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

2ème RAPPORT INTERIMAIRE D'EVALUATION EXTERNE

Mesurément de l'impact des activités sur les universités tunisiennes

Auteurs

Kaouther Ghozzi

Contributeurs

Tous les partenaires

Partenariat

Coordinateur du projet	P1. UNIMED, Union des Universités de la Méditerranée
Partenaires Européens	P2. University of Siena, Italy P3. Sapienza University, Italy P4. CESIE, Centro studi e iniziative europeo, Italy P5. University of Paris 1 Sorbonne-Panthéon, France P6. Barcelone University, Spain
Partenaires Tunisiens	P7. Université de Tunis P8. Université de Tunis – El Manar P9. Université de Carthage P10. Université de Sousse P11. Université de Sfax P12. Université de Gabès P13. Université de La Manouba P14. Université de Monastir P15. Université Virtuelle de Tunis P16. Université de Kairouan P17. Université de Gafsa P18. Université de Jendouba P19. Université Ezzitouna P20. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) P21. Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA)

Website

http://sagesseproject.eu/

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.

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

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.

Titre document	2ème rapport intérimaire d'évaluation externe ; mesurément de l'impact sur les Universités tunisiennes
Titre projet	Sagesse «Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie»
Projet No	Sagesse Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP6 "Contrôle qualité "
Status de Confidentialité	Public

TABLE DES MATIÈRES

I- ELEMENTS DE CADRAGE 5

I-1.- Introduction 5

I-3-Méthodologie de la 2ème évaluation intermédiaire du projet : 8

II- EVALUATION DE l'IMPACT DES ACTIVITES DU PROJET 9

II-1. Plan de l'enquête 9

II-2-Résultats de l'enquête : 10

II-3- Synthèse et recommandations : 21

Recommandations 22

Annexes 24

ANNEXE 1 :Plan d'évaluation externe 25

Annexe 2 : Questionnaire 35

ACRONYME :

CE : commission européenne.

EES : Etablissements d'enseignement supérieur.

EPST : Etablissement public à caractère scientifique et technologique.

ES : Enseignement Supérieur.

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

IEAQA : l'Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation.

I- ELEMENTS DE CADRAGE

I-1.- Introduction

Le présent rapport vise une évaluation externe du projet à une étape intermédiaire(M1-M31).Cette action consiste à évaluer l'impact des activités du projet SAGESSE réalisées jusqu'au mois d'avril 2020 et de sa contribution sur les bénéficiaires, directs et indirects au sens large.

Ce rapport se base essentiellement sur une enquête réalisée auprès des bénéficiaires des actions de formation et des visites terrain ; en plus il se base sur l'observation et les entretiens informels avec des participants et acteurs du projet.

I-2 OBJECTIFS ET CARACTERISTIQUES DU PROJET

Le projet SAGESSE, vise à contribuer l'amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie par sa modernisation, en renforçant les mécanismes d'assurance qualité de la formation universitaire et en optimisant la gestion des ressources.

SAGESSE est un projet de coopération internationale cofinancé par le programme de l'Enseignement Supérieur Européen Erasmus+ Capacity Building et s'étale sur36 mois à compter du 15 octobre 2017.

Le projet SAGESSE représente une opportunité importante pour les EES en Tunisie et pour l'UNIMED de partager avec les Universités concernées les connaissances et les bonnes pratiques en matière de bonne gouvernance, en optimisant la gestion des ressources et en renforçant l'autonomie des universités. La promotion de l'autonomie des universités au niveau financier et académique améliorera l'employabilité des étudiants et favorisera l'innovation et la recherche.

Le présent projet enrichira le système d'enseignement supérieur Tunisien, inspiré historiquement et principalement des pratiques françaises, par la prise en compte d'autres modèles européens de gouvernance des universités. Cette vision large orientera mieux les universités tunisiennes en leur donnant plus d'autonomie dans la fixation de leur propre voie.

Dans ce cadre, les objectifs spécifiques du projet SAGESSE sont les suivants :

1-**la création au niveau de chaque université d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ)** impliquant l'ensemble de l'organisation soit pour la réalisation de nouvelles procédures décisionnelles et de gestion, soit pour la définition de nouveaux personnels internes/externes aux universités aptes à gérer et à surveiller l'ensemble du processus à travers le renforcement des capacités et compétences du personnel académique, administratif et dirigeant ;

2- **la définition d'un cadre de bonne gouvernance au niveau de chaque université** pour promouvoir l'installation d'une cellule d'e-administration du système de l'ES qui visera à proposer une structure de gestion financière et administrative innovante, performante et plus autonome ;

3- **l'engagement d'un leadership à tous les niveaux de l'organisation ainsi qu'une volonté politique** pour appuyer le processus de décentralisation de la gestion en capitalisant sur l'expertise et l'expérience des universités dans l'exercice de l'assurance qualité favorisant l'adoption d'une planification stratégique à travers la production des plans d'action ;

4- **Renforcement du rôle de coordination de l'université par rapport à l'ensemble des établissements qui la composent,** en faisant de l'université un véritable centre de mutualisation pour la formation et l'administration des établissements dans le nouveau contexte de l'autonomie ;

5- **Agir sur les politiques futures pour consolider, améliorer et développer des nouveaux mécanismes d'assurance qualité**. Des recommandations seront préparées à partir des expériences acquises pendant l'exécution du projet et adressées aux groupes d'intérêt et aux autorités politiques nationales, régionale et internationales compétentes pour qu'elles soient prises en compte et servent à éliminer des barrières et à faciliter l'échange et la gestion du système de l'ES.

Le projet se caractérise par l'implication des diverses universités, Ministère et IEAQA dans l'exécution du projet et la mise en place d'outils de bonne gouvernance afin de faciliter leur appropriation par les acteurs concernés.

Les groupes cibles bénéficiaires de ce projet :

- Les dirigeants et responsables qualité
- Les personnels administratifs et académiques des EES
- La société en général (décideurs politiques et institutions nationales et locales) ;

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

SAGESSE cherche à définir et **établir un cadre de bonne gouvernance qui se maintiendra après la fin du cycle de vie du projet** grâce à l'ensemble de résultats qui bénéficieront directement aux groupes cibles. Ces résultats, qui ont une claire perspective durable, sont les suivants :

- **Le cadre de bonne gouvernance en lui-même**, caractérisé par la cellule d'e-administration et les bureaux de pilotage pour la mise en œuvre des plans d'action, ayant une continuité au-delà de la durée de vie du projet. Le consortium travaillera depuis le début du projet pour assurer le soutien institutionnel durable au cadre de gouvernance et à son implémentation, à travers l´élaboration d'un livre blanc avec des recommandations à l'usage des décideurs.

- **Le développement des activités de renforcement de capacités adressées aux dirigeants, personnels académiques et administratifs** : les EES tunisiens partenaires du projet pourront continuer à développer des activités ultérieures

et lancer des initiatives pour le financement des activités futures. Les résultats de la formation seront intégrés, suivant un effet « cascade » dans les institutions-mêmes à travers les ateliers de formation à l'échelle locale qui seront développés directement par les bénéficiaires de la formation et seront conçus pour pouvoir être reproduits ultérieurement, après les ajournements de contenu et forme nécessaires.

-**La création d'un groupe de travail SAGESSE** pour favoriser la diffusion de la culture de la qualité et l'adoption des modèles de bonne gouvernance en Tunisie, l'ouverture successive de ce groupe de travail aux experts et aux groupes d'intérêt régionaux en dehors de projet à travers la participation aux évènements régionaux et internationaux sur la thématique en objet, lui conférant un caractère permanent.

I-3-Méthodologie de la 2ème évaluation intermédiaire du projet :

Dans l´Annexe de ce document, figure le questionnaire adopté

L'évaluation, s'est basée essentiellement sur le questionnaire (voir Annexe 2) auprès des bénéficiaires des actions réalisées dans le cadre du projet SAGESSE jusqu'au mois d'avril.

Principalement, on trouve les actions de formation et de visites terrain et le recueil de bonnes pratiques. L'objectif de cette enquête étant de voir l'effet des activités SAGESSE réalisées sur le personnel académique et administratif des différentes universités Tunisiennes. En effet, ce qui est important au niveau de ces projets, ce n'est pas uniquement la réalisation des actions mais surtout l'impact de ces dernières sur les bénéficiaires afin de perdurer leurs effets.

Ce questionnaire est conçu par rapport aux résultats escomptés du projet afin de voir si les bases d'un cadre de bonne gouvernance sont établies, s'il y a un renforcement des capacités et si la culture orientée qualité et bonne pratiques commence à s'instaurer au sein des universités Tunisiennes.

L'évaluation s'est portée aussi, l'observation directe et des entretiens informels lors de certains ateliers et rencontres. L'évaluation a été réalisée

selon les Termes de Référence (TdR) de l´évaluation, qui figurent dans l´Annexe I mais dans une approche plus large.

II- EVALUATION DE l'IMPACT DES ACTIVITES DU PROJET

II-1. Plan de l'enquête

L'objectif de cette évaluation intérimaire étant de voir l'impact des activités déja réalisées depuis le début du projet Sagesse et leurs contribution au niveau de l atteinte des résultats. L'outil de base étant un sondage d'opinion auprès des bénéficiaires des résultats ces activités. Le plan de l étude se résume ainsi :

Objectif de l'enquête : Evaluation de l'impact à court terme des activités réalisées : période (Décembre 2017-Avril 2020)

Profil du répondant : Personnel des universités ayant participé aux ateliers de formation, de travail et aux visites terrain.

Période de l'enquête : Mai-Juin 2020

Mode d'administration du questionnaire : administration par internet via le lien :

https://forms.gle/u6eidYQqEWj5ZbY98

Evaluation externe

Dans le cadre de l'évaluation de l'impact des activités réalisées au cours du projet SAGESSE ,nous vous invitons à bien vouloir répondre à ces questions .nous vous remercions pour votre collaboration.

docs.google.com

Le questionnaire a été administré selon deux approches :

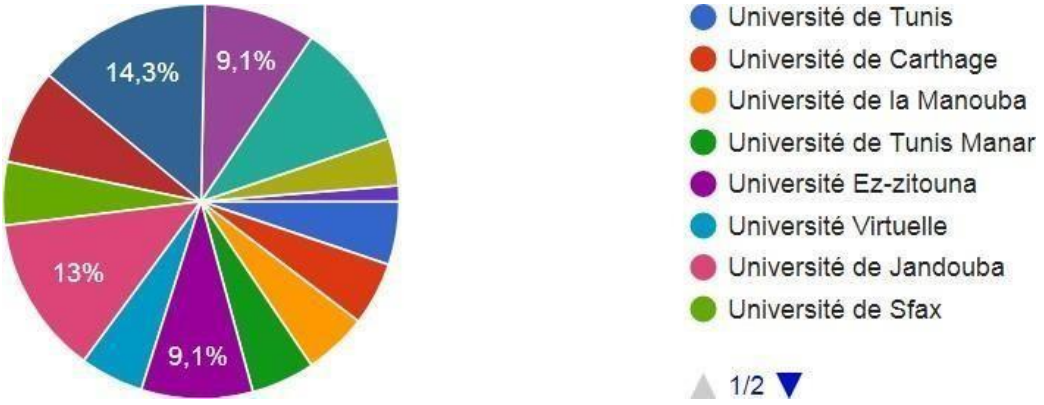
- Une approche via les présidents d'université et coordonnateurs du projet SAGESSE ;
- Une approche directe auprès de tous les bénéficiaires des actions de formation et de visites terrain.

Afin d'aboutir à une représentativité de toutes les universités, trois relances ont été faites par l'évaluateur externe et pas le Project Manager. une troisième relance personnalisée directe a été réalisée auprès des personnes clés, dont l'avis est capital, ayant suivi plusieurs formations et visites terrain et ayant été impliquées des le début du projet . Ces différentes relances, au cours de la période de confinement, de ramadan et au début de la reprise des universités ont allongé la période de collecte d'information ; Par conséquent les résultats de l'enquête seront basées sur les informations collectées auprès des 77 répondants. Cette décision d'arrêter les relances a été approuvée lors d'une réunion des membres responsables de l'évaluation du projet (WP6) et du Project Manager.

II-2-Résultats de l'enquête :

Profil des répondants :

L'enquête s'est effectuée auprès du personnel administratif et académique ayant bénéficié, *au moins de l'une* des actions de formation et des visites terrain. Toutes les universités sont représentées à travers les 77 réponses, avec une réponse de la part du responsable du bureau des études de la planification et de la programmation (BEPP) au sein du ministère ;.



Les bénéficiaires de ces formation et visites occupent divers postes de responsabilité au sein des universités (président/vice président d'université, secrétaire général, responsable informatique, responsable de l'observatoire, chef de service recherche scientifique et évaluation universitaire, sous directeur de la coopération internationale, chef de service enseignants, responsable qualité…..

L'ancienneté des participants varie de trois à trente ans. Cette hétérogénéité d'expérience ne fait qu'enrichir le partage d'expérience et réduit la résistance aux changements face à l'ambition des jeunes voulant adopter les bonnes pratiques et améliorer la qualité des universités Tunisiennes.

Participation aux ateliers/visites :

Choix des participants aux ateliers et visites terrain :

Selon les interviewés, Le choix du personnel académique et administratif des universités pour participer aux ateliers et visites terrain se fait principalement selon la nature du poste ou suite à la désignation du coordonnateur du projet.

Toutefois, l'analyse de l'état global des participants à ces divers ateliers et visites montre parfois, une certaine inadéquation entre le profil cible pour la formation et celui présent. Ceci est justifié parfois par l'indisponibilité du personnel visé étant donné les périodes de formation..

Communication interne de l'Université autour du projet SAGESSE

Les bénéficiaires de la formation ont été informé, lors de leur première participation à ces formations, sur les spécificités du projet principalement

par le coordonnateur du projet , ou bien suite à un effort personnel de recherche d'informations via le site web du projet ou bien auprès de leurs collègues.

Ceci témoigne de la nécessité de renforcer la communication interne au sein des universités autour du projet SAGESSE.

Impact des ateliers/ (activités réalisées) :

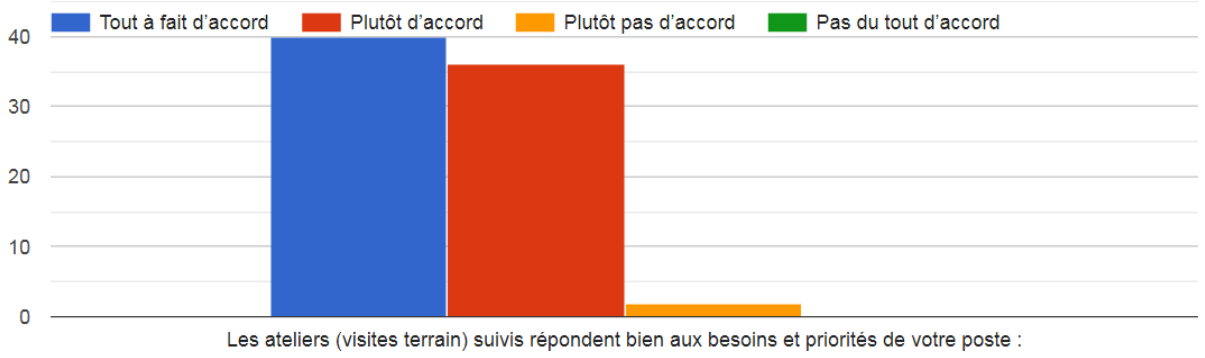
D'une manière générale, On constate que les participants jugent que les formations réalisées ainsi que les visites terrain répondent bien aux besoins et priorités de leur poste. Ce qui a aboutit à un renforcement de leurs connaissances et habilités et un partage avec leurs collègues. Les bénéficiaires présentent ***l'intention d'adopter les bonnes pratiques*** dans leur contexte professionnel actuel ou bien quand la situation de leur université le permettra.

L'impact de ces formations et visites terrain est positif sur l'intention du personnel académique et administratif des universités pour adopter les bonnes pratiques en matière d'amélioration de la gouvernance. En d'autres termes leur participation à ces ateliers et visites leur a permis de découvrir de nouvelles bonnes pratiques et de s'auto critiquer sur leurs pratiques actuelles.

D'une manière détaillée, il convient de présenter les résultats de l'enquête :

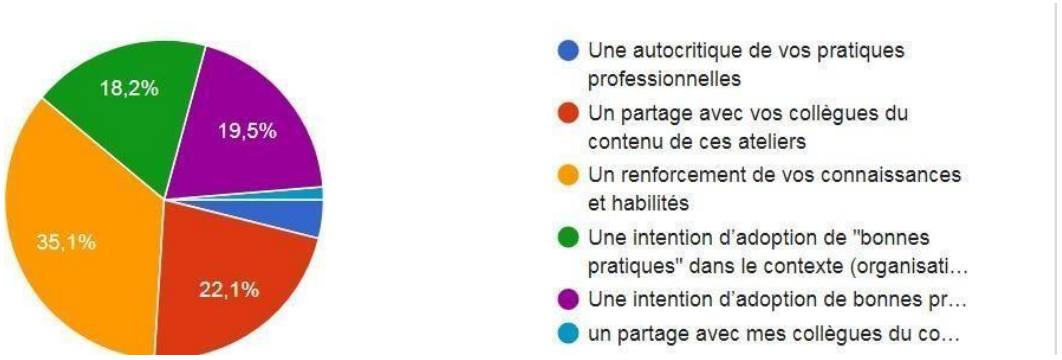
Intérêts des formations/visites pour les bénéficiaires:

La majorité des répondants jugent que les ateliers et visites assurés répondent bien aux besoins de leurs postes. La présence d'une proportion du personnel qui n'est pas d'accord étant réduite.



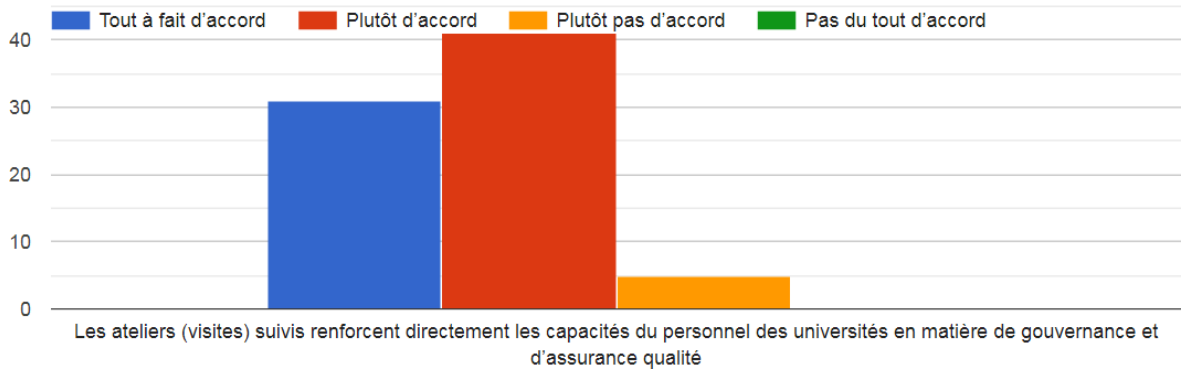
Effet direct des ateliers/visites :

L'impact de ces formations est divers ; en effet, selon les réponses des répondants, on trouve en premier lieu , le renforcement des connaissances et habilités, le partage avec les collègues , l'intention d'adoption de bonnes pratiques dans le contexte professionnel adéquat futur ou bien même dans le contexte actuel.



Attitude par rapport aux formations assurées:

La majorité des répondants sont plutôt d'accord voir tout à fait d'accord sur le fait que ces formation renforceront les capacités du personnel en matière de gouvernance et d'assurance qualité.



Effets directs positifs des formations/visites:

Principalement, la participation aux visites terrains et ateliers de formation, a eu des **effets directs positifs** sur le plan social, culturel , technique et organisationnel comme le (la) :

- Elargissement du réseau relationnel aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale
- Autocritique des pratiques courantes actuelles au sein des universités Tunisiennes par rapport à la découverte de nouvelles et de bonnes pratiques en matière de qualité et de bonnes gouvernance (aspect administratif, organisationnel et financier)
- Prise de conscience de certains disfonctionnements locaux
- Partage de bonnes pratiques et échanges inter et intra-universités
- Adhésion et adaptation à la culture de changement
- Renforcement de la culture qualité au sein des universités et réduction de la résistance au changement.
- Développement socio-culturel entre les universités participantes
- Partage des expériences de différentes universités en matière de gouvernance et d'assurance qualité en vue d'une meilleure harmonisation ;
- Renforcement du Travail en groupe, avec plus de synergie et d'harmonisation,
- Epanouissement et motivation du personnel des universités suite aux visites à l'échelle nationale et internationale
- Rayonnement au sein de l'université en mettant son expérience à la disposition des universités partenaire
- Renforcement des capacités en matière de gouvernance et d'assurance qualité

- connaissance de bonnes pratiques (benchmark) de la relation système entre le ministère de l'enseignement supérieur Français et celui de l'université de Paris I,
- Visites touristiques et échange culturel

Par ailleurs le planning de cas activités à induit certains ***effets directs négatifs*** tels que :

- la surcharge de travail des responsables ou du personnel impliqué ;

- le sentiment de frustration quant à la rigidité du contexte actuel Tunisien freinant l'autonomie et la souplesse au niveau des pratiques actuelles par rapport au contexte des universités Européennes visitées.

Effets indirects des formations/visites:

la participation aux ateliers de formation et visites terrain hors université a permis aux bénéficiaires de changer de cadre de travail et d'interrompre le rythme routinier du travail.

Par ailleurs, il y a des effets indirects négatifs (social, culturel, organisationnel,…) de ces ateliers et visites terrain, parmi lesquels il y a le (la):

-Sentiment de frustration face aux bonnes pratiques en matière de gouvernance par rapport aux facteurs structurels bloquants en Tunisie ;

- prise de conscience de l'absence d'harmonisation entre les différentes universités Tunisiennes

- Limite du temps, lors des visites à l'étranger, pour plus d'échange socio-culturel ;

- Inadéquation de certaines périodes de ces ateliers (avec les moments clés de travail ou examens des enfants) induisant ***la surcharge*** sur le plan personnel ou professionnel des participants

- une démotivation du personnel des universités Tunisiennes face au contexte de travail des universités Européennes ;

En conclusion, les ateliers de formation et les visites terrain ont eu un effet positif sur les bénéficiaires en terme de renforcement de capacité et de sensibilisation quant à la nécessité d'adoption de bonnes pratiques en terme de gouvernance et d'assurance qualité. Toutefois, il convient d'étudier l'impact des activités du projet quant à la diffusion de la culture de bonne gouvernance afin de perdurer les effets à moyen et long terme.

Eléments d'une bonne culture :

Afin d'étudier la contribution du projet au niveau de l'instauration et du renforcement au sein des universités d'une culture orientée vers l'amélioration de leur gouvernance, l'enquête s'est portée sur l'étude des éléments de base tels que la communication autour du projet et la diffusion des produits réalisés .

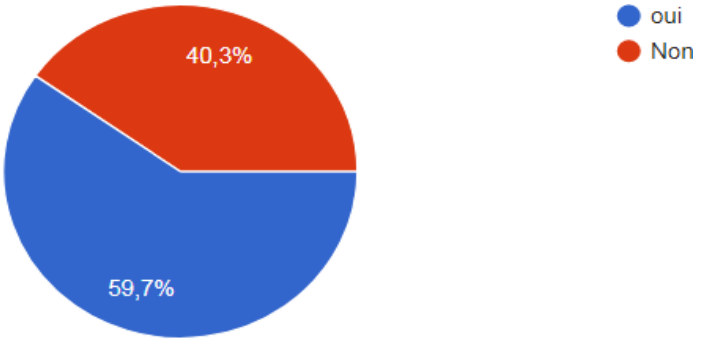
Communication à propos du projet :

En cas de besoin de clarification sur le projet SAGESSE, le personnel de l'université s'adresse principalement au coordonnateur du projet au sein de l'université ou bien à la coordinatrice du projet au sein de l'UNIMED.

Ceci témoigne de l'importance du rôle de ces coordonnateurs afin de développer des référents du projet SGESSSE.

Impact du recueil de bonnes pratiques :

L'étude de l'impact du recueil de bonnes pratiques (produit de WP1), montre une certaine insuffisance au niveau de la diffusion de ce produit . en effet, , on constate que la majorité des répondants n'ont pas lu ou consulté le recueil de bonnes pratiques en matière de bonne gouvernance (livrable du WP1).



Impact du recueil de bonnes pratiques :

Ce produit a eu un impact positif sur le personnel des universités tunisiennes par :

-un enrichissement des connaissances sur les bonnes pratiques à l'échelle internationale

-une vision plus précise sur les bonnes pratiques en matière de bonne gouvernance

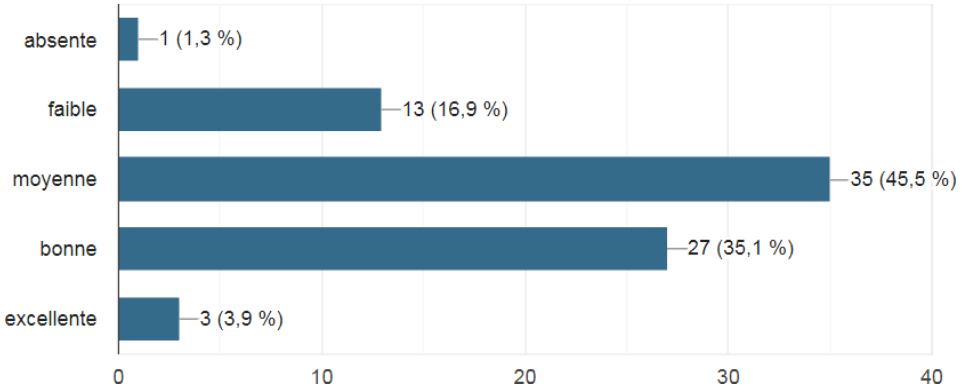
-une intention d'adoption de bonnes pratiques adaptées à leur contexte actuel de travail

La majorité de ceux qui ne l'ont pas consulté ignorait son existence ou bien par faute de temps. D'où l'existence d'un problème de diffusion des résultats des activités du projet SAGESSE.

la diffusion de ce recueil et la sensibilisation quant à son importance pour s'imprégner de ces bonnes pratiques sont recommandées afin de développer cette culture.

Attitude personnelle quant à l'orientation des universités vers la bonne gouvernance :

Actuellement, le personnel juge que l'orientation vers une « bonne gouvernance » au sein de son université est moyenne (45,5%) voir bonne(35,1%).



Les raisons de ce jugement se justifient par :

- l'implication des universités dans différents projets internationaux visant l amélioration de la gouvernance (PROMESSE, PADGEV II", ….)
- l'implication dans des projets d'amélioration de la qualité dans les établissements (PAQ)
- l'intégration au niveau des plans stratégiques des universités (PAQ DGSU) , de l'amélioration de la gouvernance parmi les objectifs prioritaires et de la mise en place d'un système de management de la qualité pour une meilleure gouvernance.

- la volonté personnelle de quelques membres de l'université de développer des outils d'amélioration de la qualité.
- Le processus de mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'université.
- Le renforcement des capacités et compétences du personnel académique et administratif pour la mise en place des meilleures pratiques.

Moyens d'instauration d'une culture qualité au sein des universités :

Le personnel administratif et académique interviewés, jugent que l'université tunisienne est entrain d'instaurer une culture qualité par divers moyens tels que :

- l'existence et l'activation des cellules qualité.

-l'organisation des cercles de qualité ;

- l'amélioration du système d'information des universités tunisiennes et renforcer sa synchronisation avec celui du ministère et des divers acteurs clés.

- l'approche participative de toutes les composantes de l'université et de son milieu socio-économique pour tirer profit des fonds nationaux et internationaux des projets d'appui à la qualité et ce conformément au plan d'orientation stratégique ;

- l'amélioration des TIC facilitant surtout le travail à distance,

- la Création de nouvelles structures : Cellules PAQ, cellule d'ingénierie de projets, 4C, BUTT, ORI (Office des Relations Internationales), Alliance française, Centre de médiation,…etc

- la participation dans des projets structurels et des projets internationaux (H2020, Erasmus+, CMCU, PROMESSE,...).

-A travers la sensibilisation et la formation des ses ressources humaines (enseignants/personnels administratifs, techniques et ouvriers) ;

-l'autoévaluation et la révision des stratégies et des valeurs de l'université ;

-Par l'intégration progressive d'une démarche « qualité » : manuels de procédure ; responsabilisation ; clarification des rôles….

-l'application des recommandations du projet ;

-l'instauration d'un comité qualité, l'utilisation des référentiels "ISO21001", "AQUIMED" et "Référentiel de L'IEAQA" dans le but de l'établissement d'un manuel qualité d'une université tunisienne ;

-L'adoption des programmes de formation axés qualité.

Recommandations du personnel pour que l'université tire profit des avantages et produits du projet SAGESSE :

Afin de profiter des produits du projet SAGESSE, le personnel des universités recommande de :

- activer la cellule de gouvernance/qualité et le renforcement de la communication interne autour des bonnes pratiques ;
- Profiter du contexte national et de la réforme de l'Enseignement Supérieur en Tunisie.
- Encourager la volonté d'un staff jeune qui vise l'amélioration de la qualité au sein des universités
- Profiter de l'effet de synergie entre Le projet PAQ_DGSU et les Projets comme SAGESSE et autres offrant une opportunité pour appuyer l'orientation des universités Tunisiennes vers une "bonne gouvernance".
- Renforcer les actions de sensibilisation et de communication autour de la gouvernance
- Renforcer la visibilité des décisions prises par les responsables du projet en matière de dissémination des nouvelles pratiques
- Préparer les manuels de procédure des universités
- Communiquer autour des avantages du projet pour faciliter l'application des connaissances acquises au sein de l'université.
- Renforcer le système d'information au sein des universités
- Renforcer la dissémination des avantages et produits du projet auprès des différentes parties prenantes
- Partager tous les documents et les livrables du projet SAGESSE avec les enseignants, les cadres administratifs de l'université et de ses établissements.
- Instaurer une culture de responsabilisation...

II-3- Synthèse et recommandations :

Points forts	**Points à améliorer**
-Renforcement des capacités du personnel administratif et académique des universités ; -Sensibilisation et prise de conscience de la nécessité d'améliorer l'approche qualité et la gouvernance des universités et du système d'enseignement supérieur en Tunisie ; - Auto critique du personnel des universités sur leurs pratiques professionnelles actuelles en matière de gouvernance ; -Partage de bonnes pratiques et échange inter et intra universités ; -Adhésion et adaptation à la culture de changement - Une bonne intention d'adoption de bonnes pratiques découvertes lors des formations et des visites terrain. - Instauration de certains éléments de base pour une culture de bonne gouvernance et d'assurance qualité; - La recherche d'une synergie avec d'autres projets visant la modernisation de l'Enseignement Supérieur en Tunisie.	- Visibilité externe du projet du moins sur , les divers sites des universités, - Communication intra -université sur les spécificités du projet insuffisante -Faible diffusion des résultats du projet à l'instar du recueil de bonnes pratiques (WP1) - Faible rôle et méconnaissance du groupe de référents du projet SAGESSE - Déperdition de certains effets des formations suite au renouvellement constant des participants aux divers ateliers -les cellules qualité au sein des universités -Le système d'information est à améliorer - faible utilisation des TIC pour une meilleure gouvernance des universités -Lenteur de réactivité de certains partenaires,

RECOMMANDATIONS

Afin de renforcer l'impact du projet, il est recommandé de :

- Renforcer la visibilité externe du projet SAGESSE ;

- Renforcer la communication interne au sein des universités autour du projet SAGESSE.

- Renforcer la diffusion des résultats des activités du projet.

- Renforcer la diffusion du recueil de bonnes pratiques auprès du personnel des universités et la sensibilisation quant à son importance pour s'imprégner de ces pratiques et de développer la culture de bonne gouvernance.

-Mettre en exergue le groupe SAGESSE, comme groupe, de référence au sein des universités favorisant la diffusion de la culture de la qualité et de la bonne gouvernance en Tunisie.

- Responsabiliser les chefs de projet ;

- Renforcer la visibilité des décisions prises par les responsables du projet en matière de dissémination des nouvelles pratiques

- Capitaliser sur les personnes clés au sein des universités afin de s'approprier et de diffuser les bonnes pratiques

-Adopter une approche participative au niveau de l'élaboration des outils qualité ;

- Impliquer les jeunes qui ont de l'ambition pour l'orientation vers la qualité afin de réduire la résistance de changement de certains acteurs

- Améliorer du système d'information des universités tunisiennes et renforcer sa synchronisation avec celui du ministère et des divers acteurs clés.

- Elargir les effets des formations par le transfert des acquis auprès d'un groupe plus large de bénéficiaires ;

- Capitaliser sur les effets des différents projets des universités visant l'amélioration de la qualité et de la gouvernance ;

Conclusion :

Les résultats de l'enquête montrent l'existence d'une bonne intention du personnel vers la conduite d'un changement au niveau de la gouvernance de l'université Tunisienne sous réserve de contrer les entraves liées principalement au (à) :

- changement de tout le dispositif juridique qui gère les universités et la fonction publique d'une manière générale ;

-l'instauration d'un bon système d'information ;

-l'intégration des TIC au sein de l'administration des universités ;

- la mobilisation de moyens humains, matériels et techniques adéquats ;

-L'activation des cellules de qualité/gouvernance au sein des universités ;

- Renforcement de la communication autour de la gouvernance ;

- la diffusion au sein de l'université des résultats des divers projets orientés qualité ;

L'impact du projet SAGESSE est ainsi positif sur le plan prise de conscience et renforcement des capacités du personnel des universités quant à l'importance de l'amélioration de leur gouvernance. L'insertion du projet au niveau de la dynamique des changements des universités et le système d'enseignement supérieur ne fait que contribuer à l'instauration des bases d'une culture orientée vers la bonne gouvernance et la qualité.

Toutefois, il convient de renforcer la diffusion des résultats des diverses activités du projet et la communication intra université afin de s'approprier les résultats et d'adopter le changement vers les bonnes pratiques.

La communication externe autour du projet SAGESSE sera très bénéfique pour l'orientation vers le changement et la diffusion des bonnes pratiques de gouvernance envisagées.

En plus de l'enquête, et à travers le suivi de diverses activités du projet, on peut déduire que cette dernière période par laquelle est passée tous les partenaires, a renforcé sa flexibilité et son adaptabilité.

Flexibilité et Adaptabilité : le projet a été certes perturbé par la période de confinement, mais tous les partenaires ont fait preuve de flexibilité et d'adaptabilité aux nouvelles contraintes imposant des réunions à distance et des changements de planning.la prolongation obtenue pour le projet s'accompagne par des adaptations continues de toutes les activités des partenaires.

Effet de synergie avec le projet Promesse : un autre point positif pour le projet SAGESSE est aussi son adaptation aux activités du projet PROMESSE générant ainsi des effets de synergie très encourageant et bénéfique pour le personnel des universités afin d'éviter le double travail et de capitaliser les efforts fournis pour les activités des deux projets. Ainsi, l'adaptabilité des activités du lot de travail 5 (WP5) par rapport à celles du projet PAQ DGSU (PROMESSE).

ANNEXES

ANNEXE 1 :Plan d'évaluation externe

Projet SAGESSE « Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie

PLAN D'EVALUATION EXTERNE

Evaluateur : Mme Kaouther Ghozzi

Projet SAGESSE « Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie

PLAN D'EVALUATION EXTERNE

Le projet :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.

Objectifs spécifiques :

- Création d'un **système intégré de définition et de contrôle dela qualité (SIDCQ)**, pour la réalisation de nouvelles procédures décisionnelles et de gestion, à travers le renforcement des capacités et compétences du personnel académique, administratif et des dirigeants;
- Définition d'un **cadre de bonne gouvernance** pour promouvoir l'installation d'une cellule de l'e- administration qui visera à proposer une **structure de gestion financière innovante, performante et plus autonome**;
- **Engagement d'un leadership** à tous les niveaux ainsi qu'une volonté politique favorisant l'adoption d'une **planificationstratégique** à travers la production des plans d'actions;
- Agir sur les politiques futures **pour consolider, améliorer etdévelopper des nouveaux mécanismes d'assurance qualité**.

Afin de mieux garantir le bon déroulement du projet et l'atteinte des objectifs, une évaluation externe sera complémentaire à la mission du comité de contrôle de qualité. Elle vise à apprécier l'efficacité des activités du projet, en offrant des possibilités d'amélioration des processus et des résultats du projet **afin de maximiser son impact sur le plan national**.

L'évaluation externe envisagée, au cours du déroulement du projet vise à :

- porter une appréciation globale sur les activités et la qualité des prestations;
- évaluer la pertinence du partenariat ;
- étudier l'efficacité des moyens de communication entre les membres du consortium ;
- examiner les suites réservées aux résultats issus de l'évaluation interne ;
- évaluer les bonnes pratiques professionnelles ;
- déterminer les faiblesses et recommandations d'actions correctives ;
- proposer des actions d'amélioration de l'efficacité globale des résultats ;
- déterminer des enseignements pertinents ;
- évaluer L'efficacité et l'impact des activités de diffusion et de dissémination.

Méthodologie d'évaluation:

L'évaluation externe du projet doit aboutir à l'élaboration de deux rapports :

- Un rapport d'une évaluation intérimaire du déroulement du projet
- Un rapport d'une évaluation finale, du projet global

L'évaluation portera aussi bien sur les processus que sur les résultats. Elle sera formative et sommative basée sur des méthodes qualitatives et quantitatives.

Approche de l'évaluation :

Afin de porter un jugement sur le projet, l'évaluation externe aura :

- recours à une diversité de sources d'information ;
- à se centrer aussi bien sur les processus que sur les résultats ;
- juger de la ***pertinence, de l'efficacité, de la cohérence et de l'effectivité des actions, résultats et effets*** des activités du projet (valeur ajoutée).

Il est important de noter que, compte tenu de l'existence de processus d'évaluation interne dans le projet, le rôle de l'évaluateur externe dans SAGESSE visera en grande partie à compléter ce travail, sans préjudice de la nécessité de donner un point de vue indépendant sur les travaux en cours. Les résultats des travaux du projet et le compte rendu du comité d'évaluation de la qualité seront pleinement pris en compte et vérifiés contre une évaluation indépendante, principalement et en interagissant avec le comité à l'occasion des réunions du projet et de séances de qualité et d'évaluation. Plus précisément, l'évaluation externe appuiera l'évaluation interne du projet sur les réalisations globales des objectifs, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs, tels qu'exprimés dans le projet initial tout en incluant la gestion efficace des activités et des ressources, les communications et collaborations appropriées et l'achèvement des travaux dans les délais.

L'évaluation externe portera sur l'impact et le potentiel de durabilité du projet.
• **Impact :** Les changements positifs (et négatifs) produits par une intervention du projet, directement ou indirectement, intentionnellement ou non. Ceci implique les principaux impacts et effets résultant de l'activité sur les indicateurs locaux de développement social, économique, environnemental et autres.

• **Durabilité :** La durabilité consiste à mesurer si les avantages d'une activité sont valables et susceptibles de continuer après la fin du financement.

Les principaux outils d'évaluation :

- La visite terrain, l'étude documentaire (journaux et tableaux de bord, rapports soumis,….) et l'observation pour la vérification des preuves ;
- Les entretiens individuels (ouvert ou semi directif) et en groupe (focus group) via différents moyens de communication (contact direct, Skype, email,…) et/ou des enquêtes. Ces entretiens peuvent se dérouler lors des rencontres et des évènements clés du projet (réunions, évènements du projet,…).

Source de données :

L'évaluateur aura principalement recours aux deux types de sources d'informations :

- sources de données secondaires (rapports existants, données disponibles, ….) ;
- sources de données primaires (entretiens, enquêtes, observations directes…)

Posture de l'évaluateur

L'évaluateur doit avoir un comportement éthique et professionnel en respectant les éléments suivants:

- *Anonymat et confidentialité*: L'évaluateur doit respecter le droit des personnes à fournir de l'information, tout en assurant son anonymat et sa confidentialité, si nécessaire.
- *Un Comportement objectif et distancié* : l'évaluateur est tenu de faire preuve le plus possible d'objectivité dans sa mission
- *Une approche participative :* l'évaluateur essayera de faire participer les principaux acteurs des différentes activités du projet.

Principaux éléments d'évaluation

D'après les termes de référence, l'évaluation externe portera essentiellement sur les éléments suivants la pertinence du partenariat, l'efficacité des différentes activités et des moyens de communication, l'impact de diffusion et de dissémination.

D'une manière plus globale, l'évaluation externe portera sur les principaux critères ; la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact:

Critères	**Indicateurs**	**Sources d'information pour la mesure des indicateurs**
Pertinence	- Le projet est Clairement intégré dans les politiques nationales des partenaires et hautement pertinent pour les besoins du groupe cible. -Le cadre logique est clair et bien structuré ; - la conception du projet a pris compte des aspects transversaux ; - degré de participation des parties prenantes à la conception et à l'appropriation du projet;	Enquêtes de satisfaction, Rapports soumis, Observation sur terrain, Entretiens.

Efficacité	-Qualité de réalisation des objectifs - Degré d'utilisation, par tous les groupes cibles, des avantages et capacités tirés des produits. -Ecart entre les réalisations et les prévisions.	Rapports soumis, actes requis, Observations terrains, entretiens, Rapports intermédiaires (WP6,WP8,..), enquêtes de satisfaction ;
Efficience	-Toutes les ressources sont disponibles à temps, respectent le budget, sont gérées de façon transparente et selon les procédures. -Les activités sont mises en œuvre dans les temps, avec de ressources, clairement liées à une logique d'intervention et régulièrement contrôlées. -Degré de respect d'engagement par les partenaires	Rapports soumis Observations terrains, entretiens,..
Durabilité	- Implication des structures et institutions locales dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet et leur engagement à utiliserses résultats après son achèvement. - Intégration du projet dans les structures institutionnelles et sa contribution au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion. -Les résultats du projet renforceront la capacité des universités à avoir une orientation environnementale et sociale. -L'adoption du cadre de bonne gouvernance , proposé à l'échelle du pays, devient une culture et une bonne pratique.	Etat de Intérêt suscité par les EES pour l'adoption de ce modèle, Rapports et informations existants, informations sur terrain ;
Impact	- Degré de réalisation des effets directs des activités du projet. - Degré d'atténuation des effets indirects négatifs	

Procédure de l'évaluation :

L'évaluateur externe est tenu de :

- aviser les acteurs concernés de la date l'évaluation afin de préparer les documents nécessaires et de garantir leur disponibilité ;
- se baser, entre autre, sur les rapports internes intermédiaires (WP6,WP8)pour orienter certaines actions d'évaluation ;
- organiser en cas de besoin d'autres actions d'évaluation (visites terrain, entretiens,…) non prévus à l'avances selon le plan d'évaluation prévisionnel.
- Assister aux évènements clés du projet pour poursuivre son évaluation.

L'évaluation externe est prévue selon le chronogramme suivant :

Chronogramme prévisionnel

Période		**Activité**
M19-M20	Fin avril 2019 21 Avril -mai	Elaboration d'un plan d'évaluation externe Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Etude des rapports et préparation des outils d'évaluation.
M21	Juin 2019	Evaluation sur terrain (Visite terrain(WP2, WP3,entretiens)
M22-M23	Juillet-Aout 2019	Etude des documents et préparation desoutils d'évaluation;
M24-M25	Septembre-octobre	Evaluation (3 rd Meeting intermédiaire) Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) collecte directe d'information (Visites terrain, entretien/enquête) Elaboration du rapport intermédiaire d'évaluation externe
M26-M28-M29	Nov2019-fevr2020)	Etude documentaire (rapports, livrables,..) Préparation d'outils d'évaluation et des visites terrain (en cas de besoin)
M30-M31	Mars-Avril 2020	Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Evaluation (4th meeting intermédiaire) Evaluation externe (visite terrain/entretien)
M34-M35	Juillet-Aout 2020	Préparation de l'évaluation finale du projet*
M36	Septembre 2020	Evaluation globale du projet(WP6 : rapports internes intermédiaires)

		Elaboration du Rapport final d'évaluation externe*

- Ces activités seront adaptées au changement du planning des activités suite à la prolongation du projet de 6 mois.

L'évaluation externe aura lieu également lors des évènements clés du projet où l'évaluateur est tenu d'y assister afin d'établir un contact direct avec les participants :

1ère Atelier de formation locale WP2 « Définition objectifs, indicateurs, priorités du projet d'établissement»	Université La Manouba	4 personnes entre responsables académiques (recteur ou vice-recteur), personnel académique impliqué dans le projet PAQ et personnel administratif	Tunis (Tunisie)	**3-5 avril 2019**
2ème Atelier de formation locale WP2 « La planification budgétaire »	Université de Monastir	Secrétaires généraux/DAF et directeurs (2 par partenaire tunisien)	Monastir (Tunisie)	**19-21 juin 2019**
1ère Visite sur terrain de formation WP3 sur le système d'information et gestion administrative	Université de Barcelone	1 représentant de la direction administrative et financière DAF (le directeur DAF ou un autre responsable chargé de l'observatoire ou du système d'information ou de la GBO) + 1 personnede l'équipe des projets d'amélioration de la gestion ou de la qualité ou de la stratégie	Barcelone (Espagne)	**30 septembre et 1 octobre 2019**
3ème réunion de mi-parcours	Université de Barcelone	Les coordinateurs du projet SAGESSE par chaque partenaire (1 personne par partenaire)	Barcelone (Espagne)	**2-3 octobre 2019**

3ème Visite sur terrain de formation WP3sur le système d'information et gestion administrative	Université de Sapienza	1 représentant de la direction administrative et financière DAF (le directeur DAF ou un autre responsable chargé de l'observatoire ou du système d'information ou de la GBO) + 1 personnede l'équipe des projets d'amélioration de la gestion ou de la qualité ou de la stratégie	Rome (Italie)	**11-12 novembre 2019**
3ème Visite sur terrain de formation WP3sur le système d'information et gestion administrative	Université de Paris1	1 représentant de la direction administrative et financière DAF (le directeur DAF ou un autre responsable chargé de l'observatoire ou du système d'information ou de la GBO) + 1 personnede l'équipe des projets d'amélioration de la gestion ou de la qualité ou de la stratégie	Paris (France)	**14-15 novembre 2019**
3ème Atelier de formation locale WP2 « Le suivi de la mise en œuvre d'un projet d'établissement »	Université de Gabés	4 personnes entre responsables académiques (recteur ou vice-recteur), personnel académique impliqué dans le projet PAQ et personnel administratif (les mêmes personnes qui ont suivi les ateliers de formation de Tunis et Monastir)	Gabès (Tunisie)	**27-29 novembre 2019**

Atelier Consultatif WP4	Université de Tunis al Manar	1 coordinateur local du projet SAGESSE pour chaque institution qui a suivi le projet du début ainsi la participation d' 1 personne ce vous jugé la plus appropriée et qui est chargée de l'assurance qualité à niveau de votre établissement	Tunis (Tunisie)	**Février ou Mars 2020 (dates à déterminer)**
4ème réunion mi-parcours WP8	Université de Jendouba	2 personnes par partenaire	Jendouba (Tunisie)	**Avril 2020 (dates à définir)**
2 évènements d'information WP5	MESRS & IEAQA	2 personnes par partenaire	Tunis (Tunisie)	**Juin et Septembre 2020 (dates à définir)**
Réunion finale + Conférence de clôture du projet	Université de Tunis Al Manar	2 personnes par partenaires	Tunis (Tunisie)	**October 2020 (dates à définir)**

Pour réussir sa mission, L'évaluateur externe est tenu de :

- d'impliquer tous les acteurs clés du projet dans le processus d'évaluation.

-intégrer des méthodes appropriées pour l'évaluation des risques et des bénéfices de la démarche suivie pour la gestion du projet ;

-assurer La collecte et l'analyse des informations (d'une manière périodique avant l'élaboration des rapports d'évaluation ;

- examiner un large éventail de preuves et de résultats ;

- dégager les difficultés et les incertitudes pouvant affecter la réalisation des objectifs ;

-examiner et aborder les questions de généralisation (validité externe) et de transférabilité des résultats du projet.

Diffusion des rapports d'évaluation :

- L'élaboration de rapports d'évaluation est prévue selon le calendrier :

  - Elaboration d'un plan d'évaluation externe du projet (1mois après la nomination de l'évaluateur M19)
  - Elaboration d'un rapport d'évaluation mi-parcours (M25)
  - Elaboration d'un rapport final d'évaluation (M36)

  Avant leur diffusion, chaque rapport fera l'objet d'une coordination avec les responsables de la qualité interne du projet. La version finale sera diffusée par le manager du projet « SAGESSE ».

Annexe 2 : Questionnaire

Objectif : Evaluation de l'impact à court terme des activités réalisées : période (Décembre 2017-Avril 2020)

Cible : Personnel des universités ayant participé aux ateliers de formation, de travail et aux visites terrain.

Participation aux ateliers/visites :

1) Veuillez indiquer l'atelier (ou les ateliers) auquel (auxquels) vous avez participé :
   - Formation des formateurs à Sienne 3-7 décembre 2018
   - 1er atelier de formation locale à Tunis,3-5 avril, 2019
   -2ème atelier de formation locale à Monastir,19-21 juin ,2019
   -1er visite sur terrain à Barcelonne,30septembre,1er octobre 2019
   -2ème visite sur terrain à Rome,11-12 novembre,2019
   -3ème visite sur terrain à Paris,14-15 novembre,2019
   -3ème atelier de formation à Zarzis, 27-29novemble ,2019
   -Atelier de travail sur le manuel de qualité des établissements d'ES,à Tunis,4-6mars, 2020

2) Votre participation à ces ateliers (visites),était sur la base de :
   - Une demande personnelle
   - La nature de votre poste au sein de votre université
   - Une désignation par le coordonnateur du projet SAGESSE
   - Remplacement d'un collègue
   - Autre à préciser

3) Avant votre première participation à ces ateliers (visites), est ce que vous avez :
   - été informé des spécificités du Projet SAGESSE par le responsable du projet SAGESSE de votre université
   - essayé de vous informer sur le projet via le site 'web du projet SAGESSE
   - essayé de vous informer sur le projet auprès de vos collègues,
   - été informé par les moyens de communication interne de votre université (affichage, newsletter,…)
   - autre à préciser

Impact des ateliers/(activités réalisées) :

4) Les ateliers(visites terrain) suivis répondent bien aux besoins et priorités de votre poste :

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt pas d'accord
Pas du tout d'accord

5) Dans quelles mesures les ateliers (visites) suivis, vous ont affecté :
   - Une autocritique de vos pratiques professionnelles
   - Un partage avec vos collègues du contenu de ces ateliers
   - Un renforcement de vos connaissances et habilités
   - Une intention d'adoption de bonnes pratiques dans le contexte (organisationnel, technologique,…) actuel de votre université
   - Une intention d'adoption de bonnes pratiques dès que le contexte de votre université le permettra.
   - Autre à préciser :……
   ……
   ……
   ……..

6) Les ateliers (visites) suivis renforcent les compétences du personnel des universités en matière de gouvernance et d'assurance qualité

Tout à fait d'accord Plutôt d'accord Plutôt pas d'accord
Pas du tout d'accord

7) Quels sont les effets indirects ***positifs***(social, culturel,organisationnel,…)de ces ateliers et visites terrain :……
……
……
……..

8) Quels sont les effets indirects ***négatifs***(social, culturel,organisationnel,…) de ces ateliers et visites terrain :…….……
……
……
……..

Eléments de Culture d'une « Bonne gouvernance »

9) En cas de besoin de clarification sur le projet SAGESSE, vous vous adressez:

- au coordonnateur du projet au sein de votre université
- à la coordinatrice du projet (Mme silvia Marchionne)
- au réseau intranet
- au siteweb du projet
- autre à préciser……
…

10) Est-ce que vous avez consulté le recueil de bonnes pratiques en matière de gouvernance (livrable de WP1) ?

Oui, Non

11) Si oui, veuillez indiquer, dans quelles mesures, ce recueil vous a impacté

- Une vision plus précise sur les pratiques de bonne gouvernance
- Un enrichissement de vos connaissances des bonnes pratiques à l'échelle internationale
- Une intention d'adoption de bonnes pratiques adaptées à votre contexte de travail
- Une conviction de la difficulté d'adoption de ces pratiques dans votre contexte actuel professionnel
- Autre à préciser…….
-

12) Si non, pourquoi ?

-vous n'étiez pas au courant de l'existence de ce recueil
-Vous n'avez pas assez de temps pour le consulter
- vous connaissez déjà les bonnes pratiques en matière de gouvernance
- vous ne voyez pas l'intérêt pour vous
- Autre à préciser……

13) Actuellement,comment jugez-vous l'orientation vers une « bonne gouvernance » au sein de votre université

- absente
- faible
- moyenne
- bonne
- excellente

14) Expliquez les raisons de votre jugement :

……
……
……
……
……

15) Par quels moyens, vous jugez que votre université est en train d'instaurer une culture « qualité » :

……
……
……
……

16) Quelles sont vos recommandations pour que votre université tire profit des avantages et produits du projet SAGESSE :

……
……
……..
……
……
……
……

Profil du répondant

17) Veuillez indiquer votre :

Université :
Position :
Année d'expérience au sein de l'université :
Nom et prénom :

Merci, pour votre collaboration

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.

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

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.

Titre document	2ème rapport intérimaire d'évaluation externe ; mesurément de l'impact sur les Universités tunisiennes
Titre projet	Sagesse «Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie»
Projet No	Sagesse Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP6 "Contrôle qualité "
Status de Confidentialité	Public