SAGESSE

Amélioration de la gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie:
vers une autonomie des universités
et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité

COMPTE RENDU DE LA FORMATION DES FORMATEURS À SIENNE, 3-7 DECEMBRE 2018

Partenariat

- UNIMED, Union des Universités de la Méditerranée
- Università di Siena
- Università degli studi di Roma La Sapienza
- Universitat de Barcelona
- Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Centro Studi e Iniziative europeo CESIE
- Université de Carthage
- Université de Gabès
- Université de Gafsa
- Université de Jendouba
- Université de Kairouan
- Université de La Manouba
- Université de Monastir
- Université de Sfax
- Université de Sousse
- Université de Tunis
- Université de Tunis – El Manar
- Université Ez-zitouna
- Université Virtuelle de Tunis
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)
- Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA)

Website

www.sagesseproject.eu

Titre document	**Rapport de la formation des formateurs à Sienne (3-7 Décembre 2018)**
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP2 "Formation des Formateurs pour le personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et de planification stratégique"

cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne, vise à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette communication reflète uniquement les opinions de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

INTRODUCTION

La semaine du 3 au 7 décembre 2018 l'Université de Sienne a accueilli les partenaires du projet SAGESSE «Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie» pour la formation de formateurs pour le personnel universitaire en matière de mécanismes d'assurance qualité et de planification stratégique.

Afin de renforcer les capacités du personnel interne des universités tunisiennes plusieurs thèmes complémentaires ont été abordés par des formateurs et des experts reconnus dans leur domaine de compétence.

Le transfert des connaissances a été atteint principalement par le biais de la didactique frontale et l'analyse comparative des cas d'études, en particulier des exercices pratiques et des travaux de groupe ont été menés afin de stimuler une approche inductive.

Ce rapport a pour but de mettre en exergue les principaux résultats de la formation, les réflexions abouties, l'échange de pratiques ainsi que les méthodologies employées.

JOURNÉE	THÉMATIQUES	PARTENAIRE
Lundi 3/12/2018	Planification stratégique	Université de Sienne
Mardi 4/12/2018	Évaluation d'impact des choix stratégiques et accompagnement au changement	Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne
Mercredi 5/12/2018	Certification et Processus d'accréditation de la qualité dans l'enseignement supérieur	Université de Barcelone
Jeudi 6/12/2018	Évaluation et Assurance qualité dans l'enseignement supérieur	Université La Sapienza & IEAQA
Vendredi 7/12/2018	Responsabilité sociale des universités	CESIE & Université de Sousse

COMPTE RENDU DE L'INTERVENTION DE L'UNIVERSITÉ DE SIENNE

Le premier jour a été consacré au thème de la planification stratégique grâce aux interventions des Prof. Riccardo Mussari et Pasquale Ruggiero ainsi que de la Dr. Vania Palmieri de l'Université de Sienne.

En particulier, la journée a était divisée en trois moments différents :

1. Penser stratégiquement ;
2. Cerner les mécanismes et outils stratégiques ;
3. Utiliser les mécanismes et les outils ;

La session sur la réflexion stratégique a été développée par le Professeur Riccardo Mussari. Dans les deux heures consacrées à ce thème, la discussion a commencé à partir de la clarification des concepts traités. Etant donné que nombreuses sont les universités qui ont un plan stratégique, mais rares sont celles qui ont une stratégie et encore plus rares sont celles qui la mettent en œuvre, il a d'abord été définis ce qu'il faut comprendre par stratégie et par planification stratégique, puis les concepts ont été introduits dans le contexte des universités publiques et de leurs "espaces d'autonomie" du gouvernement central. En effet, avoir une stratégie est nécessaire pour une utilisation rationnelle et responsable de ces espaces. À cet égard, l'accent a été mis sur les composantes à la fois souples et dures d'une stratégie. Alors que dans le second cas la référence est à la mise en œuvre et à la performance, dans le premier il s'agit d'idées, donc de la partie immatérielle. Ces dernières ont été analysées en prenant par exemple des cas d'universités publiques et privées – et en les comparant entre eux – en termes de développement et l'identification de :

- mission, comprise comme l'ensemble des motivations sous-jacentes qui justifient et orientent l'existence et l'action d'une UP ;
- vision, qui explicite le moyen par lequel il sera possible d'atteindre le résultat obtenu à travers des actions ;
- valeurs, et donc les principes incontournables dont s'inspire la culture organisationnelle d'une UP et qui définissent le mode de comportement de ses membres.

Développer ces idées est également le point de départ de la mise en œuvre d'une analyse SWOT correcte, qui est le principal mécanisme/outil stratégique permettant d'identifier la meilleure stratégie afin de mener au succès de l'organisation. Cette analyse a été approfondie par le Professeur Pasquale Ruggiero, qui a souligné son potentiel et ses limites, ainsi que les meilleurs moyens de surmonter ces derniers et de l'utiliser dans le contexte universitaire (même à l'aide de cas pratiques), sans oublier les avantages d'une éventuelle intégration avec le tableau de bord, lequel traduit la mission et la stratégie d'une entreprise en une série complète et équilibrée de mesures de la performance.

Enfin, les deux heures d'utilisation des mécaniciens et des outils, éditées par Dott.ssa Palmieri et programmées pour l'après-midi, consistaient en une application pratique de l'analyse SWOT, au cours de laquelle trois directions possibles de développement ont été proposées aux participants du monde académique tunisien, à savoir:

- l'internationalisation;

- l'acquisition / le renforcement d'une position de leader dans les domaines du développement économique et social du territoire d'appartenance ;
- l'amélioration des services aux étudiants.

Sur la base de leurs choix, 3 groupes de travail ont été formés, coordonnés respectivement par le ministère, l'IEAQA et Monsieur Lichtenberger. Chaque groupe a développé sa propre analyse en référence à une organisation imaginaire et a ensuite rendu compte des résultats de ses travaux aux deux autres groupes.

COMPTE RENDU DE L'INTERVENTION DE L'UNIVERSITÉ PARIS 1

Le deuxième jour a été focalisé sur l'évaluation d'impact des choix stratégiques et l'accompagnement au changement. La journée a été tenue par le Prof. Yves Lichtenberger, la Dr. Annie Soriot de l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne avec la précieuse collaboration de Dr. Laurence Tondereau et de Dr. Véronique Fonvieille de l'Agence française de mutualisation des universités et établissements – AMUE.

Tout d' abord le Prof. Lichtenberger a stimulé une réflexion concernant la signification du concept de changement et sa résistance. En effet la résistance au changement n'est pas forcément un soucis de leadership mais des différents sens que chacun donne au changement. Conduire le changement signifie faire en sorte que les différents sens que chacun donne à son action convergent. Afin d'illustrer cette idée le professeur a posé la question «comment est-ce qu'on fait des pyramides avec des chats?» et a finalement évoque la notion de valse à quatre temps. Il ne s'agit pas forcément de partager des objectifs mais plutôt de s'assurer de partager le diagnostic, le constat de la situation. Ensuite les enjeux et les objectifs doivent être déclinés aux différents niveaux de l'organisation.

Suite à l'intervention du Prof. Lichtenberger, Dr. Laurence Tondereau et Dr. Véronique Fonvieille de l'Agence française de mutualisation des universités et établissements - AMUE ont commencé leur formation sur un format très interactif en posant des questions auxquelles les participants ont répondu de manière rythmée, démarche qui a permis la mise en place d' un espace de discussion ouvert.

Les principales questions et réflexions posées ont étés les suivantes :

- Qu'est-ce que le changement ? Une transformation, un développement, le déplacement d'un point A à un point B, un processus, une création de valeur ajoutée, une amélioration continue, idée de boucle.

- Qu'est-ce qui mène au changement ? Une insatisfaction de l'état actuel, un changement d'environnement externe, un besoin de s' ajuster à la dynamique de l'environnement, une réponse à certaines exigences de différentes parties prenantes, le besoin de déblocage d' un problème ou d' un dysfonctionnement interne.
- Quels sont les impacts de la dynamique de changement, qu'elle soit volontaire, progressive, brutale : une meilleure capacité à s'adapter, une résistance, ou plutôt une amélioration de la productivité, un sentiment d'utilité.

La présentation de plusieurs schémas a permis d'illustrer l'environnement du changement: planifié, non planifié, subi, volontaires, et les différentes réponses possibles.

- La résistance au changement ? Appréhension, incompréhension (manque de sens, d'information), peur de perdre du pouvoir, instabilité, insécurité, excès de sentiment de responsabilité quant à la réussite de ce changement, peur de la remise en cause de l'autorité ou encore du risque.
- Manifestation de cette résistance au changement? Des blocages, un désintérêt, une démotivation, manque d'adhésion mais une adhésion de façade.
  Les manifestations ne sont pas nécessairement très visibles.

L'intervention a poursuivi en décrivant les différentes phases du projet de changement et en exposant la théorie de la courbe de deuil. Quelques rappels importants sont listés ci-dessous:

- Le changement culturel ne se décrète pas, c'est une résultante ; la culture s'assèche quand un grand nombre constate que cela ne marche pas.
- Le changement implique une dimension culturelle et prend du temps car il est lié à un processus d'intériorisation des nouvelles valeurs. Prof. Lichtenberger rappelle que c'est une question d'appropriation plus que d'acceptation.
- La temporalité des grandes phases du projet de changement varie selon les personnes. La phase de dépression est souvent celle des constats des objectifs et donc l'expression d'une forme d'appréhension face à ses objectifs nouveaux. La phase d'exploration d'action est plus rassurante.
- Très intéressant l'exemple cité par Dr. Ali Mtiraoui sur l'abrogation de la polygamie par Bourguiba.
- Les facteurs de réussite d'un projet de changement: un bon système d'information, inclusion, travail d'équipe, diagnostic commun, importance de

l'annonce et de la communication, mise en valeur des bénéfices, leadership, motivation, structure et organisation, transparence. A ce propos l'exemple de la fusion de trois universités de Bordeaux en 2011 a été évoqué.

- Un projet de service regroupant quatre dimensions a été présenté. Nous avons parlé de fonctionnement en cascade, c'est-à-dire l'objectif situé à un niveau et une contrainte pour un niveau inférieur qui définit ensuite son propre projet et ses propres objectifs et qui deviennent eux-mêmes des contraintes un autre niveau. Il est donc nécessaire de penser à une appropriation du projet à chaque niveau.
- Engager un collectif, expliciter le diagnostic et partager l'analyse de l'identification des besoins est fondamental.

Pour ce qui concerne les échanges, il vaut la peine de souligner :

- Prof. Imed Hidri de l'Université La Manouba a affirmé qu'impliquer, faire adhérer est un projet en lui-même. Dans cette réflexion Prof. Lichtenberger a rappelé aussi l'importance d'une logique de petits pas.
- Prof. Ghofrane Lassoued de l'Université de Tunis El Manar a insisté sur l'importance du développement d'une notion d'appartenance et d'engagement qui est primordiale avant de se lancer dans un projet de changement. Dr. Véronique Fonvieille est intervenue sur ce point en notant qu'il peut y avoir une logique inversée que ce sentiment d'appartenance peut-être un des axes du projet.
- Prof. Riadh Hannachi de l'Université de Monastir a relancé la question de la co-construction d'un projet. Sur cette questions les expertes de l'AMUE ont fait ressortir l'importance que la déclinaison opérationnelle d'un projet soit co-construite et l'importance de laisser une marge de co-construction. Le leadership va apporter l'impulsion, définir les grandes lignes du projet et identifier un enjeu global, mais la déclinaison sur le terrain se fait en co-construction. Un rappel important regarde le management participatif qui n'est pas une direction qui s'efface mais plutôt une direction qui prend ses responsabilités.
- Prof. Youssef Ben Othman de l'Université de Tunis El Manar a mis en exergue que la frontière entre la définition d'une stratégie macro et la définition d'une stratégie opérationnelle est importante.

⇨ Dr. Ali Mtiraoui de l'Université de Sousse a rappelé le processus lancé dans son université « réfléchissons ensemble sur l'avenir de l'Université de Sousse et ses établissements». Il s'agit du lancement d'une réflexion commune en amont du lancement d'un projet établissement avant même de définir exactement le projet.

- ⇨ **Il est rappelé l'importance du contexte tunisien d'autonomie restreinte et par conséquent la difficulté de construire une stratégie, ou un projet, dans un contexte contraint.**
- ⇨ **La question du projet d'établissement apparaît comme une question spécifique à traiter.**

L'après-midi de la journée a été dédié à la présentation de la part de Ali Mtiraoui de l'Université de Sousse du projet d'établissement pour la faculté de médecine de Sousse entre 2008 et 2010, dans un contexte lié à une contractualisation avec l' Etat tunisien, sur financement externe de la Banque mondiale. Il a évoqué également un autre projet de l'université de Sousse de 2012 cette fois-ci sans contractualisation avec l'État, conçu au niveau de la Faculté de Médecine sur environ 18 mois.

En premier lieu nous avons souligné que le participatif ne veut pas dire obtenir l'adhésion de tous. Un projet de changement doit continuer à avancer malgré les récalcitrants, tout en restant dans une démarche de communication pour expliquer les raisons du projet de changement et asseoir sa légitimité. Il a aussi relevé que l'appui du ministère à la construction des projets d'établissement est indispensable. Le projet d'établissement est une force, un levier de transformation.

Les questions abordées lors des échanges ont abouti aux considérations suivantes :

- L'autonomie de l'université rime avec redevabilité.
- La sécurisation des projets et leur pérennité au-delà des mandats des recteurs et au-delà de chaque nouvelle réforme/loi doit être assurée.
- Dr. Ali Mtiraoui a précisé que le déclenchement d'une initiative n'est pas forcément une obligation externe, cela peut être une dynamique interne
- Prof. Azzedine Zagrouba de l'Université Virtuelle de Tunis a rappelé qu'au 1er janvier 2016, l'UVT est devenue la première université à passer en EPST, toutefois le processus n'est toujours pas terminé. En effet l'université est en attente de la sortie dans le journal officiel du texte sur les EPST pour pouvoir finaliser la mise en œuvre de ce changement.

- ⇨ **Il est également pointé que l'organigramme actuelle freine les initiatives.**
- ⇨ **Il est aussi relevé la difficulté d'avancer et de se motiver dans un contexte de processus qui traîne sur des années.**

L'AMUE - Agence française de mutualisation des universités et établissements a évoqué le concept socio-dynamique ainsi que les stratégies dans l'adhésion des acteurs en

illustrant le cas d'une équipe de 10 personnes : environ 10 à 15 % d'alliés, 80 % d' indécis, et 10% de récalcitrants. Les indécis deviennent dans ce contexte une cible très importante. Des échanges sur les stratégies pour développer l'adhésion ont ensuite enrichi la discussion. Le Prof. Lichtenberger a souligné l'importance de se focaliser sur le rapport entre vision et adhésion. En effet il est très important de ne pas se replier sur des enjeux internes à l'établissement parce qu'un projet stratégique est avant tout entre l'établissement et son environnement.

Il a insisté sur l'importance d'impliquer les bénéficiaires directs des services de l'université, les étudiants, les chercheurs, les entreprises autour desquels on relève trop souvent du silence. Il est revenu sur la question du manque d'autonomie qui engendre un manque d'autorité du président au sein de son université et affaiblit les moyens de mobilisation. Il s'agit donc de trouver une marge d'autonomie ailleurs et ainsi récupérer de la légitimité, en développant par exemple les partenariats signés localement.

Il a également repris la différence entre un projet d'établissement et un programme. En effet, contrairement au programme, le projet cible un objectif identifié et fixe mais les actions pour l'atteindre varient en fonction de la faisabilité aux différents niveaux. La mise en œuvre d'un projet se fait donc dans un contexte mouvant. Le système d'interaction et d'intercommunication qui est développé est un des éléments essentiels. La coopération est un levier essentiel d'embarquement, elle implique un autre mode de travail et de décision. Il est aussi importance de ne pas prévoir dès le début les dates et tout le chemin à emprunter pour atteindre l'objectif parce que ce chemin doit être adapté au fur et à mesure. Dans cette perspective les choix faits et les décisions prises seront ceux qui embarquent le plus d' acteurs et il reste indispensable de placer la coopération au cœur du processus de changement.

Enfin, étant un projet une transformation des réalités, il est intimement lié à son rapport à l'environnement. A ce propos il faut être conscient que traditionnellement la mission de l'université fonctionnait sur un modèle de transmission qui a évolué aujourd'hui vers un modèle d'appropriation. Cela modifie le lien entre connaissance et faits en posant des enjeux nouveaux, tels que l'acquisition de savoir et l'utilisation de ce savoir, notamment ce qu'on en fait concrètement.

COMPTE RENDU DE L'INTERVENTION DE L'UNIVERSITÉ DE BARCELONE

L' évaluation externe des centres d' enseignement supérieur a pour objectif général de contribuer à l' amélioration de la qualité, et repose largement sur la responsabilité des institutions en ce qui concerne la qualité des programmes de formation. Un système

d'assurance qualité doit inclure la présence d'experts externes à l'institution, qui seront en mesure de faire une évaluation correcte.

Les normes et directives de qualité européennes (ESG) ont été adoptées par l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES). Ces normes, formulées en 2005 et révisées en 2015, servent de lignes directrices et couvrent les domaines fondamentaux pour garantir que la formation reçue par les étudiants est de qualité et que les environnements d'apprentissage sont appropriés. Les ESG sont transposés dans les guides d'évaluation. En Espagne, le modèle d'évaluation est principalement concentré sur l'évaluation des programmes de formation. Ainsi, la législation en vigueur exige que les programmes soient accrédités de manière cyclique. C'est à partir de là que les agences pour la qualité en Espagne (ANECA) et en Catalogne (AQU) ont élaboré des guides pour l'accréditation des diplômes universitaires officiels de bachelier et de master. Il est à noter que le système d’assurance qualité prend également en compte des aspects qui vont au-delà de l’évaluation des diplômes, car certaines normes ont pour objet d’évaluer outres aspects concernant les centres, et aussi évaluent le système d'assurance qualité interne.

Chaque année, les universités demandent l’évaluation à une agence accréditée en fonction du statut de leurs programmes, en tenant compte des indications de l'état sur la durée de validité de l'accréditation initiale (vérification) des diplômes. Pour l’accréditation c’est fondamental la révision de l’auto-rapport, qui repose sur la révision critique de l’application du Système d’Assurance Qualité Interne (SAQI), qui a aussi pour référence les ESG. Le guide d’accréditation vise principalement à garantir le bon fonctionnement de le SAQI.

L’évaluation externe est réalisée par une commission d’évaluation externe (CEE), composée d’experts académiques du domaine qui est évalué, d’experts de la qualité, de professionnels et d’étudiants du secteur. Ce sont toutes des personnes extérieures à l'institution. Le responsable de l'audit interne évalue l'auto-évaluation qui recueille les preuves et les indicateurs correspondant à chaque norme. Alors ils sont examinés et évalués de manière critique. Le responsable de l'évaluation effectue une visite in situ à l'unité évaluée dans laquelle la documentation fournie est examinée et il rencontre toutes les parties intéressées afin de recueillir les opinions et évaluations des différents groupes d'intérêt. Le CEE publie un rapport d'évaluation sur la valeur et la qualité du programme. D'autre part, le système d'évaluation externe oblige le centre à présenter un plan d'amélioration qui fera l'objet d'une évaluation lors du processus de suivi ultérieur. Nous répondons ainsi aux objectifs de l’évaluation externe : responsabilité, identification de

l’ excellence, autorisation (accréditation) de poursuivre le programme de formation, et constitue en outre un élément informatif à l’ égard de la société de forte puissance permettant de comparer des programmes comparables donnés par différentes universités.

COMPTE RENDU DE L’INTERVENTION DE L’UNIVERSITÉ LA SAPIENZA ET DE L’IEAQA

Le quatrième jour a vu la participation conjointe du Prof. Gianluca Senatore de l’Université La Sapienza de Rome et du Dr. Mounir Ben Achour de l’Instance nationale de l’Evaluation, de l’Assurance Qualité et de l’Accréditation-IEAQA, qui ont présenté le thème de l’Évaluation et de l’Assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Dans le cadre du Lot de Travail N.2 du Projet sAGESSE - « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l’ Enseignement Supérieur en Tunisie », le Prof. Gianluca Senatore de l’ Université La Sapienza de Rome a participé en tant qu’ expert et partenaire du projet à la semaine de Formation des Formateurs qui s’ est tenue à Sienne du 3 au 7 décembre 2018. Une formation adressée au personnel interne des Établissements de l’ Enseignement Supérieur tunisiens, visant à accroitre les compétences des participants en matière d’ assurance qualité et de planification stratégique.

Au cours de la quatrième journée de formation (jeudi 6 décembre), le Prof. Gianluca Senatore aborde le thème de l’ Évaluation et de l’ Assurance Qualité dans l’ Enseignement Supérieur. Il introduit le travail de l’ Agence nationale italienne chargée de l’ assurance qualité du système universitaire et de la recherche (ANVUR), ainsi que le fonctionnement du système d’ évaluation italien (AVA). Un système ayant pour but celui d’ améliorer la qualité de la didactique et de la recherche dans les universités à travers l’ emploi d’ un modèle d’ Assurance de Qualité (AQ) basé sur des procédures internes de planification, de gestion, d’ autoévaluation, ainsi que d’ amélioration des activités formatives et scientifiques d’ une part, et sur un contrôle périodique effectué de façon claire et transparente de l’ autre.

Le système AVA, explique le Prof. Senatore, utilise les indicateurs définit par l’ Agence ANVUR élaborés selon les standards établis en 2015 par l’ Association européenne

pour la garantie de la qualité dans l’ enseignement supérieur (ENQA) dans le document : « Références et ligne directrices pour l’ assurance qualité dans l’ espace européen de l’ enseignement supérieur » (ESG)[1].

Par ailleurs, ces dernières années, continue le Prof. Gianluca Senatore, l’ Agence ANVUR a entamé une réflexion sur l'expérience du système AVA visant à reconnaitre ses atouts et ses faiblesses, afin de modifier et/ou éliminer les aspects les moins efficaces et de permettre au modèle AQ de mieux respecter les lignes directrices européennes. C’ est pourquoi, l’ Agence a mis en place un groupe de travail composé de représentants du monde universitaire avec différents rôles et responsabilités dans le domaine de l’ évaluation et des processus d’ AQ.

Le Prof. Gianluca Senatore enfin souligne l’ importance de la participation conjointe des professeurs et des étudiants dans un travail d’ analyse commune. En effet, selon les lignes directrices ESG, « la notion de qualité ne peut pas être facilement décrite, mais elle est le produit d’ une interaction entre les professeurs, les étudiants et le contexte d’ apprentissage de l’ université. En substance l’ assurance de la qualité garantit un contexte d’ apprentissage » dans lequel le contenu des cours d’ étude, les opportunités d’ apprentissage et les structures didactiques sont aptes à leur but.

Le Prof. Senatore conclue sa présentation en rappelant l’ expérience et l’ organisation de l’ Assurance Qualité mise en place à l’ Université La Sapienza de Rome à partir de l’ année 2004.

Pour ce qui concerne l’intervention de Dr. Mounir Ben Achour de l’Instance nationale de l’Evaluation, de l’Assurance Qualité et de l’Accréditation, tout d’abord il a retenu nécessaire de comprendre la logique globale de l’assurance qualité en enseignement supérieur avant d’aborder les aspects opérationnels que suppose la mise en place d’une assurance qualité dans les établissements d'enseignement supérieur. Sur un autre plan, en vue de mieux comprendre l’assurance qualité interne et l’autoévaluation, il a été indispensable de faire un rapide détour de l’assurance qualité externe et de l’évaluation externe. En effet tout est lié, dans le sens que l’autoévaluation est une phase qui précède l'évaluation externe, la seconde conforte la première. D’autres part, le rapport d’autoévaluation est une pièce maîtresse dans le processus d’évaluation externe.

[1] Titre original : “ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*”.

Durant l'intervention de l'IEAQA, l'expert a utilisé le référentiel de l'instance Tunisienne pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour la préparation du rapport d'auto-évaluation. Un des premiers sujets a été la nécessité de mettre en place des structures et des procédures au sein de l'université afin de créer un système d'assurance qualité. En effet l'assurance qualité interne est l'ensemble des pratiques internes à une institution qui vise à surveiller et à améliorer la qualité de ses processus. C'est en quelque sorte une forme de management qualité où « les établissements doivent avoir une politique et des procédures associées pour le management de la qualité et des niveaux de leurs programmes et de leurs diplômes. Ils doivent également s'engager explicitement dans l'instauration d'une culture qui reconnaisse l'importance de la qualité et du management de la qualité. Pour y parvenir, les établissements doivent mettre en œuvre et développer une stratégie visant à l'amélioration continue de la qualité. La stratégie, la politique et les procédures doivent avoir un statut officiel et être rendues publiques ».

La présentation a poursuivi en introduisant le concept de l'**amélioration continue**, un concept fondamental pour assurer la pertinence et la pérennité d'un SMQ qui se base sur la **roue de Deming P/D/C/A** comme suit :

- Planification : Cursus dans le sens de l'esprit d'innovation et de l'entrepreneuriat et des dispositions pour vaincre les contraintes en termes de prérequis (Résistance au changement, absence de la culture de management de la qualité, absence de projets d'établissement formalisés, faible niveau d'autonomie des établissements, absence de définition et de communication des responsabilités et des autorités relatives au processus de réalisation des cursus, absence d'une définition claire du type de tutelle entre l'Université et les mandataires).
- Mise en œuvre : Conformité à des référentiels pertinents reconnaissant la compétence.
- Contrôle et vérification : Mesure de l'efficacité de l'offre de formation, de l'efficience, de la productivité et du degré de satisfaction des attentes ; choix judicieux d'indicateurs de performance des différents processus (Enseignement /Recherche/Gouvernance /Partenariat et Ouverture /Accompagnement, traçabilité).
- Réaction et amélioration : Traitement des Non Conformités et ouverture de pistes d'amélioration en termes d'assises d'appui pour promouvoir l'employabilité, le coaching, le benchmarking, l'innovation, l'écoute et le suivi des jeunes promoteurs, les réseaux de R&D , l'essaimage.

Une précision supplémentaire a concerné la crédibilité de cette auto-évaluation, qui est forcément tributaire d'une évaluation externe assurée par une instance indépendante d'évaluation externe (assurance qualité externe).

Pour conclure, en résumé les points principaux touchés par les discussions de la session :

- Priorité pour revivifier les cellules Qualité des établissements universitaires.
- Nécessité de la gestion et de la maitrise des interfaces avec les parties intéressées.
- Se procurer les moyens matériels et les ressources humaines avant d'initier des démarches Qualité.
- La liberté académique est une ligne rouge mais responsable.
- Doter au préalable l'administration des établissements universitaires d'une démarche de type par exemple ISO 9001.
- Développer la culture d'évaluation.
- La législation doit s'aligner avec l'approche développement durable de l'ES.
- L'instance d'évaluation doit être perçue comme un outil garant de la conformité et non pas une structure d'inspection.
- Les établissements doivent opter pour un statut beaucoup plus flexible.
- Un établissement universitaire doit être doté d'un projet d'établissement et / ou d'un plan stratégique.
- L'évaluation externe doit se généraliser pour les établissements publics et privés.
- Le projet de la démarche qualité doit être pérennisé quelle que soit les changements.
- Les subventions de l'Etat devraient être en accord avec les résultats des évaluations.
- Les enseignants devraient consacrer plus de temps pour la vie sociétale de l'établissement.
- Les évaluations doivent être rendues publiques.
- L'équité entre les régions doit être effective.
- Absence d'interlocuteurs Qualité disponibles au niveau des universités.
- Amélioration de la qualité interne et externe.

- Le texte légiférant l'instance présente beaucoup d'insuffisances.
- Les résultats des nombreuses évaluations et diagnostics ne sont ni diffusés ni interprétés.
- Rapports de l'instance avec les entités de recherche.
- Rapports de l'instance avec les responsables Qualité.
- Rapports de l'instance avec les comités sectoriels

COMPTE RENDU DE L'INTERVENTION DE L'UNIVERSITÉ DE SOUSSE ET DE CESIE

Dans le contexte actuel de mondialisation et surtout de la crise des ressources, la nécessité de transformer le système d'enseignement universitaire ne fait plus de doute et est mise de l'avant par de multiples organismes internationaux (UNESCO, PNUD, OMS, processus de Bologne). Tout le monde souhaite à présent que les universités jouent un rôle encore plus important : permettre à la société de relever les nouveaux défis. Face aux changements climatiques, aux défis énergétiques, à l'allongement de l'espérance de vie, à la rapidité des progrès technologiques, à l'interdépendance liée à la mondialisation et à l'accroissement des inégalités économiques, l' enseignement, la recherche et les innovations technologiques et sociales sont nécessaires pour résoudre les problèmes émergents et pour garantir aux citoyens le progrès économique et la stabilité sociale. C'est ainsi que dans la Déclaration mondiale sur l' enseignement supérieur (1998), que l' UNESCO énonce « l' enseignement supérieur et la recherche sont désormais des composantes essentielles du développement culturel, socio-économique et écologiquement viable des individus, des communautés et des nations ». L' université n' est donc plus seulement perçue comme une organisation consommatrice de ressources mais, à l' instar de l' entreprise, comme une organisation créatrice de richesses sociétales. Dans la même veine, l'OMS (1995), stipule que les établissements de formation médicale ont dorénavant "l' obligation d' orienter la formation qu' elles donnent, les recherches qu' elles poursuivent et les services qu' elles dispensent vers les principaux problèmes de santé de la communauté, région et/ou nation qu' elles ont comme mandat de servir".

Ainsi, l' engagement de gouverner, entreprendre, manager et s' évaluer « autrement » de manière plus responsable (rendre compte) seront les contours de la responsabilité sociale des universités (RSU). Les principes de cette responsabilité reposent sur les

concepts de « contrat social » entre l’université et la société, du rôle citoyen de l’université et de la diffusion de la culture de l’éthique à l’université. En vertu de ces principes structurants, l’université devrait inclure dans ses actions stratégiques l’intégration de toutes les préoccupations socioculturelles, ainsi que la satisfaction des besoins des communautés desservies par les universités.

Ainsi, la RSU incite l’établissement à s’interroger sur ses valeurs, ses prestations de services (enseignement et recherche), sa culture, et à les remettre en question, afin qu'il soit en mesure de :

· Répondre aux besoins et défis actuels et futurs de la société ;

· Prioriser en conséquence l’orientation en matière de formation, recherche et service ;

· Renforcer la gouvernance et le partenariat avec d’autres acteurs du développement socioéconomique (parties prenantes) ;

· Evaluer et accréditer en vue de mesurer la performance et l’impact.

La RSU, c’est d’abord une orientation stratégique et un ensemble de pratiques qu’une organisation décide d’adopter pour accomplir de manière efficace sa mission. L'intégration de la RSU peut se traduire par trois grandes étapes :

− Un état des lieux, étape au cours de laquelle l'établissement identifie les points critiques sur lesquels il doit agir en priorité ;

− Le déploiement, phase durant laquelle les priorités d'action et les engagements pris sont intégrés dans l'organisation de l'établissement ;

− Le « rendre compte », dernière étape qui vise à répondre aux principes de redevabilité et de transparence en communiquant, auprès des parties prenantes, ses actions et ses engagements.

PHOTOS

L'université
administration → organisation
les universités, rouages du fonctionnement d'un pays et de la production de leurs élites, deviennent un levier de leur développement
Les moyens de leurs missions dépendent de plus en plus de la qualité de leurs activités (dotation, ressources propres, étudiants, personnels scientifiques techniques et administratifs)
Alors pour se renforcer, il faut être bon sur des priorités choisies
On attend des universités qu'elles aient des projets, et plus seulement quelles suivent des règles et des consignes

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Université de Sienne

1. Bryson J. M., *Strategic planning for public and non-profit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, 5th edition*, John Wiley & Sons, 2018
2. Denis, J. L., Langley, A., et Rouleau, L., Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames, *Human relations*, 2007, *60*(1), 179-215
3. Dyson, R. G., Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, *European journal of operational research*, 2004, *152*(3), 631-640
4. Hayter C. S., and Cahoy, D. R., Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. *Strategic Organization*, 2018, 16(1), 12-34
5. Helms, M. M., et Nixon, J., Exploring SWOT analysis–where are we now? A review of academic research from the last decade, *Journal of strategy and management*, 2010, *3*(3), 215-251
6. Holstein, J., Starkey, K., and Wright, M., Strategy and Narrative in higher education. *Strategic Organization*, 2018, 16(1), 61-91
7. Joyce P., *Strategic Management in the Public Sector*, 2015, Routledge
8. Lee, S. F., Lo, K. K., Leung, R. F., et Sai On Ko, A., Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria, *Managerial Auditing Journal*, 2000, *15*(8), 407-423
9. Pickton, D. W. et Wright, S., What's swot in strategic analysis? *Strategic change*, 1998, *7*(2), 101-109
10. Siegel D. S. and Leith S., Strategic Management Theory and Universities: An Overview of the Special Issue. *Strategic Organization*, 2018, 16(1), 6-11

1. Autissier D. et Moutot J.-M., Les défis du Sensemarketing en entreprise
2. Autissier D. et Moutot J.-M., Manager par le sens
3. Autissier D. et Moutot J.-M., Méthode de conduite du changement
4. Autissier D. et Moutot J.-M., Pratiques de la conduite du changement
5. Autissier D. et Moutot J.-M., Une innovation en conduite du changement
6. Baranski L., Comment jouer collectif
7. Baranski L., L'urgence de la métamorphose
8. Baranski L., Le manager éclairé : piloter le changement
9. Beriot D., Du microscope au macroscope, l'approche systémique du changement dans l'entreprise
10. Beriot D., Les tests en procès
11. Beriot D., Management et Sécurité, la protection des personnes et des biens
12. Beriot D., Manager par l'approche systémique
13. Beriot D., Passeport pour l'emploi
14. Berne E., Que dites-vous après avoir dit bonjour ?
15. Berne E., Sex in Human Loving
16. Berne E., The Structure and Dynamics of Groups and Organizations
17. Berne E., Transactional Analysis and Psychotherapy
18. Berne E., Transactional Analysis and Psychotherapy
19. Blanchard K. et Johnson S., Anticiper le changement
20. Blanchard K. et Johnson S., Comment développer son leadership ?
21. Blanchard K. et Johnson S., L'homme de la situation
22. Blanchard K. et Johnson S., La pilule miracle des leaders
23. Blanchard K. et Johnson S., Le client est roi
24. Blanchard K. et Johnson S., Le Manager Minute
25. Blanchard K. et Johnson S., Oui ou non ? L'art de prendre les bonnes décisions

26. Blanchard K. et Johnson S., Un indien dans l'entreprise
27. Chavel T., La conduite humaine du changement
28. Chavel T., Le coaching démystifié
29. Chavel T., Le coaching du dirigeant
30. Chavel T., Profession Coach
31. D'Herbemont O. et Cesar B., Booster l'intelligence collective
32. D'Herbemont O. et Cesar B., La stratégie du projet latéral
33. Dupuy F., L'alchimie du changement
34. Dupuy F., La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres
35. Dupuy F., L'administration en miettes
36. Dupuy F., The analysis of markets: from transaction to regulation
37. Dupuy F., The customer's victory. From corporation to cooperation.
38. Fauvet J. C., L'Auto-Révolution française
39. Fauvet J. C., L'élan sociodynamique
40. Fauvet J. C., La passion d'entreprendre
41. Fauvet J. C., La Sociodynamique, un art de gouverner
42. Fauvet J. C., Le Manager joueur de Go
43. Joule R.-V., Bilans et perspectives en psychologie sociale
44. Joule R.-V., La soumission librement consentie
45. Joule R.-V., Perspectives cognitives et conduites sociales
46. Joule R.-V., Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens
47. Joule R.-V., Soumission et idéologies

CERTIFICATION ET PROCESSUS D'ACCRÉDITATION DE LA QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Université de Barcelone

1. Costes N. et Helle E., Quality procedures in the European Higher Education Area and beyond: second ENQA survey, Helsinki: European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA, 2008 (Eds)
2. Gover A. et Loukkola T., Enhancing quality: From policy to practice., EQUIP, 2018 (Eds)

3. IQM-HE, Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education, 2016
4. Kajaste M., Prades A. et Scheuthle H., Impact evaluation from quality assurance agencies' perspectives: methodological approaches, experiences and expectations. Quality in Higher Education, 2015, 21:3, 270-287, DOI : 10.1080/13538322.2015.1111006
5. Réseau FrAQ, Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, 2015 (ESG). [Version originale: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education. Area (ESG), 2015, Brussels, Belgium]

ÉVALUATION ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Instance National de l'évaluation, de l'assurance qualité et de l'accréditation

1. ISO 19011(2018) : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management
2. ISO 21001(2018) : Organismes d'éducation/formation - Systèmes de management des organismes d'éducation/formation - Exigences et recommandations pour leur application
3. ISO 9000 (2015) : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire
4. ISO 9001 (2015) : Systèmes de management de la qualité – Exigences
5. ISO/IEC 17000(2004) : Évaluation de la conformité - Vocabulaire et principes généraux
6. ISO/IEC 17011(2017) : Évaluation de la conformité - Exigences pour les organismes d'accréditation procédant à l'accréditation d'organismes d'évaluation de la conformité
7. PE-REF-02 (2015) : référentiel IEAQA de l'évaluation des licences
8. PE-REF-03 (2016) : référentiel IEAQA pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

Université «La Sapienza» de Rome

1. Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca ANVUR, www.anvur.it
2. Attivazione di un progetto di diffusione dell'autovalutazione tra i Corsi di Studio su base volontaria denominato PerCorso Qualità (PCQ) sviluppato sull'Autovalutazione del Modello Informativo del CNVSU. D.R. 2004
3. Attribuzione al Team Qualità del ruolo di Presidio Qualità in attuazione del DM 47/2017, 2013
4. Conférence Ministérielle EHEA Paris 2018, www.ehea2018.paris
5. Creazione del Team Qualità e costruzione del Sistema di Assicurazione Qualità Sapienza per i Corsi di Studio. D.R. 2005
6. D.lgs 19/2012 Gli Atenei e le loro sedi distaccate sono sottoposte ad accreditamento, iniziale e periodico, che si svolge in conformità ai criteri e agli adempimenti definiti dall'ANVUR
7. D.M. 987/2016 Emissione decreto per accreditamento delle sedi Universitarie
8. Education International EI
9. ESG 2005
10. ESG 2015
11. European Association for Quality Assurance in Higher Education ENQA, www.enqa.eu
12. European Association of Institutions in Higher Education EURASHE
13. European Higher Education Area and Bologna Process EHEA , www.ehea.info
14. European Quality Assurance Register for Higher Education EQAR
15. European Students' Union ESU
16. European University Association EUA
17. Le nuove linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio. Autovalutazione, valutazione e accreditamento www.anvur.it/attivita/ava
18. Loi du 9 janvier 2009, n. 1

19. Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca MiUR, www.miur.gov.it/web/guest/universita
20. Revisione del modello a rete del Team Qualità con la costituzione dei Comitati di Monitoraggio (CF) a livello di Facoltà ai quali delegare attività di coordinamento e presidio dell'Assicurazione Qualità dei Corsi di Studio. Loi du 30 décembre 2010, n. 240, 2012
21. Ridefinizione del Team Qualità come organo autonomo di Quality Assurance e indipendente dal NdV. D.R. 2009

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES UNIVERSITÉS

Université de Sousse

1. Boelen C., Consensus Mondial sur la Responsabilité Sociale des Facultés de Médecine ; www.cairn.info/revue-sante-publique-2011-3-page-247.htm; www.healthsocialaccountability.sites.olt.ubc.ca/files/2011/06/11-06-03-gcsa-french-pdf-style.pdf
2. CM/Rec (2012) 7 sur la liberté académique et l'autonomie universitaire
3. Guidelines for Universities Engaging in Social Responsibility, Project University Meets Social Responsibility (UNIBILITY)
4. ISO 26000 – Responsabilité sociétale ; www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html
5. Marcin G., Social Responsibility of the University, GDAŃSK, 2016
6. Mehran N., "Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites", *African Journal of Business Management* Vol. 5(2), pp. 440-447, 18 January, 2011
7. Mtiraoui A., Défis de la responsabilité sociale face au système de santé, chapitre d'un livre à paraitre «Responsabilité Sociale des Institutions de formation en santé»
8. Projet EU-USR : responsabilité sociale de l'Université: https://journals.openedition.org/vertigo/18710
9. Recommandation CM/Rec (2012)13 sur la qualité de l'éducation

10. Shu-Hsiang (Ava), Chen Jaitip Nasongkhla, J. Ana Donaldson, "University Social Responsibility (USR): Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institutions", *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* – October 2015, volume 14 issue 4
11. Universities and their Social Responsibilities, 2nd Asia-Europe Education Workshop

Centro studi e iniziative europeo CESIE

1. Bokhari A., Universities' Social Responsibility (USR) and Sustainable Development: A Conceptual Framework, https://goo.gl/BdKeL6
2. Chen S.H. (Ava), Ana Donaldson J., Nasongkhla J., University Social Responsibility (USR): Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institution, *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Octobre 2015, volume 14 (4)
3. Conseil de l'Europe - Esmeralda Kromidha, *Responsabilité sociale de l'Université et la participation des différents acteurs* – DGII/EDU/ECUD/2016 (8)
4. Cruz Y., Quality and the social responsibility of universities, https://goo.gl/ShCc3N
5. Geryk M., *Social Responsibility of the University*, GDAŃSK, 2016
6. Knowledge Societies: Universities and Their Social Responsibilities, 2nd Asia-Europe Education Workshop, 5 - 7 Juin 2011, Innsbruck, Autriche
7. Mehta S.R., Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 4, Novembre 2011
8. Nejati M., Shafaei A., Salamzadeh Y. et Daraei M., Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(2), pp. 440-447, 18 Janvier, 2011

9. Project University Meets Social Responsibility (UNIBILITY) – *Guidelines for Universities Engaging in Social Responsibility* – Grant Agreement No.: 2015-1-AT01_K203-005033
10. Projet EU-USR – *University Social Responsibility in Europe - Comparative Research on the Social Responsibility of Universities in Europe and Development of a Community reference framework* – 527209-LLP-1-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN

SAGESSE

Titre document	**Rapport de la formation des formateurs à Sienne (3-7 Décembre 2018)**
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP2 "Formation des Formateurs pour le personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et de planification stratégique"

Le projet SAGESSE, Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie, cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne, vise à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette communication reflète uniquement les opinions de l'auteur, et la Commission ne peut être tenue responsable de tout usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union