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

ATELIER DE TRAVAIL SUR LE MANUEL DE QUALITE DES ETABLISSEMENTS D'ES DU WP4

TUNIS, 4-5-6 MARS 2020

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 Atelier de travail sur le manuel de qualité des Établissements d'ES du WP4 Tunis, 4-5-6 Mars 2020
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	WP4 Référentiels d'assurance qualité et définition d'un manuel de qualité dans l'enseignement supérieur »

Ce projet 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

L' atelier sur le manuel qualité des établissements d'enseignement des ES s'est tenu à Tunis du 4 au 6 mars 2020 , organisé par l'Université de Tunis El Manar. L'atelier intitulé «Normes d'assurance qualité et définition d'un manuel qualité dans l'enseignement supérieur» a abordé plusieurs thèmes concernant l'assurance qualité, du contrôle qualité au système de management de la qualité.

L'atelier était animé par deux experts externes au consortium, M. Stéphane Colonne d'Aix Marseille Université, expert en management de la qualité, ainsi que Mme Sarra Gharbi, auditeur certifié des systèmes de management et évaluateur au sein de l'organisation Accréditation tunisienne - TUNAC. A cette occasion, des exercices et études pratiques ont été réalisés par tous les participants. Tous les participants ont défini les processus et le système de gestion de la qualité communs à toutes les universités sous forme de cartographie avec identification des processus stratégiques, établi le manuel de procédures dans les universités tunisiennes et le manuel qualité dans les universités tunisiennes.

Toutes les universités impliquées ont partagé les meilleures pratiques et des conseils sur l'assurance qualité et la gestion de la qualité, en passant par la comparaison entre les normes africaines ASG et ESG européen et la norme internationale ISO 21001. Un modèle de manuel de qualité et de procédures a été validé par eux afin d'améliorer l'harmonisation de la gouvernance au niveau national. Pour la même raison, 3 plans d'actions ont été présentés par les Universités de Tunis El Manar, Monastir et Gabès afin de trouver les principaux axes communs d'une bonne et commune gouvernance.

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.

COMPTE RENDU DE LA FORMATION

I. CONTEXTE DE LA FORMATION :

Lorsque de la formation, les participants ont discuté et validé la structure interne d'assurance qualité. A cette occasion, grâce à la formation d'experts externes et aux cas pratiques de certaines universités européennes partenaires du projet, les collègues tunisiens ont validé la structure et le modèle du manuel qualité et ont choisi la partie qu'ils souhaiteront développer au cours de la vie du projet. Les principaux objectifs peuvent être résumés dans la requalification par l'ensemble des partenaires tunisiens du système d'AQ et de la gestion de l'AQ et la validation du modèle de manuel qualité à adopter dans les universités. La troisième journée a été consacrée à la présentation et à la discussion des plans d'action et donc à l'harmonisation du projet de plan d'action.

- **DÉROULEMENT DE LA PREMIERE JOURNEE DE LA FORMATION** (04/03/2020)

Du Contrôle Qualité au Système de Management de la Qualité

Quel cadre de normalisation pour les services ?

Quel cadre de normalisation pour les services dans l'Enseignement Supérieur ?

Le système de management qualité dans l'enseignement supérieur

Les exigences sur le management des processus

Intégration des exigences de ISO 21001 dans les processus

Le référentiel ASG-QA

Le référentiel ESG-QA

- **DÉROULEMENT DE LA DEUXIEME JOURNEE DE LA FORMATION (**5/03/2020)

Le modèle du manuel AQ de l'Université Sapienza de Rome

Le modèle AQ de l'élaboration à la mise en pratique : cas d'étude de l'Université de Sienne

3 ateliers : Assurance et Management de la Qualité

- **Atelier 1 pour définir les processus et le système de management qualité commun à toutes les universités sous forme de cartographie avec identification des processus stratégiques**
- **Atelier 2 pour établir le manuel de procédures dans les universités tunisiennes**
- **Atelier 3 pour établir le manuel qualité dans les universités tunisiennes**

Présentation Atelier 1 Discussion sur le modèle de manuel qualité et validation par les partenaires tunisiens

Présentation Atelier 2 Choix des universités tunisiennes d'une partie du manuel des procédures à développer et à travailler en détails

Présentation Atelier 3 Choix par les universités tunisiennes sur les éléments constitutifs d'un SMQ et des processus communs

- **DÉROULEMENT DE LA TROISIEME JOURNEE DE LA FORMATION (**6/03/2020)

Présentation de plans d'action de 3 universités et discussion générale pour trouver les grands axes communs (harmonisation des plans d'action)

Présentation d'un canevas général, discussion, modifications et validation par tous les partenaires tunisiens pour la définition de projets d'établissements pour lancer le démarrage du travail du WP5

RÉSUMÉ ET CONSTATS DES JOURNEES DE FORMATION :

Les sujets traités pendant la formation étaient d'une grande importance et a sollicité un grand intérêt de nos collègues des universités tunisiennes.

L'intérêt de la majorité des participants était fort à l'encontre de la thématique et au contenu de l'atelier surtout pour nos collègues responsables de la gestion des établissements qui ont contribué à la réussite des ateliers et à garantir une bonne qualité des travaux réalisés à la fin.

L'atelier était une occasion pour partager le savoir-faire concernant l'Assurance Qualité Interne et pour exposer les divergences existantes entre les universités à ces sujets.

Les journées de travaux sont gérées par les expertes externes, M. Colonna et Mme. Gharbi qui ont abordé et expliqués des questions clés :

Politique d'assurance qualité : Les institutions disposent d'une politique d'assurance qualité rendue publique et faisant partie intégrante de leur pilotage stratégique. Les parties prenantes internes développent et mettent en œuvre cette politique par le biais de structures et de démarches appropriées, tout en impliquant les parties prenantes externes. Les politiques et les démarches associées sont les piliers d'un système d'assurance qualité cohérent au sein d'une institution, constituant un cycle d'amélioration continue et contribuant à son devoir de rendre compte. Ceci favorise le développement d'une culture de la qualité dans laquelle toutes les parties prenantes internes sont responsables de la qualité et s'engagent pour l'assurance qualité à tous les niveaux de l'institution. C'est pourquoi la politique d'assurance qualité a un statut officiel et est accessible au public. De manière générale, les politiques d'assurance qualité sont plus efficaces quand elles reflètent la relation entre la recherche, l'apprentissage et l'enseignement, et tiennent comptent du contexte national dans lequel se situe l'institution, du contexte de l'institution elle-même et de son approche stratégique. De telles politiques soutiennent :

- l'organisation du système d'assurance qualité ;

- les départements, écoles, facultés et autres unités organisationnelles ainsi que la direction de l'institution, les membres du personnel et les étudiants afin qu'ils assument leurs responsabilités en matière d'assurance qualité ;

- l'intégrité et la liberté académique, la vigilance envers la fraude académique;

- la protection contre toutes les formes d'intolérance ou de discrimination envers les étudiants ou le personnel ;

- l'implication des parties prenantes externes dans les démarches d'assurance qualité.

La politique d'assurance qualité est mise en pratique par le biais de diverses démarches d'assurance qualité interne permettant une participation de l'ensemble de l'institution. La manière dont la politique d'assurance qualité est mise en œuvre, suivie et révisée est décidée par l'institution. La politique d'assurance qualité couvre également tous les éléments des activités d'une institution sous-traitées ou exécutées par d'autres parties.

Élaboration et approbation des programmes : Les institutions disposent de processus d'élaboration et d'approbation de leurs programmes. Les programmes sont élaborés de manière à répondre aux objectifs définis, y compris aux acquis d'apprentissage visés. La qualification résultant d'un programme est clairement spécifiée et communiquée ; elle correspond au niveau adéquat du cadre national de qualifications pour l'enseignement supérieur et, par conséquent, au cadre des qualifications de l'Espace européen de l'enseignement supérieur. Les programmes d'études sont au cœur de la mission d'enseignement des institutions d'enseignement Supérieur. Ils fournissent aux étudiants des connaissances académiques et des compétences, y compris transversales, pouvant influencer leur développement personnel et être appliquées dans leurs carrières futures. Les programmes :

- sont élaborés avec des objectifs généraux de programmes cohérents avec la

stratégie de l'institution et prévoient explicitement les acquis d'apprentissage visés ;

- sont élaborés en impliquant les étudiants et d'autres parties prenantes ;
- bénéficient d'une expertise externe et de points de référence ;
- reflètent les quatre objectifs de l'enseignement supérieur du Conseil de l'Europe (voir I, Portée et concepts) ;
- sont élaborés de manière à permettre une progression continue des étudiants;
- définissent la charge de travail prévue pour les étudiants, par ex. en ECTS ;
- incluent, le cas échéant, des modalités de stage11 bien structurées ;
- sont soumis à un processus officiel d'approbation de l'institution.

Apprentissage, enseignement et évaluation centrés sur l'étudiant : Les institutions garantissent que les programmes sont dispensés d'une manière qui encourage les étudiants à jouer un rôle actif dans le processus d'apprentissage, y compris dans son élaboration, et que l'évaluation des acquis des étudiants reflète cette approche. Un apprentissage et un enseignement centrés sur l'étudiant jouent un rôle important dans la stimulation de sa motivation, de sa réflexion personnelle et de son implication dans le processus d'apprentissage. Ceci nécessite une réflexion approfondie sur la conception et la manière de dispenser les programmes d'études, ainsi que sur l'évaluation des acquis. La mise en œuvre d'un apprentissage et d'un enseignement centrés sur l'étudiant:

- respecte et prend en compte la diversité des étudiants et leurs besoins, en offrant des parcours d'apprentissage flexibles ;
- envisage et utilise différentes modalités d'enseignement, le cas échéant ;
- utilise avec flexibilité une variété de méthodes pédagogiques ;
- évalue et ajuste régulièrement les modalités d'enseignement et les méthodes pédagogiques ;
- encourage le sens de l'autonomie de l'étudiant, tout en garantissant un accompagnement adéquat et un soutien de la part de l'enseignant ;
- promeut le respect mutuel dans la relation étudiant-enseignant ;
- comporte des procédures appropriées pour traiter les plaintes des étudiants.

Au vu de l'importance de l'évaluation pour la progression des étudiants et leurs parcours futurs, les processus d'assurance qualité pour l'évaluation tiennent compte des points suivants :

- les évaluateurs sont au fait des méthodes d'évaluation existantes (test, examen…) et sont soutenus dans le développement de leurs propres compétences dans ce domaine ;
- les critères et méthodes d'évaluation ainsi que les critères de notation sont publiés à l'avance ;

- l'évaluation permet aux étudiants de démontrer dans quelle mesure les acquis d'apprentissage visés ont été atteints ; les étudiants bénéficient d'un retour, associé si besoin à des conseils relatifs au processus d'apprentissage ;

- si possible, l'évaluation est réalisée par plusieurs examinateurs;

- les règles de l'évaluation tiennent compte d'éventuelles circonstances atténuantes ;

- l'évaluation est cohérente, appliquée de manière équitable à tous les étudiants et réalisée conformément aux procédures établies et communiquées;

- les étudiants disposent d'une procédure de recours officielle.

Admission, progression, reconnaissance et certification : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est à dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis. Il est dans l'intérêt des étudiants, des programmes, des institutions et des systèmes d'enseignement supérieur de proposer un environnement et un accompagnement nécessaires aux étudiants afin qu'ils puissent progresser dans leur parcours académique. Il est essentiel de disposer de procédures d'admission, de reconnaissance et de certification adaptées à leurs objectifs, en particulier lorsque les étudiants sont mobiles au sein et entre les systèmes d'enseignement supérieur. Il est important que les politiques d'accès, les processus et les critères d'admission soient appliqués de manière constante, cohérente et transparente. Une procédure d'intégration à l'institution et au programme est mise en place. Les institutions ont besoin de mettre en place des processus et des outils pour collecter des informations, suivre la progression des étudiants, et agir en fonction. Une juste reconnaissance des qualifications de l'enseignement supérieur, des périodes d'études et d'apprentissage préalable, y compris la reconnaissance de l'apprentissage non formel et informel, sont indispensables pour garantir la progression des étudiants dans leurs études, tout en encourageant la mobilité.

De bonnes procédures de reconnaissance se basent sur :

- une pratique des institutions en matière de reconnaissance qui soit conforme aux principes de la Convention de reconnaissance de Lisbonne ;

- la collaboration avec d'autres institutions, les agences d'assurance qualité et le centre ENICNARIC national afin de garantir une reconnaissance cohérente dans tout le pays.

L'obtention du diplôme constitue l'aboutissement de la période d'études des étudiants. Il est important que ces derniers reçoivent une documentation expliquant la qualification obtenue, y compris les acquis d'apprentissage atteints ainsi que le contexte, le niveau, le contenu et le statut des études suivies et terminées avec succès.

Personnel enseignant : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel. Le rôle de l'enseignant est essentiel pour garantir la qualité de l'apprentissage et de

la vie étudiante et pour permettre l'acquisition de connaissances, compétences et aptitudes. La diversification de la population étudiante et un accent plus fort sur les acquis d'apprentissage nécessitent de centrer l'apprentissage et l'enseignement sur l'étudiant ; de fait, le rôle de l'enseignant change également (voir Référence 1.3). Les institutions d'enseignement supérieur sont les premières responsables de la qualité de leur personnel et de la mise en place d'un environnement qui permet un travail efficace.

Un tel environnement :

- définit et suit des processus clairs, transparents et équitables pour un recrutement et des conditions de travail du personnel à la hauteur de l'importance de l'enseignement ;

- offre des opportunités et favorise le développement professionnel du personnel enseignant ;

- encourage les activités scientifiques pour renforcer le lien entre l'enseignement et la recherche ;

- encourage l'innovation dans les méthodes d'enseignement et l'utilisation des nouvelles technologies.

Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des étudiants Les institutions disposent de financements appropriés pour les activités d'apprentissage et d'enseignement et garantissent la mise à disposition de ressources pour l'apprentissage adéquates et facilement accessibles, ainsi qu'un accompagnement des étudiants.

Dans l'enseignement supérieur, les institutions mettent à disposition des étudiants diverses ressources afin de les soutenir dans l'apprentissage, et leur permettre de vivre une expérience de qualité. Celles-ci vont des ressources physiques telles que les bibliothèques, les lieux d'études et les infrastructures informatiques à l'accompagnement humain sous la forme de tutorats, de conseils et autres aides. Le rôle des services d'accompagnement est particulièrement important pour favoriser la mobilité des étudiants au sein et entre les systèmes d'enseignement supérieur. L'attribution, la planification et la mise à disposition des ressources d'apprentissage et de l'accompagnement des étudiants tiennent compte des besoins d'une population d'étudiants diversifiée (par exemple des étudiants plus âgés, à temps partiel, avec un emploi, internationaux, ainsi que les étudiants en situation de handicap), et de l'évolution vers un apprentissage centré sur l'étudiant et des modalités d'apprentissage et d'enseignement flexibles. Les activités et structures d'accompagnement peuvent être organisées de diverses manières, selon le contexte de l'institution. Cependant, l'assurance qualité interne garantit que toutes les ressources sont appropriées, accessibles et que les étudiants sont informés des services mis à leur disposition. Le rôle du personnel administratif et d'accompagnement est essentiel dans les services d'accompagnement, c'est pourquoi celui-ci doit être qualifié et bénéficier d'opportunités pour développer ses compétences.

Gestion de l'information : Les institutions s'assurent de collecter, d'analyser et d'utiliser des informations pertinentes pour le pilotage efficace de leurs programmes et de leurs autres activités. Il est essentiel de disposer de données fiables pour prendre des décisions éclairées et distinguer ce qui fonctionne bien de ce qui nécessite une attention particulière. Des processus efficaces de collecte et d'analyse d'informations relatives aux programmes d'études et aux autres activités alimentent le système d'assurance qualité interne.

Les informations collectées dépendent, dans une certaine mesure, du type et de la mission de l'institution. Les informations suivantes peuvent être importantes :

- indicateurs clés de performance ;
- profil de la population étudiante ;
- progression, taux de réussite et d'abandon des étudiants ;
- satisfaction des étudiants vis-à-vis de leurs programmes ;
- disponibilité de ressources d'apprentissage et d'un accompagnement aux étudiants ;
- parcours professionnel des diplômés.

Diverses méthodes de collecte d'informations peuvent être utilisées. Il est important que les étudiants et le personnel soient impliqués dans la collecte et l'analyse des informations, ainsi que dans la planification des activités de suivi.

Information du public : Les institutions publient des informations à propos de leurs activités, y compris leurs programmes, sous une forme claire, précise, objective, actualisée et facile d'accès. Les informations relatives aux activités des institutions sont utiles aux étudiants potentiels et actuels, ainsi qu'aux diplômés, aux autres parties prenantes et au public.

C'est pourquoi les institutions fournissent des informations relatives à leurs activités, y compris les programmes qu'elles proposent et leurs critères de sélection, les acquis d'apprentissage visés par les programmes, les qualifications auxquelles ils aboutissent. Elles fournissent également des informations relatives aux modalités d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation utilisées, aux taux de réussite et aux possibilités d'apprentissage offertes aux étudiants, ainsi que celles concernant l'emploi des diplômés.

Suivi continu et évaluation périodique des programmes : Les institutions suivent et évaluent périodiquement leurs programmes afin de s'assurer qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont assignés et qu'ils répondent aux besoins des étudiants et de la société. Ces évaluations conduisent à une amélioration continue des programmes. Toute action planifiée ou entreprise en conséquence est communiquée à l'ensemble des parties concernées.

Le suivi, l'évaluation et la révision périodiques des programmes d'études visent à garantir que l'offre reste appropriée et à créer un environnement d'apprentissage favorable et efficace pour les étudiants. Généralement, ces

dispositifs incluent l'évaluation :

- du contenu du programme à la lumière des recherches les plus récentes dans la discipline concernée, assurant ainsi que le programme est actualisé ;
- des besoins en constante évolution de la société ;
- de la charge de travail, de la progression et de la réussite des étudiants ;
- de l'efficacité des procédures d'évaluation des étudiants ;
- des attentes, des besoins et de la satisfaction des étudiants vis-à-vis du programme ;
- de l'environnement d'apprentissage, des services d'accompagnement et de leur pertinence par rapport au programme.

Les programmes sont évalués et révisés périodiquement en impliquant des étudiants et d'autres parties prenantes. Les informations collectées sont analysées et le programme est adapté afin de rester à jour. Les spécifications du programme révisé sont publiées.

Processus périodiques d'assurance qualité externe : Les institutions engagent de manière périodique des processus d'assurance qualité externe conformes aux ESG. L'assurance qualité externe, sous ses différentes formes, permet d'apprécier l'efficacité de l'assurance qualité interne de l'institution, de stimuler son amélioration et de lui offrir de nouvelles perspectives. Elle fournit également des informations permettant de garantir à l'institution et au public la qualité de ses activités. Les institutions participent à un processus d'assurance qualité externe périodique tenant compte, le cas échéant, des exigences du cadre législatif dans lequel elles évoluent. En fonction de ce cadre, cette assurance qualité externe peut donc prendre différentes formes et se concentrer sur divers niveaux organisationnels (tels que le programme, la faculté ou l'institution).

L'assurance qualité est un processus continu qui ne prend pas fin avec la restitution ou le rapport externe final, ou sa démarche de suivi au sein de l'institution. Par conséquent, les institutions s'assurent que les progrès réalisés depuis la dernière activité d'assurance qualité externe sont pris en compte pour préparer la suivante.

V. CONCLUSIONS :

Les participants avaient tous un profil intégrant le groupe de travail SAGESSE, étant la plupart Directeurs de Service et Chefs de Service.
Les sujets traités ainsi que les ateliers assurés pendant les 3 journées étaient harmonisés et complémentaires et ont contribué à la maîtrise et à l'appropriation des différents outils concernant l'Assurance Qualité.
Pour ce qui concerne les connaissances acquises, presque la totalité des participants est positive par rapport à leur l'applicabilité dans leur travail et à leur transmissibilité.
Parmi les recommandations, le partage du travail réalisé avec les structures intervenantes dans le processus de suivi de la qualité, la préparation d'un manuel de procédure standard sur le dispositif de suivi de la performance, l'identification des autres processus prioritaires au sein des universités, et la création d'un comité ad hoc au sein de chaque université et inter-universitaire chargée de préparer et de suivre l'implémentation du contrôle interne.

PROGRAMME

Mardi, 3 mars 2020

Pendant la journée	Arrivée des participants
20h00 – 22h00	Dîner d'accueil auprès du restaurant de l'Hôtel Golden El Tulip El Mechtel – Avenue Ouled Hafouz, Tunis 1005

Mercredi, 4 mars 2020

08h30 - 17h00

Hôtel Golden El Tulip El Mechtel – Avenue Ouled Hafouz, Tunis 1005

08h30 – 08h45	**Ouverture et salutations** **Fethi SELLAOUTI,** Président de l'Université de Tunis El Manar **Gianluca SENATORE,** Professeur Université Sapienza de Rome **Abdelmajid BEN AMARA,** Directeur général de l'enseignement supérieur, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie
08h45 – 09h00	**Introduction à l'atelier** o Présentation des animateurs o Présentation des participants o Objectifs de la formation o Déroulement de la formation – action
09h00 – 09h45	**Qualité et Non Qualité (animé par Stéphane COLONNA)** La qualité, c'est subjectif ! **Du Contrôle Qualité au Système de Management de la Qualité** (en passant par l'Assurance Qualité) **:** Bien faire la différence entre contrôle, assurance qualité et SMQ **Pourquoi la Qualité dans les Services...et dans l'Enseignement Supérieur ?** o C'est quoi un service à l'Université ? (Vidéo Université de Bordeaux) o De quoi est fait le service ? o Quelles sont les attentes des étudiants ? **Quel cadre de normalisation pour les services ?** o Référentiels de service et engagements de service (exemples) **Quel cadre de normalisation pour les services dans l'Enseignement Supérieur ?**

	o AQ et SMQ
09h45 – 10h45	**Le système de management qualité dans l'enseignement supérieur (animé par Stéphane COLONNA)** o Les 15 Principes de management (mise en application) o Logique du système de management o Concepts et définitions o Comment lire une norme : présentation des 10 chapitres de ISO 21001 o Les exigences documentées o Lien avec les 15 principes de management
10h45 – 11h15	*Pause-café*
11h15 – 12h30	**Les exigences sur le management des processus (animé par Stéphane COLONNA)** o Pourquoi les processus ? o Le management transversal o Définir les processus du SMQ o Décrire le système de management qualité et les interactions o Lien avec FD X 50-176 o Qu'est-ce que le pilotage des processus ?
12h30 – 13h30	**Intégration des exigences de ISO 21001 dans les processus (animé par Stéphane COLONNA)** A partir des processus identifiés, associer les exigences de ISO 21001 à chacun des processus et définir les informations documentées nécessaires (travaux de groupes)
13h30 – 14h30	*Déjeuner*
14h30 – 15h45	**Le référentiel ASG-QA (animé par Stéphane COLONNA)** o Modèle d'Assurance Qualité o Comprendre la documentation suivant la pyramide documentaire Manuel/Procédures/Modes Opératoires et Enregistrements o Quelles sont les exigences documentaires à partir de la Partie A ? o Bonnes pratiques documentaires
15h45 – 16h45	**Le référentiel ESG-QA (animé par Stéphane COLONNA)**

	○ Etude comparative entre ASG-QA et AQ de l'ESG ○ Travail sur les points communs et les points spécifiques ○ Intégration des deux référentiels et lien avec ISO 21001
16h45 – 17h00	**Conclusions de la 1ère journée** ○ Avantages et Inconvénients ○ Facteurs clés de succès
20h00 – 22h00	*Dîner social au restaurant dans la médina « Essaraya »*

Jeudi, 5 mars 2020

09h00 - 18h00

09h00 – 10h00	**Le modèle du manuel AQ de l'Université Sapienza de Rome** **Gianluca SENATORE**, Professeur Université Sapienza de Rome
10h00 – 11h00	**Le modèle AQ de l'élaboration à la mise en pratique : cas d'étude de l'Université de Sienne** **Sonia BOLDRINI**, Responsable du Bureau d'évaluation, Université de Sienne
11h00 – 11h30	*Pause-café*
11h30 – 13h30	**3 ateliers : Assurance et Management de la Qualité (animé par Stéphane COLONNA & Sarra GHARBI)** **Atelier 1 pour définir les processus et le système de management qualité commun à toutes les universités sous**

	forme de cartographie avec identification des processus stratégiques Livrables : une base pour définir le contexte interne et externe de l'université, identification des parties intéressées pertinentes, domaine d'application, cartographie des processus et interactions **Atelier 2 pour établir le manuel de procédures dans les universités tunisiennes** Livrable : établissement du corpus documentaire commun à toutes les universités en conformité avec les référentiels d'AQ **Atelier 3 pour établir le manuel qualité dans les universités tunisiennes** Livrable : une trame commune de manuel qualité
13h30 – 14h30	*Déjeuner*
14h30 – 15h30	**Présentation Atelier 1** Discussion sur le modèle de manuel qualité et validation par les partenaires tunisiens
15h30 – 16h30	**Présentation Atelier 2** Choix des universités tunisiennes d'une partie du manuel des procédures à développer et à travailler en détails
16h30 – 17h30	**Présentation Atelier 3** Choix par les universités tunisiennes sur les éléments constitutifs d'un SMQ et des processus communs
17h30 – 18h00	**Conclusions de la 2ème journée** Rôle et missions du Comité de Qualité
20h00 – 22h00	*Dîner libre*

Vendredi, 6 mars 2020

09h00 - 13h30

09h00 – 11h00	**Présentation de plans d'action de 3 universités (UTM, Monastir et Gabès) et discussion générale pour trouver les grands axes communs (harmonisation des plans d'action)**
11h00 – 11h30	*Pause-café*
11h30 – 13h30	**Présentation d'un canevas général, discussion, modifications et validation par tous les partenaires tunisiens pour la définition de projets d'établissements pour lancer le démarrage du travail du WP5**
13h30 – 14h30	*Déjeuner*

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	PRENOM	INSTITUTION	PAYS	POSITION
Marchionne	Silvia	UNIMED	ITALIE	Chargée de projets, Coordinateur du projet SAGESSE
De Giorgi	Federica	UNIMED	ITALIE	International Projects and Networking activities

Hadroug	Jihed	Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	FRANCE	Coordinateur du Centre Maghreb & Moyen Orient
Soussi	Joumen	Université de Tunis	TUNISIE	Chef de service
Ben Othmen	Mohamed	Université de Tunis	TUNISIE	Administrateur Conseiller
Sellaouti	Fethi	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Président
Ben Othman	Youssef	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Vice-président
Slimane	Dorsaf	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Chef de Service Relations avec l'environnement et l'intégration professionnelle
Ben Miled	Ghofrane	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Enseignant Universitaire / Responsable Qualité ISSBAT
Zakraoui	Lobna	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Directrice des Affaires Académique et du Partenariat Scientifique
Dachraoui	Oussema	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Secrétaire générale
Boutabba	Wahida	Université de Carthage	TUNISIE	Secrétaire générale
El Euchi	Naoufel	Université de Carthage	TUNISIE	Directeur des services communs
Belkacem	Lotfi	Université de Sousse	TUNISIE	Vice-Président
Haddada	Mehdi	Université de Sousse	TUNISIE	Chef de Service
Sellami	Lotfi	Université de Sfax	TUNISIE	Secrétaire Général
Ghali	Mounir	Université de Sfax	TUNISIE	Directeur des services communs
Romdhane	Mehrez	Université de Gabès	TUNISIE	Vice-Président
Houta	Mohamed	Université de Gabès	TUNISIE	Administrateur Général
Amnouchi	Khalil	Université de la Manouba	TUNISIE	Administrateur conseiller

Mekni	Yosra	Université de la Manouba	TUNISIE	Administrateur en chef
Grissa	Kalthoum	Université de Monastir	TUNISIE	Chef de service
Msakni	Laila	Université de Monastir	TUNISIE	Sous-directeur des affaires financières
Belhajsalah	Hedi	Université de Monastir	TUNISIE	Président
Hatem	Hedhili	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Directeur des Services Communs
Errais	Asma	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Directrice des affaires académiques
Said	Kamel	Université de Kairouan	TUNISIE	Vice-Président
Mejbri	Soumaya	Université de Kairouan	TUNISIE	Chef de Service
Mansouri	Ali	Université de Gafsa	TUNISIE	Vice-Président
Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	TUNISIE	Directeur des services communs
Abbes	Chaabene	Université de Jendouba	TUNISIE	Vice-président
Bacha	Jaqueline	Université de Jendouba	TUNISIE	Vice-président
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Secrétaire Général
Soltani	Amel	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Directeur des Service Communs

Ben Amara	Abdelmajid	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur Direction Générale de l'Enseignement Supérieur
Arfaoui	Rafiaa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directrice des Programmes et d'Habilitation
Maali	Mounir	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur des Équivalences et de l'Enseignement Supérieur Privé
Romdhane	Najla	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Chef de Service chargé des projets
Manai	Tijani	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Chef de Service chargé des projets
Smaoui	Fatma	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Responsable du Bureau des Etudes, de la Planification et de la Programmation
Tarhouni	Amani	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Administrateur conseiller au Bureau des Etudes, de la Planification et de la Programmation
Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité	TUNISIE	Ingénieur Général / Directeur

		et de l'Accréditation		
Ben Achour	Mounir	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE	Ingénieur en chef / Sous-directeur

PHOTOS

Safia

Université de Tunis El Manar
ETABLISSEMENTS
FACULTES
INSTITUTS

Université de Tunis El Manar
ETABLISSEMENTS
FACULTES
INSTITUTS

Budget of
IUG 2016

MIDDLE EAST
& AFRICA
SAGESSE

SAGESSE
Amélioration de la Gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur
en Tunisie
Youssef Ben Othman
Université de Tunis El Manar
Vice-président
TUNISIE
SAGESSE
Amélioration de la Gouvernance
dans le système de l'Enseignement Supérieur
en Tunisie
Naoufel El Euchi
Université de Carthage
Directeur des services com
TUNISIE

SAGESSE
«Amélioration de la Gouvernance
dans le système de l'EnSeignement Supérieur en
unimed
GOLDEN TULIP
Gouvernance
Etablissements

République Tunisienne
SAGESSE
«Amélioration de la Gouvernance
dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie»
Atelier de travail sur le manuel de qualité des établissements d'ES du WP4 :
« Référentiels d'Assurance Qualité et Définition d'un Manuel de Qualité dans l'Enseignement Supérieur »
Golden Tulip El Mechtel, Tunis, 4-5-6 mars 2020
Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne
unimed
GOLDEN TULIP

SAGESSE

Titre document	Rapport Atelier de travail sur le manuel de qualité des Établissements d'ES du WP4 Tunis, 4-5-6 Mars 2020
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	WP4 Référentiels d'assurance qualité et définition d'un manuel de qualité dans l'enseignement supérieur »

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