

# CERTIFICATION EN MANAGEMENT ET GOUVERNANCE DES UNIVERSITÉS



- **du 28 février au 8 avril 2022**
- **cours du soir de 18h à 22h**
- **formation en ligne**

L'Établissement Spécialisé de la Francophonie pour l'Administration et le Management (ESFAM) est un institut de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), créé en 1996 à Sofia, par convention internationale avec la République de Bulgarie.



6 semaines,

168 heures de formation pour  
112 heures de face-à-face pédagogique.

**Les cours se déroulent tous les jours du lundi au vendredi de 18h à 22h**  
(heure de Sofia, attention au décalage éventuel)

## Corps professoral :

**Albert CORHAY** - Ancien recteur de l'Université de Liège. Professeur en Sciences Économiques.  
**Antony GALABOV** - Professeur en Sciences politiques, Nouvelle Université Bulgare.  
**Anne GIRIN** - Directeur des Ressources Financières de l'Université de Liège.  
**Benoît NAUTRÉ** - Directeur d'hôpital. Chercheur en sciences de gestion.  
**David RANDAXHE** - Chargé de recherche au sein de HEC Liège – École de Gestion de l'Université de Liège.  
**Antony TODOROV** - Professeur en Sciences Politiques à la Nouvelle Université Bulgare ; membre de la Commission des sciences sociales de l'Agence nationale bulgare d'évaluation et d'accréditation.  
**Dragomir YORDANOV** - Chargé de cours en Sciences Politiques, Nouvelle Université Bulgare.

Certificat spécialisé en  
**MANAGEMENT ET  
GOUVERNANCE DES  
UNIVERSITÉS (HEC  
Liège/ESFAM)**

## Description de la formation :

Ce programme vise à former des cadres administratifs capables d'appuyer les responsables d'établissements dans la définition et la mise en place des stratégies d'établissement, de gérer les fonctions opérationnelles transversales (ressources humaines, gestion financière, calcul des coûts, communication, valorisation de la recherche, développement international, gestion et pilotage de projets, etc.) du secteur ou encore d'administrer une structure administrative ou une composante de l'établissement. Cette formation s'inscrit dans le cadre de l'Initiative pour la Gouvernance dans le Nouvel Espace Universitaire Francophone (IGNEUF). D'une durée de 6 semaines, entièrement en cours du soir, cette formation peut être suivie à distance, tout comme en présence dans les locaux de l'ESFAM à Sofia (Bulgarie).

Organisé en 6 modules, le programme couvre tout le spectre de la gouvernance universitaire : **Élaboration et évaluation des politiques publiques d'enseignement supérieur et des modèles de financement ; Bases du droit administratif ; Gouvernance et acteurs du système universitaire: décentralisation du système d'enseignement et autonomie des établissements ; Gestion comptable, budgétaire et financière des universités ; Organisation pédagogique et gestion des compétences.**

## Prérequis :

Justifier d'un niveau de formation initiale équivalant au minimum à 4 années d'enseignement supérieur validé (240 crédits européens ou équivalents).

Maîtriser le français en compréhension écrite et orale ainsi qu'en production écrite et orale avec un niveau minimum B2 du cadre européen commun référence pour les langues.

## Organisation de la formation :

Le programme de Management et Gouvernance des Universités se compose de 7 modules fondamentaux :

- **Politiques publiques d'enseignement supérieur (30 heures de formations pour 20 heures de face à face pédagogique) ;**
- **Droit administratif (24 heures de formations pour 16 heures de face à face pédagogique) ;**
- **Gouvernance et acteurs du système universitaire (24 heures de formations pour 16 heures de face à face pédagogique) ;**
- **Gestion comptable, budgétaire et financière des universités (24 heures de formations pour 16 heures de face à face pédagogique) ;**
- **Assurance qualité, évaluation, accréditation des universités (30 heures de formations pour 20 heures de face à face pédagogique) ;**
- **Gestion de projets (18 heures de formations pour 12 heures de face à face pédagogique) ;**
- **Organisation pédagogique et gestion des compétences (18 heures de formations pour 12 heures de face à face pédagogique).**

Les enseignements sont dispensés selon deux modalités : en présentiel, sur le site de l'ESFAM (du lundi au vendredi : 18h-22h (heure de Sofia). En enseignement à distance, via un outil dédié, à ces mêmes horaires.

\*\*\*\*\*

Les participants disposent, sur les deux formules, d'un accès à un espace en ligne, sur lequel sont mis à leur disposition les supports complets des enseignements ainsi qu'un ensemble de publications professionnelles, articles de recherche, études de cas corrigées. La validation des sept modules donne accès au certificat de l'Université de Liège « Certificat spécialisé en Management et Gouvernance des Universités ».

## **Programme :**

### **Module 1 - Élaboration et évaluation des politiques publiques d'enseignement supérieur et des modèles de financement par le Professeur Antony Galabov**

Le cours vise à présenter et explorer les conditions de mise en œuvre des politiques publiques visant l'enseignement supérieur. En tenant compte des caractéristiques historiques et de la nature du développement de l'université en tant qu'institution indépendante, en particulier dans le contexte européen, le cours commente et compare les différentes approches pour résoudre les relations public-privé, entre l'accent mis par l'université sur la conservation et le développement de la connaissance, d'une part, et la réalisation de ses fonctions publiques, d'autre part. Historiquement, l'accent a été mis sur l'implication de l'État dans le développement de l'enseignement supérieur, à travers la création d'universités publiques et la mise en place d'exigences nationales communes pour le développement des universités privées. Les conditions et les approches de l'État dans le processus de création et de mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine de l'enseignement supérieur sont étudiées. Le contenu du cours présente, à son tour, les principales étapes de développement, d'inclusion dans les plans d'intervention publique et la mise en œuvre pratique des politiques publiques elles-mêmes.

Les modèles de financement, ainsi que leurs spécificités lorsqu'il s'agit de structures universitaires publiques ou privées, sont un objet indépendant d'attention et de recherche appliquée pratique. À l'aide de méthodes d'analyse comparatives, le cours présente la pratique de différents pays européens en termes de modèles de financement et de gouvernance des universités. L'attention est portée sur les différentes conditions et obligations imposées à l'université lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de la politique nationale dans le domaine de l'enseignement supérieur, et lorsque l'accent est mis sur les exigences liées à la qualité de l'enseignement et à la pleine participation à la concurrence féroce, dont nous assistons aujourd'hui.

### **Module 2 - Principes de base du droit administratif par Monsieur Dragomir Yordanov**

Le cours vise à familiariser les étudiants non-juristes avec le développement des normes et des systèmes juridiques, avec un accent particulier sur les traditions juridiques continentales et communes ; avec les principes généraux du droit public et plus particulièrement avec le droit administratif et son application dans la gestion universitaire ; avec la protection juridique et judiciaire au niveau national et international, contre des actes et des actions des autorités publiques, relevant du droit administratif. Le cours suit une approche multi-aspect en combinant des approches philosophiques, historiques, administratives, réglementaires et normatives. Son but est de présenter la portée, les spécificités et les principaux problèmes de la science juridique ainsi que d'introduire des concepts et des théories de base du droit public et plus particulièrement du droit administratif et de démontrer certaines des principales méthodes par des études de cas, des analyses de situations problématiques, des ateliers pratiques et des discussions, ciblés sur l'application du droit administratif dans la gestion universitaire.

### **Module 3 – Principes de base du droit administratif par le Professeur Albert Corhay**

Ce cours aborde l'exemple concret de l'université de Liège (ses spécificités, sa gouvernance, ses administrations, son personnel, ses étudiants, l'organisation de sa recherche et sa valorisation, sa mission citoyenne, son plan stratégique). Ce cas sera abordé à la lumière des éléments structurels et politiques locaux tels que :

- Structure de la Belgique et niveaux de pouvoir et compétences, particulièrement en ce qui concerne l'enseignement supérieur ;
- Situation et organisation de l'enseignement en Belgique ;
- Organisation de l'Enseignement Supérieur en FWB ;
- Structure de l'Enseignement Supérieur en FWB et son évolution ;
- Organisation de la recherche en FWB ;
- Les universités en FWB, le Conseil des recteurs francophones et rôle ;

*Sur base de l'analyse, les étudiants seront amenés à :*

- *Appréhender différentes structures de l'enseignement supérieur via des exemples présentés par l'enseignant et les autres étudiants dans le cadre des travaux.*
- *Réfléchir sur une structure de l'enseignement supérieur d'un pays en particulier, l'analyser en détail, la critiquer et suggérer des améliorations ou adaptations tout en tenant compte du contexte local.*
- *Prendre connaissance des éléments de gouvernance des universités, de leurs objectifs et de leurs missions, de leur organisation et de leur structure, des types de personnel...*
- *Étudier une université en particulier ou un ensemble d'universités du pays qu'ils choisissent et en présenter une analyse reprenant tous les éléments cités plus haut.*

### **Module 4 – Gestion comptable, budgétaire et financière des universités par Madame Anne Girin**

Ce cours vise à identifier les risques relatifs à la gestion comptable, budgétaire et financière des universités et apprendre à les juguler. Le cours abordera ainsi des thématiques telles que le financement des universités, des notions de comptabilité des institutions publiques (comptabilité budgétaire et générale), et enfin la gestion budgétaire et financière d'une université en tant que telle (cadre de la gestion et contrôle budgétaire, objectif de gestion, outils et méthodes, gestions budgétaires des services, gestion budgétaire et financière institutionnelle).

### **Module 5 – Assurance qualité, évaluation, accréditation des universités par le Professeur Antony Todorov**

L'objectif principal du cours est d'offrir aux étudiants les instruments afin de comprendre la nature de l'assurance qualité dans les universités, de connaître les pratiques établies et les débats actuels sur le sujet. Le cours offre aussi aux étudiants un savoir-faire au sujet de l'introduction des bonnes pratiques en matière d'assurance qualité, ainsi qu'une capacité à construire des modèles spécifiques dans des universités de traditions diverses. Le cours présente des instruments pour comprendre et expliquer les processus d'assurance qualité dans les universités en relation avec leurs évaluations, accréditations et classements.

Les thèmes essentiels du cours sont :

- Les universités et la qualité de l'enseignement-apprentissage.
- L'assurance qualité dans les universités.
- Évaluation de la qualité : modèles européens et américains.
- Procédures d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur.
- Les classements nationaux et internationaux des universités : pratiques et débats actuels.

## **Module 6 - Gestion de projets par Monsieur Benoit Nautré**

Les Universités, comme les hôpitaux où les organisations artistiques, s'apparentent à un modèle organisationnel spécifique, bureaucraties professionnelles (Mintzberg 1993) ou organisations pluralistes (Denis Langlais Rouleau 2004). Piloter un projet, conduire une innovation, à l'université, requiert une compréhension fine des spécificités de cet univers, en même temps que de la capacité des leaders à construire des représentations capables de porter le sens de l'action collective. La première partie de ce cours interroge le concept de projet dans l'action collective, au travers de son évolution dans l'histoire, de ses différentes dimensions et facettes, de sa relation à la règle et au pouvoir. La seconde partie s'intéresse au projet en univers pluraliste, là où exercent des professionnels (l'enseignant chercheur à l'université, le médecin à l'hôpital, le musicien dans l'orchestre, acteurs capables de développer des stratégies excessivement performantes dans l'action mais souvent en déconnexion (et même opposition) à la stratégie collective de l'organisation au sein de laquelle ils exercent. Une troisième partie confrontera la caisse à outil traditionnelle de la gestion de projet (équipes projets, modes de structuration et de standardisations, approches BSC, Lean et autres outils), avec les attentes et capacités d'une organisation pluraliste. Il sera notamment exploré la notion de stratégie émergente, le positionnement spécifique que doit adopter le(s) leader(s) dans le contexte étudié, la pertinence et limites de ces outils dans l'univers exploré. Enfin et en utilisant les apports d'un projet de recherche intervention en univers pluraliste, notre intervention mobilisera quelques cadres théoriques (acteur réseau, objets frontières notamment), dans leur capacité explicative comme dans ce qu'ils sont capables d'apporter au pilotage d'un projet en univers pluraliste. La discussion portera notamment sur l'importance des représentations et de leur rôle fondamental dans la traduction du projet, exercice particulièrement complexe à l'université...

## **Module 7 - Organisation pédagogique et gestion des compétences par Monsieur David Randaxhe**

En se fondant sur les principes et processus de l'approche programme, ce cours vise à permettre aux étudiants d'appréhender les différents concepts et étapes liés à la conception, l'organisation, l'évaluation et l'amélioration continue de programmes de formation universitaires afin de garantir leur adéquation avec les besoins et attentes des acteurs tant internes qu'externes à l'institution. Les étudiants exerceront leur implémentation au travers de mises en situation et de cas pratiques concrets. Le cours abordera ainsi les notions de compétences et de référentiel de compétences, leur transposition en acquis d'apprentissage, en méthodes pédagogiques et d'évaluation, l'évaluation de la qualité des programmes et des compétences réellement développées par les étudiants à la sortie de leur formation sur base d'un processus d'assurance of learning.

### **Validation des acquis**

Chaque module fait l'objet d'une validation par le biais d'un travail personnel réalisé par le participant sous la forme d'examen. Chaque participant pourra notamment utiliser la base documentaire mise à sa disposition dans l'espace de ressources prévu à cet effet, ainsi que les ressources de la bibliothèque de l'ESFAM (pour les personnes en présentiel).

L'obtention de ce certificat donne l'équivalence de 20 Crédits Européens du Master 2 Management Public de l'Université de Liège à l'ESFAM et il est possible de compléter ultérieurement ce master par 5 mois de cours.

**Coût d'inscription : 2000 EUR**  
**(Nous contacter si prise en charge institutionnelle)**

Pour des questions et/ou inscriptions, veuillez consulter le site web [esfam.auf.org](http://esfam.auf.org)  
ou nous contacter  
+359 2 955 95 71, [contact@esfam.auf.org](mailto:contact@esfam.auf.org)