration	accélérer l'intégration des domaines émergents dans nos programmes de formation
2	E-learning	améliorer le pourcentage d'étudiants ayant suivi un enseignement selon une approche d'e-learning

### 6.3. *Priorité stratégique 3 : Promouvoir la recherche impactante et améliorer la productivité de la recherche*

Cette priorité est déclinée en trois points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Sélectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- imposer et valoriser le critère de recherche impactante dans le choix des sujets des thèses de doctorat</li> <li>- impliquer les partenaires du marché d'emploi (dans le domaine de la recherche) dans des démarches win-win (recherche intervention/recherche action)</li> </ul>
2	Productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participer à l'amélioration du classement de l'UMA</li> </ul>
3	Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participer à l'amélioration de la visibilité des chercheurs et de la recherche de l'UMA et de l'ISCAE</li> </ul>

#### 6.4. Indicateurs de performance

Au niveau du domaine 3 qui a trait à la recherche et l'innovation, les indicateurs suivants vont être mis en place selon les trois dimensions suivantes :

Dimensions	indicateurs
Rénovation des programmes	Taux des programmes innovants % d'étudiants ayant suivi un enseignement médiatisé par les TICs
Recherche	Nombre de Thèses de Doctorats soutenues Nombre de chercheurs affiliés aux structures de recherche
Productivité	Nombre de livres publiés Nombre moyen de publications dans des revues indexées/chercheur permanent Nombre d'événements de réseautage MSE organisés pour la recherche Taux de recherche impactante Nombre moyen de citations des articles publiés par des enseignants de l'ISCAE ou affiliés aux laboratoires de l'ISCAE sur Scopus

## 7. Domaine d'orientation stratégique 4 : Services aux étudiants/Vie universitaire

Dans le cadre du domaine 4 relatif aux services aux étudiants/vie universitaire, trois priorités stratégiques ont été établies :

- promouvoir un milieu de vie sain, agile et orienté vers la satisfaction de l'étudiant ;
- faire de nos activités extra-académiques une force de développement des compétences personnelles de nos étudiants pour une insertion réussie dans la vie professionnelle ;
- offrir à nos étudiants le maximum de rencontres avec le milieu socioprofessionnel dans le but de développer leurs compétences de leadership, d'échange et d'ouverture.

### 7.1. *Priorité stratégique 4.1 : Promouvoir un milieu de vie sain, agile et orienté vers la satisfaction de l'étudiant*

Cette priorité est déclinée en huit points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Enquête	-mesurer annuellement la satisfaction des étudiants à l'égard des conditions de formation
2	WIFI	-améliorer la vitesse du WIFI pour permettre aux étudiants de télécharger les cours
3	Emploi du temps	-optimiser le nombre des heures creuses. Mesurer et suivre par KPI
4	Support	-défendre les intérêts de l'étudiant auprès des organismes externes (ex: transport public) pour une meilleure vie étudiante
5	Chartes	-mettre en place une initiative des chartes anti-harcèlement et anti-discrimination qui confirment notre engagement ferme envers les droits des Hommes et des valeurs universitaires
6	Ergonomie	-défendre les projets d'infrastructure en lien avec l'ergonomie (telle que la rénovation du système de chauffage des salles d'études)

7	Gestion des moyens pédagogiques	-améliorer l'infrastructure IT afin d'assurer la disponibilité des moyens pédagogiques
8	Assistance	-continuer à assister nos étudiants sous différentes formes (coaching et accompagnement 4C, psychologique, médical, etc.)

## **7.2. Priorité stratégique 4.2 : Faire de nos activités extra-académiques une force de développement des compétences personnelles de nos étudiants pour une insertion réussie dans la vie professionnelle.**

Cette priorité est déclinée en six points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Encadrement	-renforcer l'encadrement administratif et logistique des activités extra-académiques en allouant une structure (relancer l'université pour les travaux prévus de <i>coworking space</i> )
2	Charte des clubs	-mettre en place une charte des clubs en alignement avec la stratégie et les priorités de l'ISCAE
3	Logistique	-libérer au minimum 2 Mercredis après-midi par mois pour les activités extra-académiques –Licence
4	Planification	-planifier les activités extra-académiques
5	Mobilisation	-maximiser la participation de nos étudiants aux activités extra-académiques
6	Mesure et évaluation	-fixer des objectifs de l'activité extra-académique et pour chaque club. Evaluer l'avancement dans des réunions mensuelles avec la Direction de l'ISCAE

### **7.3. Priorité stratégique 4.3 : Offrir à nos étudiants le maximum de rencontres avec le milieu socioprofessionnel dans le but de développer leurs compétences de leadership, d'échange et d'ouverture**

Cette priorité est déclinée en trois points, qui représentent les axes d'intervention :

1	Participation	-encadrer nos étudiants pour maximiser la participation active aux compétitions et concours inter- institutions
2	Cadrage	-mieux cadrer les rencontres avec les professionnels, dans le but d'améliorer l'efficacité de ces rencontres tout en restant alignés avec la stratégie et les priorités de l'ISCAE
3	Développement	-aider nos étudiants à développer leurs compétences en entrepreneuriat et en leadership

### **7.4. Indicateurs de performance**

Au niveau du domaine 4 qui est relatif à la vie universitaire et aux services aux étudiants, les indicateurs suivants vont être mis en place selon les quatre dimensions suivantes :

<b>Dimensions</b>	<b>indicateurs</b>
Conditions de la formation	Taux de satisfaction des étudiants à l'égard des conditions de la formation (enquête)
Activités extra-académiques	Taux des étudiants bénéficiant des activités extra- académique
Assistance des étudiants	% étudiants bénéficiant d'une assistance
Sécurité	Nombre d'accidents Nombre de victimes d'harcèlement et de discrimination

## 8. Déploiement stratégique

Le déploiement de notre POS consiste en la mise en place et le suivi d'un plan d'actions cohérent, efficace et fiable. Ce plan d'actions permet de consolider les forces, de saisir les opportunités, de pallier aux insuffisances et de faire face aux menaces externes.

L'atteinte des objectifs stratégiques est tributaire d'une approche collective et participative où toutes les parties intéressées seraient fortement impliquées (étudiants, enseignants-chercheurs, monde socio-économique et administratifs). Le suivi des actions (à travers notamment le système de KPIs mis en place) permettrait d'apporter les ajustements et les améliorations nécessaires. Il s'agit également, d'assurer la pérennisation des pratiques de bonne gouvernance et leur dissémination au profit de la « communauté » ISCAE.

En plus des ressources propres de l'ISCAE, le présent POS bénéficiera du fonds compétitif structurant d'innovation pour l'autonomie, la redevabilité et la performance, destiné aux Etablissements d'Enseignement Supérieur (EES) dans le cadre du Programme d'Appui à la Qualité pour le Développement de la Gestion Stratégique des Etablissements (PAQ DGSE).

Le PAQ ENVIE-ISCAE vise l'amélioration de la notoriété et l'attractivité de l'institut, en renforçant ses capacités pédagogique, scientifique, administrative et de vie universitaire. Dans ce cadre, le Comité de Pilotage (COFIL) du projet PAQ DGSE ENVIE-ISCAE, se chargera d'assurer la mise en œuvre du POS et son suivi.

Au terme de ces actions, l'ISCAE deviendra autonome en matière de gestion de la qualité. Il sera en mesure d'établir et de maintenir des systèmes efficaces de gestion de la qualité interne, en produisant des informations fiables pour les besoins de la planification interne de la qualité, des audits externes, et pour la communication destinée au grand public.