

الدليل البيداغوجي

1- الإطار القانوني :

- ✓ الأمر عدد 79 لسنة 2004 المؤرخ في 14 جانفي 2004 المتعلق بمراحل التكوين بالمدرسة الوطنية للإدارة وعلى جميع النصوص التي نقحته وتممته وآخرها الأمر عدد 1939 لسنة 2007 المؤرخ في 30 جويلية 2007،
- ✓ قرار الوزير الأول المؤرخ في 11 مارس 2008 المتعلق بضبط نظام الدراسة بالمرحلة العليا للمدرسة الوطنية للإدارة كما تم تنقيحه بقرار رئيس الحكومة المؤرخ في 12 أكتوبر 2012.
- ✓ قرار الوزير الأول المؤرخ في 11 جانفي 1993 المتعلق بالمصادقة على النظام الداخلي للمدرسة الوطنية للإدارة.
- ✓ مقرر عدد 07 مؤرخ في 04 فيفري 2014 يتعلق بضبط مقاييس اسناد عدد المواظبة والسلوك.
- ✓ مدونة سلوك وأخلاقيات منشورة بموقع واب المدرسة.

2- أهداف الإعداد للحياة المهنية للوظائف الإدارية العليا :

أ- الأهداف المباشرة :

- الإعداد العلمي والمهني والنفسي لممارسة الوظائف العليا
- صقل قدرات التأطير والتسيير وفق مرامي سياسة الدولة في مجال تدعيم القدرات الإدارية وتحديث الإدارة
- تكوين اطارات سامية قادرة على التصور والمراقبة والتنشيط والتأطير ،
- تكوين اطارات تجمع بين الكفاءات les compétences والقدرات les aptitudes و السلوكات les attitudes
- التمكن من المعرفة (savoir)، تقنيات العمل الإداري (savoir faire) والقيادة الإدارية (savoir être)

ب- الأهداف غير المباشرة :

- تحسين مردود الإدارة العمومية
- الارتقاء بالأداء الوظيفي
- إضفاء المزيد من النجاعة والمردودية على أعمال الإدارة العمومية
- مجابهة المخاطر والسرعة في اتخاذ القرارات
- التصرف في الأزمات والمخاطر
- الانصهار في إدارة التوقعات والقيادة والمراقبة
- التشخيص والتحليل واقتراح الحلول وتقديم الاستشارات
- تقديم أفضل الخدمات العمومية في إطار مبادئ الشفافية و المساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المتعاملين مع الإدارة.
- بعد التخرج : يكلف مستشار المصالح العمومية خاصة بالمساهمة في :
 - تصور وصياغة وتنفيذ السياسات العمومية،
 - قيادة البرامج والمهمات في إطار منظومة التصرف العمومي الحديث ،
 - القيام بمهام الاستشراف واليقظة الإستراتيجية والتقييم والتدقيق الداخلي والمهام المتعلقة بالحوكمة
 - تقديم الاستشارات والقيام بالدراسات ذات الطابع الإداري والمالي والقانوني والفني،
 - تنشيط فرق العمل ومختلف اللجان المكلفة بالقيام بدراسات للرفع من أداء المصالح العمومية ومتابعة البرامج ذات الصلة،
 - تقييم برامج الإصلاح الإداري وتقديم المقترحات لتطوير أساليب التصرف العمومي.

3- المضامين التكوينية : (يراجع الملحق عدد 01)

➤ محاور متنوعة بالفترة الأولى :

- تصرف عمومي
- اقتصاد وتنمية
- علوم قانونية وسياسية
- لغات
- تكنولوجيات الإتصال

التكوين الأصلي									محاور التكوين
هندسة			قانون			اقتصاد			
النسبة %	عدد الساعات	عدد الوحدات	النسبة %	عدد الساعات	عدد الوحدات	النسبة %	عدد الساعات	عدد الوحدات	
38	230	10	24.5	140	06	41	230	10	العلوم القانونية والسياسية
32	190	07	37	210	08	20	110	04	العلوم الاقتصادية والتصرف
20	120	05	21	120	05	21	120	05	التصرف العمومي
10	60	01	17.5	100	02	18	100	02	وحدات إضافية
-	600	23	-	570	21	-	560	21	المجموع

➤ ميادين تخصص متعددة بالفترة الثانية :

- الرقابة والتفقد والقضاء
- الإدارة العامة
- الإدارة الجهوية والمحلية والمصالح الخارجية
- الإدارة الاقتصادية والمالية

ميدان التكوين									محاور التكوين
رقابة وتفقد وقضاء			إدارة جهوية ومحلية			إدارة عامة			
النسبة %	عدد الساعات	عدد الوحدات	النسبة %	عدد الساعات	عدد الوحدات	النسبة %	عدد الساعات	عدد الوحدات	
33	180	06	40	210	08	39	200	07	العلوم القانونية والسياسية
13	70	03	15	80	03	21	110	05	العلوم الاقتصادية والتصرف
35	190	08	24	130	06	20	100	05	التصرف العمومي
19	100	03	21	100	03	20	100	03	وحدات إضافية
-	540	20	-	520	20	-	510	20	المجموع

➤ أنشطة تكوينية مكملة للتكوين الحضوري والتطبيقي :

- محاضرات في إطار كرسي الدراسات الإدارية
 - مواضيع ذات طابع استراتيجي واستشرافي
 - كفاءات وخبرات من تونس ومن الخارج
 - توثيق المحاضرات بمواقع واب المدرسة
- زيارات دراسية ميدانية
 - انفتاح على المحيط الإداري و الاقتصادي
 - الإطلاع عن قرب على العمل الإداري

- دورات تكوينية مكثفة
- التعمق في مسائل جوهرية : القيادة الإدارية ، الأخلاق والسلوكيات في الإدارة العمومية ، الإستشراف الإستراتيجي ، الاتصال والتفاوض ،
- الاتفاق مع معهد الدفاع الوطني على تنظيم دورة تكوينية سنوية تدوم أسبوعين بهدف إثراء معارف التلاميذ حول سياسة تونس الدفاعية والأمنية بشمولية مكوناتها وتكامل عناصرها وتطوير حس الدفاع الشامل لديهم وزيادة اهتمامهم بأدوار المؤسسات العسكرية ووظائفها داخل المجتمع .
- استقطاب أحسن الخبرات والكفاءات الوطنية والدولية (Yannick L'HORTY, Bertrand CABEDOSH...)

المهارات المكتسبة

- ✓ القدرة على التكيف مع التغيير والتطور
- ✓ القدرة على الإبداع والتفكير النقدي
- ✓ القدرة على إدارة فريق عمل
- ✓ اكتساب كفاءات أكثر ارتباطا بالسمات الشخصية
- ✓ القدرة على التواصل مع الآخرين
- ✓ تعلم فن القيادة
- ✓ القدرة على التفاوض
- ✓ التمكن من أساليب تنظيم دواليب الإدارة العمومية
- ✓ التمكن من تصميم وتنفيذ وتقييم السياسات العمومية المختلفة
- ✓ التنسيق بين مختلف المتدخلين لبلورة وتنفيذ السياسات العمومية
- ✓ القيام بوظائف المراقبة والتدقيق في مختلف الميادين والأنشطة الإدارية
- ✓ كسب القدرات اللازمة للتنظيم والتخطيط والتنفيذ والتقييم
- ✓ دراسة وتنفيذ السياسات العمومية العامة والخصوصية والقطاعية

4- تقييم المكونين : (يراجع الملحق عدد 02)

- اطار تكوين غير قار
- كفاءات ادارية وجامعية وخبراء من القطاع العام والخاص
- مرونة في الإنتداب وفق معايير موضوعية مدرجة بموقع واب المدرسة
- تقييم المكونين اعتمادا على استمارات تقييم أعدت من قبل اللجنة البيداغوجية ، واعتمادا على المعايير و المقاييس الأساسية التالية :
- الطريقة البيداغوجية المعتمدة من قبل المدرّس.
- قدرة المكوّن على تبليغ المعلومات و تحفيز التلاميذ على التفاعل.

- تنوع الأنشطة و التمارين و الوسائل المستخدمة .
- الانتظام في تأمين الدروس بما في ذلك الإعلام عن كل تغيب ممكن و القيام بحصص تدارك طبقا لما تقتضيه المصلحة البيداغوجية للتلاميذ .

5- تأطير ومساندة :

- فريق بيداغوجي للتنسيق والتقييم ومساعدة التلاميذ على استيعاب محتوى الدروس وتحقيق أهداف التكوين
- دروس مرقمنة
- صندوق للمقترحات و بريد الكتروني للتواصل المباشر
- منسق لكل فوج لإقتراح الأنشطة الثقافية والإجتماعية وغيرها...
- فريق اداري منصت لمشاغل التلاميذ

6- أنشطة ثقافية وعلمية :

- حصة أسبوعية في التربية البدنية
- نادي للكتاب.
- دروس في اللغات : الهندية والألمانية.
- رحلات ثقافية وترفيهية.

7- محيط تكويني متكامل :

- قاعات دروس مهيأة بأحدث التقنيات
- قاعات للمحاضرات والندوات
- مكتبة رقمية وثرية بالمراجع البيداغوجية
- مخابر للإعلامية و قاعة للخدمات الجرة
- مطعم
- مبيت
- مشرب
- حافلات لتأمين تنقل التلاميذ
- فضاءات خضراء....

8- تقييم المنتفعين بالتكوين :

تقييم علمي وموضوعي :

✓ اختبارات دورية :

• اختبارات كتابية وشفاهية في اطار المراقبة المستمرة لتقييم مكتسبات التلاميذ

ومدى استيعاب الدروس

• اختبارات كتابية وشفاهية في آخر كل فترة

• امتحان اختتام مرحلة التكوين

✓ مذكرات علمية وتطبيقية

✓ مذكرة في آخر كل فترة تربص

✓ مذكرة اختتام مرحلة التكوين ذات طابع أفقي وتطبيقي في مجال التصرف العمومي

الحديث.

تولّت إدارة تكوين الإطارات العليا والمتوسطة بالتعاون مع أعضاء اللجنة البيداغوجية، صياغة دليل ، وإدراجه بموقع المدرسة ، بهدف توجيه وتأطير ومساعدة التلاميذ على إعداد مذكرات اختتام الدّراسة. ويحدد هذا الدليل، على سبيل الذكر، بعض القواعد والمعايير المرجعية التي يمكن الاستئناس بها بوصفها تساهم في توضيح المهام الموكولة للتلاميذ والمؤطرين على حد السواء.¹(يراجع الملحق عدد

(03

✓ عناصر تقييم شفافة ومقننة خلال الفترتين الأولى والثانية :

• المراقبة المستمرة : نظام تقييم ومتابعة اكتساب التلاميذ لمضمون التكوين وبنسبة 30 %

• امتحان آخر فترة التكوين : يشتمل على اختبارات كتابية وبحساب وحدة على الأقل عن كل محور من المحاور الأساسية واختبار شفاهي وبنسبة 25 %

• التربص : تدريب التلاميذ على العمل الميداني وبنسبة 25 %

• المواظبة والسلوك : تدريب التلميذ على أخلاقيات الإدارة و حثه على اكتساب سلوك

مثالي يعتمد على قيم المواظبة واحترام أخلاقيات العمل الإداري وبنسبة 10 %

✓ العناصر التقييمية للنتائج النهائية للتخرج

• معدل الفترة الأولى للتكوين : 25 %

• معدل الفترة الثانية للتكوين : 35 %

• التربص في الفترة الثالثة : 10 %

• امتحان اختتام مرحلة التكوين : 10 %

• مذكرة اختتام مرحلة التكوين : 20 %

¹ L'ENA dispose d'un système anti plagiat (COMPILATIO). Les encadrants chacun dans son domaine vérifient le contenu du mémoire de fin d'études avant le dépôt final.

برنامج التكوين بالفترة الأولى

حسب مجالات التكوين الجامعي			عدد الساعات	المحاور والوحدات التكوينية
الهندسة	علوم اقتصادية وتصرف	حقوق وعلوم سياسية		
% 38 /230	% 41 / 230	% 24.5 /140	230	I العلوم القانونية والسياسية
x	x		20	1- تنظيم السلط العمومية
x	x	x	20	2- الهياكل والمؤسسات الاستشارية
x	x	x	30	3- الوظيفة العمومية
x	x		20	4- اشكال وتقنيات الامحورية والامركزية
x	x		20	5- العقود العامة
x	x	x	20	6- الاجراءات والوثائق الإدارية
x	x	x	20	7- إعداد وصياغة النصوص القانونية
x	x	x	30	8- المرفق العام : نظامه القانوني وطرق تسييره
x	x		30	9- القانون الجبائي
x	x	x	20	10 – الإتحاد الأوروبي والشراكة الأورومتوسطية
% 32 / 190	% 20 /110	% 37 /210	210	II العلوم الاقتصادية والتصريف
		x	20	11- الإحصاء المطبق
x	x	x	30	12- السياسة الإقتصادية
x		x	20	13- المنشأة الإقتصادية
x		x	30	14- الإقتصاد النقدي والمالي
x	x	x	30	15- اختيار الاستثمارات
x		x	30	16- المحاسبة العامة
x	x	x	30	17- العلاقات الإقتصادية الدولية
x	x	x	20	18- اقتصاد المعرفة
% 20 /120	% 21 /120	% 21/ 120	120	III التصريف العمومي
x	x	x	20	19- التصريف حسب النتائج
x	x	x	30	20- المالية والمحاسبة العمومية
x	x	x	20	21- الإدارة الإستشرافية
x	x	x	30	22- برمجة المشاريع العمومية وإدارتها وتقييمها
x	x	x	20	23- تقنيات تقييم النجاعة في الإدارة العمومية
% 10 /60	% 18 / 100	17.5 %/100	100	IV وحدات إضافية
x	x	x	60	24- الإنكليزية
	x	x	40	25 – الإعلامية

برنامج التكوين بالفترة الثانية

المحاور والوحدات التكوينية	عدد الساعات	إدارة عامة	الرقابة والتفقد والقضاء	إدارة جهوية ومحلية	إدارة اقتصادية ومالية
I العلوم القانونية والسياسية	-	% 39 /200	% 33 /180	% 40 /210	% 38 /200
- المقررات الإدارية والتفويضات	30	x	x	x	x
- المؤسسات والمنشآت العمومية	30	x	x		x
- النزاعات الإدارية (قضاء تجاوز السلطة والقضاء الكامل)	40	x	x	x	x
- الشراءات والصفقات العمومية	30	x	x	x	x
- اللزمات	20	x	x	x	x
- أموال الذوات العمومية	30	x	x	x	x
- العقوبات الإدارية	20	x			x
- القوانين الأساسية للجماعات المحلية	20			x	
- الصلاحيات والتفويضات على المستوى الجهوي والمحلي	20			x	
- الضبط المحلي	20			x	
II العلوم الاقتصادية والتصرف	-	% 21 /110	% 13 /70	% 15 /80	% 30 /160
- تقنيات التقديرات	30	x			x
- الاندماج الاقتصادي	20	x			x
- تقنيات تمويل التجارة الخارجية	20	x			x
- المديونية العمومية	20	x	x	x	x
- الأسواق المالية	20		x		x
- المحاسبة المالية والمحاسبة التحليلية	30		x		x
- التخطيط والتنمية على المستوى الجهوي والمحلي	40			x	
- إحداث المؤسسات	20	x		x	x
III التصرف العمومي	-	% 19 /100	% 34 /190	% 24 /130	% 11 /60
- التصرف حسب منظومة الجودة	20	x	x	x	x
- إدارة الحكم	20	x	x	x	x
- منهجية المراقبة والتدقيق	30		x		
- المراقبة الجبائية	30		x		
- التدقيق في الإعلامية	20		x		
- المالية العمومية الجهوية والمحلية	20	x	x	x	
- تقنيات تفويض وتحويل الاعتمادات على المستوى الجهوي	20	x		x	
- رقابة التصرف العمومي على المستوى الجهوي والمحلي	30		x	x	
- الإدارة الإلكترونية والخدمات الإدارية عن بعد	20	x	x	x	x
IV وحدات إضافية	-	% 20 /100	% 19 /100	% 21 /100	% 21 /100
- تقنيات التفاوض	20	x	x	x	x
- انقليزية	60	x	x	x	x
- تقنيات الاتصال	20	x	x	x	x

استمارة تقييم وحدات التكوينالفترة

تاريخ الإنجاز :

وحدة التكوين..... اسم المدرس.....
اختصاص التلميذ.....**I - المحتوى النظري لوحدة التكوين :**

- 1.1 هل تعتبر أن المحتوى النظري للوحدة : سهل في المتناول صعب
- 1.2 على الرغم من اختصاصك الأكاديمي ، هل تعتبر أن المحتوى النظري للوحدة : ذات إفادة محدودة مفيدا

II - الطريقة البيداغوجية المعتمدة من طرف المدرس :

- 2.1 كيف كان التواصل مع المدرس المشرف على وحدة التكوين : غير كاف كافي جيد
- 2.2 هل كان الوقت المخصص لتفسير بعض المفاهيم الأساسية والتقنية : غير كاف كافي
- 2.3 هل كانت الطريقة المعتمدة لتحقيق الجوانب التطبيقية للوحدة : غير واضحة واضحة
- 2.4 هل كان الوقت المخصص للجوانب التطبيقية : غير كاف كافي
- 2.5 هل تعتبر أن إضافة الأشغال التطبيقية المنجزة كانت : محدودة متوسطة هامة
- 2.6 هل لك مقترحات لجوانب تطبيقية أخرى :
-
-
-

- 2.7 هل أن التقسيم الزمني للدروس يساعد على حسن الاستيعاب : نعم لا
- 2.8 هل تعتبر أن الحيز الزمني المخصص للعروض المنجزة من قبل التلاميذ : مناسب غير مناسب
- إن كان غير مناسب، لماذا؟
-
-
-

- 2.9 ما هو رأيك في المناخ العام لسير الدروس الخاصة بهذه الوحدة دون المأمول متوسط جيد
- 2.10 ما هو رأيك في مدى التفاعل مع أسئلة التلاميذ و ملاحظاتهم : دون المأمول متوسط جيد

III - الأدوات البيداغوجية المستعملة

- 3.1 هل تم مدكم بمراجع بيداغوجية من طرف المدرس : نعم لا
- إذا كان الجواب بنعم :

- 3.2 هل تم مدكم بالمراجع في التوقيت المناسب : نعم لا

3.3 هل كانت المراجع المذكورة كافية لتمكينكم من استيعاب الدروس : نعم لا

3.4 هل كانت المراجع المقترحة من طرف المدرس: متوفرة غير متوفرة

3.5 هل ان المراجع المعتمدة، حديثة نسبيا: نعم لا

IV - ما هي مقترحاتك لمزيد استجابة محتوى هذه الوحدة الى تحقيق هدف التكوين من خلالها :

.....

.....

.....

.....

.....

استمارة موجبة للمكون (ة) المشرف (ة)

وحدة التكوين :

اختصاص التلاميذ :

أ- آراء المكون (ة) المشرف (ة) على مجموعة التلاميذ :

- طريقة التصرف في القسم
- قابلية فهم الدروس
- المشاركة والتفاعل
- ما هو تقييمكم العام للجوانب التالية المتعلقة بالتلاميذ خلال حصص الدروس:
 - ✓ درجة الانضباط
 - ✓ درجة الانتباه و التحمس
 - ✓ درجة التفاعل مع الوحدة
 - ✓ القدرة على الاستيعاب

ب- ملاحظات المكون (ة) المشرف (ة) على ما جاء في استمارة تقييم التلاميذ :

- الطريقة البيداغوجية المعتمدة
- اقتراحات التلاميذ :

ج- مقترحات المكون (ة) المشرف (ة)

د- ملاحظات المكون (ة) حول محيط العمل :

République tunisienne
Présidence du gouvernement
Ecole Nationale d'Administration

Charte d'élaboration de mémoire de fin d'études du cycle supérieur

Préambule

L'objectif de ce guide est de fixer, à titre indicatif, certaines normes à respecter lors de l'élaboration des mémoires de fin d'études par les élèves du cycle supérieur de l'ENA.

Ce guide représente un référentiel aux élèves, à l'encadrant académique et éventuellement au tuteur professionnel permettant de clarifier la mission des différentes parties concernées. Il servira à orienter et à contrôler les efforts de l'élève lors du déroulement du processus d'élaboration du mémoire. Ce référentiel servira à assurer une évaluation objective et transparente lors des soutenances.

L'essentielle finalité à ce guide, prenant la forme de charte d'élaboration de mémoire, est de hausser le niveau de la production scientifique, de fructifier davantage les résultats de la recherche et de veiller à ce que les élèves de l'ENA formulent des problématiques répondant aux besoins de l'administration et offrant des solutions réalisables.

Il est à préciser que par ce document l'ENA ne vise ni empiéter sur le rôle des directeurs de mémoires ni cadrer la libre réflexion de ses élèves. Les normes scientifiques à respecter, la méthodologie de recherche à adopter et les outils et techniques à invoquer sont toujours du libre choix du directeur du mémoire et de son élève.

I. Qu'est-ce qu'un mémoire de fin d'études ?

Durant le 5^{ème} semestre (troisième période), les élèves du cycle supérieur sont appelés à élaborer **un mémoire de fin d'études**. Ce mémoire doit permettre de compléter la formation du cycle supérieur par une mise en application des connaissances théoriques acquises. Les sujets et les problématiques à traiter devraient simultanément répondre aux besoins de l'administration tunisienne et faciliter l'intégration des élèves dans leurs milieux professionnels. A ce titre l'ENA détermine pour chaque promotion un domaine de recherche dans le cadre duquel seront élaborées les problématiques des mémoires de fin d'études.

Afin de bien formuler les sujets de recherche et d'avoir toutes les chances de validation de la problématique formulée il est recommandé aux élèves :

- de respecter le domaine de recherche fixé par l'ENA ;
- et de penser à apporter une innovation ou toute sorte de valeur ajoutée.

Dans tous les cas, il est nécessaire de s'impliquer à la résolution d'une problématique réelle, tirée du terrain et à valeur ajoutée pour l'administration. S'imprégner aux vrais problèmes de l'administration devrait être assuré à partir des expériences acquises lors des stages de formation durant les deux premières périodes.

Un mémoire de fin d'études doit concilier, d'un côté, les normes et la rigueur de la recherche académique et, de l'autre côté, l'intérêt de la recherche pratique visant d'apporter des solutions concrètes et applicables à la problématique posée.

Durant la période d'élaboration de mémoire, l'élève doit se conformer aux règles de l'ENA et aux consignes de son encadreur : assiduité, ponctualité, discipline et persévérance. Il doit exploiter le fonds bibliothécaire de l'ENA (livres et articles scientifiques) et des données empiriques à partir des ressources officielles et confirmées. Toutes les ressources exploitées doivent être mentionnées aux références bibliographiques du mémoire.

Au terme de la période d'élaboration de mémoire de fin d'études, l'élève doit présenter son travail devant un jury composé au moins de quatre personnes : le directeur de mémoire, deux évaluateurs et un responsable à l'ENA.

II. L'évaluation du mémoire de fin d'études

Le mémoire de fin d'études sera évalué sur la forme et sur le fond. Il doit, donc, répondre à certaines exigences.

II.1. Les exigences au niveau de la forme

La qualité de la forme est tributaire de certaines règles.

Présentation du mémoire de fin d'études

Le mémoire de fin d'études est un document qui ne doit pas dépasser 100 pages (minimum 60 pages)². Afin de minimiser les erreurs linguistiques, les phrases doivent être courtes, simples et

² Ce nombre de pages couvre seulement le contenu du mémoire de fin d'études (de l'introduction générale à la conclusion générale).

compréhensibles. Les fautes syntaxiques, les cookies et les lourdeurs de style seront pénalisées. La forme personnelle « je » est à employer avec modération. Le mémoire de fin d'études peut être rédigé en Arabe, en Français ou en Anglais. Le directeur de mémoire et l'élève doivent, toutefois, être conscients des contraintes de temps liées à l'évaluation (difficultés pour trouver des enseignants prêts à évaluer le travail dans la langue choisie).

Le mémoire de fin d'études doit respecter l'ordre suivant :

- Page de garde (selon modèle à suivre)
- Page blanche (comportant la signature du directeur de mémoire et l'expression « avis favorable pour dépôt de mémoire de Mr.... ou Melle...., ou Mme... »)
- Une page comportant une copie de la page de garde sur papier ordinaire
- Une page comportant l'expression « **L'ENA n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans le mémoire. Les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs** »
- Dédicaces (cette rubrique n'est pas obligatoire ; elle ne doit pas dépasser une page)
- Remerciements (1 page maximum : ne pas omettre de remercier les membres du jury).
- Sommaire (à deux niveaux c'est-à-dire qu'il doit contenir uniquement les chapitres et les sections).
- Liste des abréviations
- Introduction Générale
- Chapitres (3 chapitres au minimum)
- Conclusion Générale
- Bibliographie
- Liste des tableaux, des graphiques et/ou schémas (Les tableaux sont numérotés et doivent mentionner la page dans laquelle ils se trouvent dans le corps du texte)
- Table des matières (elle doit être détaillée)
- Annexe(s) (en cas de besoin) avec numérotation spéciale.

Remarques

- Il n'est pas acceptable de scinder le mémoire de fin d'études en partie théorique et partie empirique. Le découpage doit se faire en chapitres dans lesquels l'utilisation des outils théorique et empirique peut être faite simultanément et selon le besoin et la nature du sujet.
- un résumé en Arabe, en Français et en Anglais doit figurer au dos de la couverture du mémoire de fin d'études.
- La couverture doit être de couleur blanche et la reliure à chaud de couleur blanche également.

Le contenu du mémoire

Le développement théorique doit être présenté sous forme de chapitres. Les chapitres sont décomposés en sections et sous-sections (Chapitre 1 - Section I - I.1 - I.1.1)³ et doivent être

³ Cette notation est fournie à titre indicatif. La liberté est toujours offerte pour le choix d'autres modèles respectant la cohérence de la présentation.

relativement équilibrés en termes de nombre de pages. L'élève doit éviter le remplissage inutile.

Les titres et sous-titres ne doivent jamais se succéder sans développement théorique. Ils ne doivent pas être suivis des « : » ou figurer en bas de page. Ils ne doivent être ni soulignés, ni en italiques mais en gras et ne se terminant jamais avec une ponctuation (. ;) sauf en cas de titre sous-forme de question (?).

Les références doivent apparaître dans le corps du texte et non pas en note de bas de page. A ce titre, il faut indiquer le nom et l'initial du prénom de ou des auteurs en mettant l'année de publication entre parenthèses. Exemple : « ...des études menées par Phelps, E.S. (2000), ont permis de... »

L'élève doit impérativement respecter les droits d'auteur en utilisant dans le corps du mémoire de fin d'études les guillemets et les notes de bas de page chaque fois qu'il fait référence à un texte qui n'est pas de sa production.

Toutes les références mentionnées dans le corps du mémoire de fin d'études doivent figurer dans la bibliographie. Seules les références à des Sites internet (avec adresse URL complète de la page web et la date de consultation) figurent en bas de page ou bien des commentaires et/ou précisions jugées utiles par l'élève.

La pagination commence à partir de la page contenant l'introduction générale et se termine à la table des matières⁴. La pagination mentionnée dans le sommaire et la table des matières doit être conforme à la pagination dans le corps du texte.

Une introduction et une conclusion doivent figurer respectivement au début et à la fin de chaque chapitre. Les couleurs sont à éviter sauf en cas de besoin.

Chaque tableau (et chaque figure ou schéma) doit comporter un titre ainsi que la référence du tableau (ou de la figure). Ces précisions doivent être placées au dessus du tableau (ou de la figure). Les tableaux statistiques doivent également comporter la période et l'unité de mesure. Les tableaux et les figures doivent être systématiquement numérotés.

Remarque importante :

Le plagiat est interdit et sera sanctionné selon la réglementation en vigueur⁵. La date de la soutenance est fixée par le directeur de l'ENA après coordination entre le directeur de mémoire et les évaluateurs (correcteurs).

La bibliographie

La bibliographie doit être présentée par **ordre alphabétique** (selon le(s) nom(s) d'auteurs et non pas en fonction de leur(s) prénom(s)). Elle doit contenir des références récentes et anciennes, des références en arabes en français, en anglais ou, des ouvrages et des articles parus dans des publications scientifiques. La bibliographie peut également contenir des mémoires, des thèses, des papiers de recherche, des communications, des sites, etc. Les cours et les sites personnels ainsi que les blogs sont à proscrire. La séparation entre ouvrages et articles n'est pas nécessaire. Les Sites Internet peuvent figurer à part. La date de consultation du Site doit être mentionnée. La présentation doit être uniformisée.

[Nom de l'auteur], [(année)], [titre de l'ouvrage ou l'article], [maison d'édition (n° édition)], [nombre de page].

⁴ Ne pas considérer les annexes dans la pagination.

⁵ Pour ne pas tomber dans le plagiat il faut faire référence à toute source d'idée ou à un texte partiellement reproduit. Développez votre propre raisonnement et apportez votre réponse personnelle à un problème posé, en vous référant aux précédents, aux expériences ou analyses préexistantes.

Exemples :

- Cadin, L., Guérin, F. et Pigeyre, F., (2007), *Gestion des Ressources Humaines : Pratiques et éléments de théories*, Editions Dunod (3^{ème} édition), 622 p.
- Caron, F., (1991), « L'approche culturelle : une tradition de la recherche historique » in Beltran, A. et Ruffat, M., *Culture d'entreprise et histoire*, les Editions d'Organisation, Paris.
- Rotemberg, J. J. (1982), « Sticky Prices in the United States », *Journal of Political Economy*, vol. 90, n°6, pp. 1187-1211.
- Abord de Chatillon, E., Carrier Vernhet, A. et Desmarais, C., (2010), « Peut-on comprendre la souffrance psychosociale des salariés sans qu'ils s'en rendent compte ? », *Actes du XXIème Congrès de l'AGRH*, Rennes / Saint-Malo, novembre, pp 1-23.
- Commeiras, N., (1994), « L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle », une étude empirique, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, IAE Université de Montpellier, 250 p.

II.2. Exigences de fond

La qualité du **fond** est tributaire :

- de la problématique posée par l'élève ;
- des concepts qui supportent la réflexion ;
- de la rigueur et de la cohérence de l'analyse ;
- de la compatibilité des outils et techniques utilisés ;
- des recommandations faites à l'administration ou au domaine et secteur cibles ;
- de l'applicabilité des solutions envisagées et des recommandations pratiques.

L'introduction générale

L'introduction générale du mémoire de fin d'études doit se décliner en 5 à 10% du nombre total de pages (sans annexes). Dans le cadre de laquelle l'élève doit mettre le sujet traité dans son contexte en décrivant une évolution de la littérature théorique et/ou empirique. Le contexte du sujet traité peut s'attacher à un événement historique (réforme, phénomène, problème...) ou à une invention majeure (nouvelle technologie, nouveau procédé de gestion...). L'introduction générale doit nécessairement faire le lien avec des références scientifiques de base qui orienteraient l'analyse. **La problématique représente la pierre angulaire de l'introduction.** Elle doit être clairement annoncée en posant précisément le problème constaté et soulevé par l'élève et la question à laquelle il va tenter de répondre à travers la réalisation de son mémoire de fin d'études.

L'élève peut décliner sa problématique principale en plusieurs sous-questions, lesquelles peuvent sous tendre le plan du travail. Des références doivent et peuvent appuyer la nécessité de traiter le problème soulevé ainsi que son intérêt pour l'administration.

A la fin de l'introduction générale, l'élève doit annoncer le plan du mémoire de fin d'études. Il doit expliquer la méthodologie adoptée afin de répondre à la problématique soulevée.

L'organisation du mémoire de fin d'études

Un mémoire de fin d'études doit contenir, dans la mesure du possible, les 7 points suivants :

- présentation globale d'un état des lieux (l'existant exigeant une solution) ;
- délimitation précise du problème ou du besoin existant et impacts sur le fonctionnement administratif ;
- description de l'innovation, de l'outil ou de l'amélioration apportée en cas de solution externe ;
- élaboration de la solution en cas d'apport par l'élève ;
- Validation et tests des solutions ;
- formulation des recommandations, propositions, nouvelles conceptions, etc. ;
- plan d'action pour l'atteinte des solutions, réforme ou restructuration ;

A titre d'exemple, le mémoire de fin d'études **peut** donc être organisé en 3 ou 4 grands volets (chapitres) :

- 1^{er} volet : Diagnostic de la situation, justification de la problématique posée.
- 2^{ème} volet : Traitement théorique et pratique des problèmes en utilisant des outils analytiques basés sur une revue de la littérature théorique et empirique.
- 3^{ème} volet : Analyse, validations, résultats et recommandations. A ce stade il est possible d'utiliser, selon la discipline de recherche et la spécialité, des analyses comparées, les techniques d'enquêtes et d'échantillonnage, les modèles économétriques, les statistiques descriptives...

Le **chapitre I** : doit contenir au maximum une vingtaine de pages. Il est consacré à la présentation du cadre général et spécifique dans lequel le problème à traiter est confronté. L'élève doit poser et justifier le problème qu'il cherche à résoudre. Une étude de l'existant ainsi qu'un regard critique est vivement conseillé.

Le **chapitre II** : (entre vingt et vingt-cinq pages) est consacré premièrement au traitement théorique du problème. Sont développés à ce stade, les différents concepts que l'élève a interpellé. Des références théoriques doivent soutenir le développement des idées. Deuxièmement, le modèle empirique ou la méthode pratique de validation doit être explicité en validant le choix par des références ou des études académiques. Ce chapitre doit refléter un effort de synthèse et une capacité d'analyse et de rédaction et débouche sur les esquisses de solutions suite à l'exploitation du paradigme théorique et pratique.

Le **chapitre III** : (entre vingt et vingt-cinq pages) est consacré à l'identification des solutions à dégager moyennant des tests empiriques et des résolutions pratiques appliqués sur le socle théorique et pratique déjà élaboré dans le chapitre précédent. Il est ensuite question d'interprétation des résultats et d'élaboration de recommandations suggérées par l'élève et adressées au domaine étudié pour solutionner le problème soulevé. L'élève doit proposer des solutions réalisables. Ce « plus » constitue le véritable intérêt du mémoire de fin d'études. Notons que les recommandations proposées doivent reposer sur un raisonnement scientifique et bien fondées avec l'analyse et la conceptualisation réalisées

tout le long du mémoire. Au terme de ce chapitre, il faut s'assurer que la problématique posée est bien traitée et lui trouve des réponses claires et argumentées.

Remarque : Afin de tenir compte des spécificités propres à chaque domaine de formation et de l'originalité des problématiques posées, le directeur de mémoire peut opter pour une présentation différente. Toutefois, il faut veiller à ce que les 7 points développés plus haut soient respectés.

Conclusion générale

La conclusion générale devrait s'étaler sur 3 à 5% du nombre total de pages (sans annexes). A laquelle l'élève doit être capable de synthétiser son mémoire de fin d'études. Il doit également être capable de dresser un bilan c'est-à-dire d'identifier les apports du mémoire au niveau personnel (compétences développées ou acquises) ainsi que les apports au domaine étudié. La conclusion ne doit pas être un simple résumé du mémoire de fin d'études.

II.3. La soutenance

Une fois le mémoire de fin d'études achevé, l'élève devra le présenter devant un jury. L'élève dispose d'environ 15 minutes pour présenter rapidement le problème soulevé, la méthodologie, les résultats, recommandations et les solutions proposées.

Une quinzaine de « slides » peuvent être élaborés :

- Titre du MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES (1 slide)
- Plan de la présentation (1 slide)
- Présentation de la problématique et de l'état des lieux (2 slides)
- Développement théorique (3 slides)
- Analyse et résultats (3 slides)
- Recommandations (2 slides)
- Solutions proposées (1 slide)
- Conclusion (2 slides)

L'élève doit éviter de reprendre un par un tous les points développés dans le mémoire de fin d'études. Un effort de **synthétisation** de son travail doit ressortir de la présentation orale.

Tous ces points ont été développés dans le but de faciliter le travail de l'élève et du directeur de mémoire. Ce dernier reste, toutefois, le seul juge de la situation ; l'élève devant se conformer scrupuleusement à toutes ses recommandations.

III- Présentation normalisée du mémoire de fin d'études

III.1. Nombre de pages

Il est recommandé de respecter un nombre de page entre 60 et 100. Dédicaces, remerciements, sommaire, table des matières et annexes non compris

III.2. Normes mise en page

a. Format du papier : A 4 (210 X 297mm)

b. Marges

Haut	2,5 cm
Bas	2,5 cm
Gauche (y compris la reliure) Droite pour la version arabe	3.5 cm
Droite Gauche pour la version arabe	2 cm
En-tête	3 cm
Pied de page	3 cm

Caractère vivement recommandés :

	Français	Arabe
	Times new roman	Arabic Transparent
TITRES (en gras)		
Chapitre	18,	22
Introduction	16	20
Conclusion	16	20
Section	16	20
Sous-section	14	18
Ss section	12	16
Ss, sous sections	10	14
Développement	12	14
Notes de bas de page	10	12

Interlignes : 1,5 : Intérieur des paragraphes

Double : Saut de paragraphe avec retrait de 0.5 cm en 1^{ère} ligne.

REMARQUES IMPORTANTES

Le mémoire doit être déposé dans les délais en cinq exemplaires sous forme papier et en CD sous forme numérique en format PDF.

Il est à rappeler que le dépôt définitif de mémoire est tributaire de l'accord explicite du directeur de mémoire qui doit être mentionné à la page blanche suivant la page de garde.