



**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

# RAPPORT DE QUALITE INTERIMAIRE MOIS DU PROJET 1-19



## Auteurs

Fatma GHORBEL, Nejib BOUTHELJA

## Contributeurs

Alessia Valenti, Silvia Marchionne

## Editeurs

Alessia Valenti, Silvia Marchionne, Kaouter Ghozzi

## 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

Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation

## Website

[www.sagesseproject.eu](http://www.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.

<b>Titre document</b>	RAPPORT DE QUALITE INTERIMAIRE Mois du projet 1-19
<b>Titre projet</b>	Sagesse «Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie»
<b>Projet No</b>	Sagesse Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP
<b>Lot de travaux</b>	WP6 "Contrôle de la qualité du projet"
<b>Status Confidentialité</b>	de Public / limité / Privé

Revision	Date	Auteur	Commentaries
V1	11/09/2019	Fatma GHORBEL et Néjib BOUTHELJA	Elaboration 1ère version du rapport interimaire
V1	11/09/2019	Silvia Marchionne	Commentaires sur la structure du rapport
V2	13/09/2019	Fatma GHORBEL et Néjib BOUTHELJA	Intégrations des commentaires par le coordinateur du projet
V2	19/09/2019	Alessia Valenti	Commentaires sur les recommandations à inclure
V2	17/09/2019	Kaouter Ghozzi	Commentaires sur quelques parties du contenu du rapport
V3	20/09/2019	Fatma GHORBEL et Néjib BOUTHELJA	Intégrations des commentaires de CESIE et évalutateur externe et finalisation du troisième version du rapport

# TABLE DES MATIÈRES

RESUME DU DOCUMENT	5
LA QUALITE DANS LE PROJET SAGESSE	7
Les Objectifs Du Projet	7
La Qualité Dans Le Projet	8
LA QUALITE DES PROCESSUS INTERNES	9
1. [La réunion de lancement du projet, Tunis 9-11 janvier 2018]	9
2. [1ère réunion de mi-parcours, Paris 12-13 juillet 2018]	27
3. [2ème réunion de mi-parcours, Sousse 5-6 mars 2019]	43
LA QUALITE DES PROCESSUS EXTERNES	58
1. [Formation des formateurs du WP2, Sienne 3-7 décembre 2018]	58
2. [1ère atelier de formation à l'échelle locale, Tunis 3-5 avril 2019]	74
LE CONTROLE QUALITE DES LIVRABLES	93
[D2.1 Rapport de formation de base, Sienne 3-7 décembre 2018]	93
[D6.1 Plan Qualité]	97
[D7.1 Plan de diffusion et exploitation]	99
CONCLUSIONS	101
Progrès du projet et leçons apprises	101
La contribution du projet aux objectifs du Programme	101



SAGESSE

## RESUME DU DOCUMENT

Le present rapport retrace les differentes activités entretenu dans le cadre du WP 6 du projet SAGESSE d'amélioration de la gouvernance universitaire en Tunisie. Cette composante retrace l'ensemble des activités entretenu par les partenaire afin de mesurer l'état d'avancement des différents lots et a pour mission d'allerter le consortium sur les éventuels aléas de l'exercice des activités afin d'en éviter les effets pour mener à terme toutes les activités.

En plus Les leader et co-ledear de cette composante (WP 6 ) travaillent ensemble pour appuyer l'expert de contrôle qualité externe recruté par le consortium pour donner un regard de l'exterieur sur l'atteinte des objectifs du projet et de proposer des mesures correctives nécessaires pour palier aux risques qui pourront se presenter tout au long de la vie du projet. Ses remarques seront consignés dans les rapports qu'il produira et présentera au WP leaders et au chef du projet, et de les discuter avec les membres du consortium selon les termes de références arrêtées à la bases par le comité de contrôle qualité inetrne et validées par les membres du projets.

**SAGESSE** est un projet de coopération internationale cofinancé par le programme de l'Enseignement Supérieur Européen [Erasmus+ Capacity Building](#). Sa durée est de 36 mois à compter du 15 octobre 2017. Il vise à contribuer à la modernisation de la Gestion de l'Enseignement Supérieur et à l'Amélioration de la Gouvernance en Tunisie en renforçant les mécanismes d'assurance qualité de la formation universitaire et de la gestion financière des universités ainsi qu'en optimisant la gestion des ressources. 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 present document fait le point de la situation sur l'état d'avancement des activités du projet à mi-parcours. Il essaye de mettre en valeur les acquis et les réalisations des différents ateliers de formation, réunions de consortium, échanges entre les partenaires et fonctionnement des différentes structure mise en place dans ce cadre . Il retrace les points forts à consolider et les points faibles à corriger constatés afin de relever d'importants défis et notamment :

- atteindre un niveau de qualité soutenant la comparaison internationale,
- améliorer la gouvernance du projet et la responsabilisation des partenaires,

Les principales questions soulevées dans le rapport au sens large sont :

- la planification de la composante qualité dans le projet,
- les pratiques de gestion efficiente, et
- l'évaluation de la qualité des services rendus pour les participants dans les activités du projet.

Les objectifs de cette phase d'évaluation interne à mi-parcours telle que retracés dans le présent rapport sont :

- retracer l'essentiel progrès des compétences, dans le contexte de besoins en formation en constante évolution en relation avec les ressources disponibles,
- La mise en œuvre des pratiques adéquates exigées pour une meilleure capacité d'analyse et une méthodologie adaptées au besoin des participants et des universités partenaires.
- Une gouvernance sereine et transparente du projet.
- Les bonnes pratiques de gestion : transparence, cohérence, participation et coordination avec les intervenants, évaluation des résultats et apport de corrections appropriées, et accroissement de la responsabilisation de chaque acteur
- La créativité et la diffusion équitable de savoir acquis à l'occasion du projet,
- Veiller à l'égalité des chances, en vue d'une haute qualification des ressources humaines,

Le projet permet de :

- ✓ Analyser la répartition des tâches, des postes, le niveau hiérarchique et les responsabilités correspondantes.
- ✓ savoir "qui dépend de qui", afin d'améliorer l'efficacité du travail.
- ✓ indiquer les relations hiérarchiques (transmission des ordres), et fonctionnelles (liées aux activités exercées) qui permettent la transmission des informations, le travail en groupe ...
- ✓ faire apparaître des dysfonctionnements éventuels et inciter à une meilleure organisation.
- ✓ mieux orienter les « clients ». C'est un moyen de communication externe.

Il formalise les principales procédures administratives, opérationnelles et de contrôle des différentes fonctions de l'université.

Il a pour objectifs de :

- ✓ Fournir un cadre formel d'exécution des activités à caractère administratif, comptable ;
- ✓ Garantir la continuité des méthodes de travail, malgré les mutations et réorganisations du personnel ;
- ✓ Définir les activités de tous les membres de la direction,
- ✓ Garantir un contrôle interne fiable ;
- ✓ Accroître la productivité du personnel.

Améliorer la qualité de la formation, car le référentiel permet de:

- ✓ préciser et expliciter la vision de chacun des cursus ;
- ✓ montrer leur valeur ajoutée par rapport à d'autres universités ;
- ✓ assurer un programme adéquat, cohérent et progressif, de le réajuster ;
- ✓ assurer une synergie et un décloisonnement entre les enseignements ;
- ✓ faciliter l'interdisciplinarité, la mutualisation et les tronc communs ;
- ✓ améliorer les méthodes d'enseignement et d'accompagnement ;
- ✓ améliorer les méthodes d'évaluation des acquis des étudiants ;
- ✓ évaluer l'ensemble d'une formation pour la réajuster au besoin.

# LA QUALITE DANS LE PROJET SAGESSE

## Les Objectifs Du 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.

En promouvant l'autonomie des universités en matière de ressources humaines, académique mais surtout financière, le projet contribuera ainsi à **améliorer l'employabilité des diplômés et promouvoir l'innovation et la recherche**.

Le projet SAGESSE s'inscrit dans le processus de réforme de l'enseignement supérieur en Tunisie pour une **amélioration de la gouvernance universitaire et de l'autonomie des universités**.

Le plan stratégique pour la réforme de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en Tunisie (2015-2025) a fait de l'autonomie l'une des mesures clés pour la réussite de la réforme, qui définit la promotion de la bonne gouvernance comme l'un de ses 5 grands objectifs vers l'autonomie académique, pédagogique, scientifique, administrative et financière.

**Les objectifs spécifiques du projet sont :**

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 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. **Renforcer le 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, régionales 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 .

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'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 sur l'assurance qualité 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 événements régionaux et internationaux sur la thématique en objet, lui conférant un caractère permanent.

## La Qualité Dans Le Projet

La démarche d'évaluation, permet d'être mieux outillé en termes de maîtrise des points faibles et points forts de chaque composante du projet. Il s'agit, en plus, d'une initiation à la réflexion sur un modèle de travail moyennant une « approche participative » des différents membres.

Le contrôle de la qualité du projet constitue le lot de travail numéro six (WP6) coordonné par l'université de Sfax et le CESIE). C'est une composante importante dans la mise en œuvre des activités du projet durant trois années. Lors de la réunion du démarrage, le consortium s'est mis d'accord sur les principes généraux de fonctionnement dans ce volet ainsi sur la représentativité de chaque université membre dans le comité qualité, la périodicité de ses rencontres et le reportant des activités tel que prévu dans les termes de la proposition.

Le présent document suscite une implication de tous les acteurs dans le projet. Il s'agit d'une responsabilité partagée dans l'élaboration, et la mise en œuvre de la méthodologie et du plan d'action qui en découlent.

Cette démarche tient compte des différentes interactions des variables ayant trait d'un côté aux ressources utilisées dans l'exécution des activités du projet ; quel que soit leur nature ; et de l'autre, des réalisations observées. En effet, l'analyse du processus susmentionné permet de se faire une idée non seulement sur le rendement interne et externe, le produit des activités, les divers matériels et expériences partagés entre les partenaires au projet... mais aussi sur le comportement organisationnel des acteurs, leurs modes de fonctionnement et leurs relations avec les chefs des WP et les stratégies qui les orientent. Pour les projets de développement des institutions, il s'agit ainsi d'un passage, en douceur et réfléchi, d'une logique de

moyens à une logique de résultats et de performances qui compte beaucoup sur des mesures d'accompagnement.

## LA QUALITE DES PROCESSUS INTERNES

Dans un projet les mesures d'Assurance et contrôle de la qualité garantissent la qualité des résultats du projet et la qualité des méthodes et procédures utilisées pour gérer le cycle de vie du projet et pour développer ces résultats. **Le Plan Qualité du projet définit les dispositions spécifiques prises pour garantir la gestion efficace de projet et la conformité des produits livrés avec les attentes et les objectifs du projet.**

### 1. [La réunion de lancement du projet, Tunis 9-11 janvier 2018]

SAGESSE prévoit la réalisation de 6 réunions présentielle - Une Réunion de lancement du projet, 4 réunions intérimaires et une réunion de fin de projet - qui coïncident avec d'autres activités du projet, comme des activités de formation ou des événements, pour assurer l'efficacité des coûts. Tous les partenaires participent dans ces réunions afin de prendre des décisions stratégiques, ainsi que pour traiter des questions administratives et financières.

En préambule à la réunion de lancement du projet, une cérémonie d'ouverture officielle a eu lieu le 9 janvier après-midi qui a vu la participation du Ministre E.S. Slim KHALBOUS, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en Tunisie, de Patrice BERGAMINI, Ambassadeur de l'Union européenne en Tunisie, Hmaeid BEN AZIZA, Secrétaire Général de l'UNIMED et de Marcello SCALISI, Directeur de l'UNIMED. Le Ministre a salué l'importance du projet SAGESSE qui s'inscrit dans le processus de réforme de l'enseignement supérieur en Tunisie pour une amélioration de la gouvernance universitaire et de l'autonomie des universités. L'ambassadeur de l'UE a souligné aussi l'importance stratégique pour l'Union européenne de la coopération avec la Tunisie et son système d'ES dans le cadre de la coopération eurotunisienne. Le Secrétaire Général de l'UNIMED a rappelé les liens que l'UNIMED entretient avec les universités tunisiennes depuis longtemps et l'importance de travailler en réseau. Le Directeur a présenté l'origine du projet SAGESSE qui s'appuie sur l'expérience de l'UNIMED dans différents projets et a évoqué le caractère innovant du projet SAGESSE qui rassemble les 13 universités publiques, le MESRS et l'IEAQA. Présences et absences Tous les partenaires du projet étaient présents à la réunion de lancement du projet SAGESSE sauf l'Université de la Sapienza de Rome.

## EVALUATION DE LA RÉUNION

### Critères et outils d'évaluation

Afin de déterminer l'atteinte des objectifs et assurer la bonne application de l'assurance qualité à chaque phase du projet, **toutes les activités de SAGESSE ont été soumises au processus et aux critères d'évaluation décrit dans le Plan Assurance et Contrôle de la Qualité (Plan Qualité) du projet** - élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader), UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et Université de Sfax (P11 - WP6 leader) et approuvé par le Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) du projet.

Par rapport à la tâche « Réunions de gestion du projet » (WP8 Gestion), les indicateurs et outils d'évaluation de l'ensemble du projet établis dans le Plan Qualité du projet sont :

- **Indicateurs de progression qualitatives :**
  - Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
  - Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;
  - Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
  - Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
  - Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions ;
  - Environnement de travail ;
  - Les participants ont un plan clair des activités à venir.

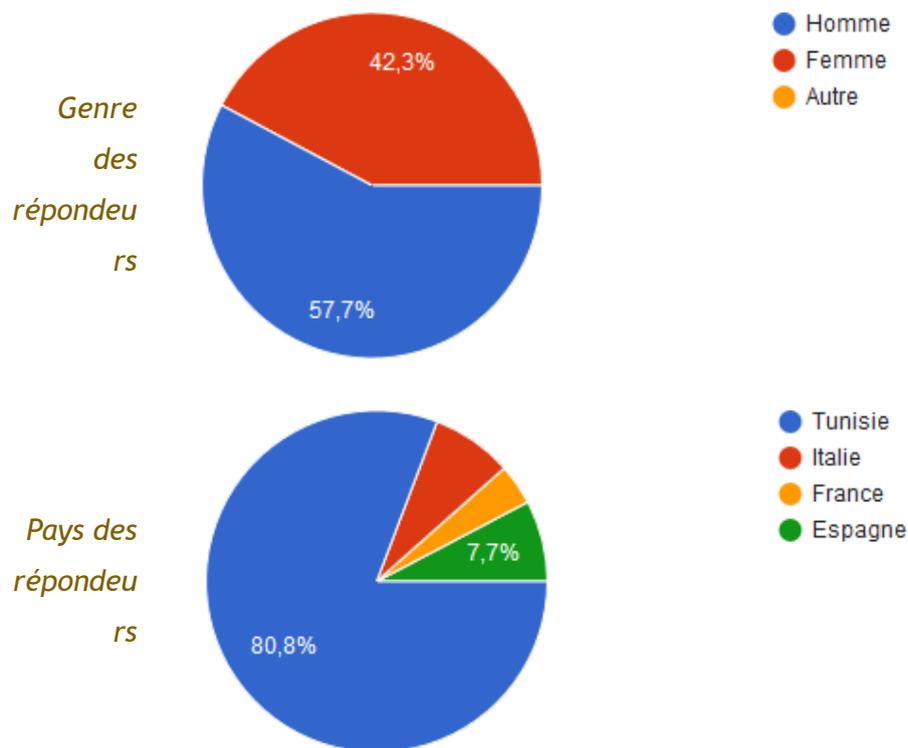
L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un Questionnaire d'évaluation Réunion de Gestion du projet soumis aux participants lors de la fin de la réunion. Le questionnaire a été créé en ligne avec Google Drive et partagé avec les participants par mail après le retour.

### Résultats de l'évaluation

#### Participants

Le questionnaire a recueilli 26 évaluations par les participants. En raison de la difficulté de collecter toutes les évaluations, P4 - CESIE, chargé de l'évaluation des réunions, afin de garantir une évaluation complète et recueillir l'opinion de tous les participants, **mènera les activités d'évaluation des prochaines réunions « à chaud », à la fin des activités.**

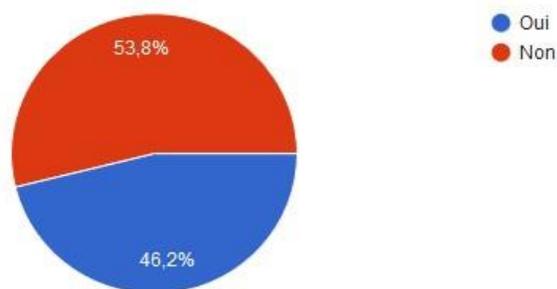
La plupart des réponders à la réunion sont des hommes - qui ont donné le 57,7% des réponses ; les femmes représentent le 42,3% des réponders. Comme la majorité des partenaires de SAGESSE sont tunisiens, bien sur la plupart des réponders viennent de Tunisie (21 réponses, 80,8%), bien que le 7,7% de l'Espagne, un autre 7,7% de l'Italie et le 3,8% de la France. P4 - CESIE n'a pas participé à l'évaluation en tant que chargé de l'évaluation des réunions.



Pour les 46,2% des répondants c'était la première fois qu'ils participent à une réunion de lancement d'un projet Erasmus+ - Renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieure.

Etait-ce la première fois que vous participiez à une réunion de lancement d'un projet Erasmus+ - Renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieure ?

26 risposte



### Avant la réunion : communication et attentes

L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la réunion à laquelle ils ont participé.

Les principales attentes des répondants concernaient de :

- Présenter leur organisme et leur équipe (50%) ;
- Amener les partenaires à mieux se connaître entre eux (65,4%) ;
- Comprendre le processus de mise en œuvre du projet (76,9%) ;
- Fixer des objectifs communs et résolutions à mener à terme le projet (57,7%) ;
- Connaître les méthodologies, les procédures, le plan d'action (69,2%) ;
- Connaître/Échanger sur les étapes de la réalisation du projet, les risques, les hypothèses et les contraintes (61,5%) ;
- Envisager de quelle manière travailler ensemble de manière efficace (57,7%) ;
- Poser des questions et obtenir des éclaircissements (50%).

La plupart des répondants ont évalué leurs **connaissances du projet SAGESSE avant la réunion de lancement** comme satisfaisantes. La plupart des répondants ont indiqué que, avant la réunion, ils avaient déjà des connaissances de base (ou avancées) sur les activités dans lesquelles leur organisme sera impliqué pendant le projet. Seulement 6 sur 26 répondants ont indiqué que leurs connaissances étaient nulles ou faibles (niveau 1 ou 2).

Le 30,8% des répondants avaient une idée claire de ces activités contre le 19,2% qui a déclaré de ne comprendre pas complètement ces aspects.

### Comment évaluez-vous votre connaissance du projet avant la réunion de lancement ?

26 risposte

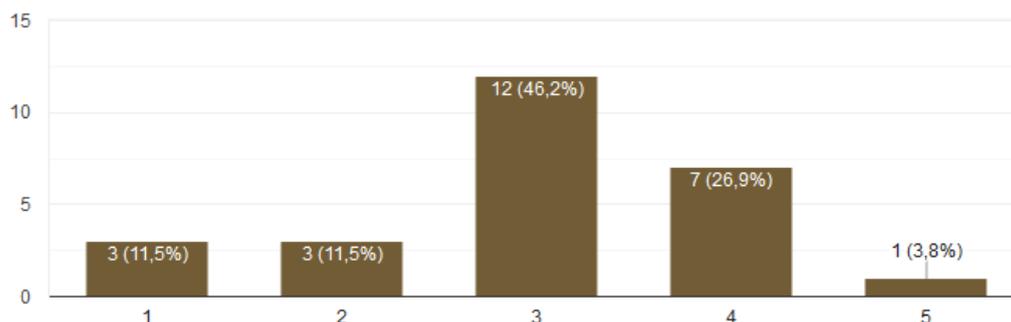
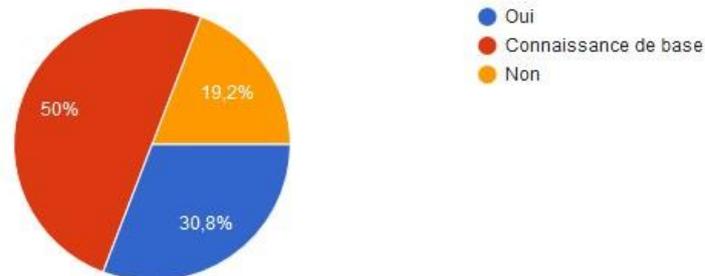


Figure 1 - L'échelle va de 1 à 5 : le chiffre 1 correspond à « nulle », le chiffre 5 à « excellent »

Avant la réunion, aviez-vous une idée claire des activités dans lesquelles votre organisme sera impliqué, de son rôle futur, du partenariat, des activités qui seront mises en œuvre pendant le projet ?

26 risposte



Dans les commentaires aux questions, les répondeurs qui ont déclaré un bas niveau de connaissances ont aussi remarqué de n'avoir pas eu information par rapport à :

- Le projet dans son ensemble ;
- Le rôle de leur établissement dans le projet ;
- Le rôle respectif des partenaires.

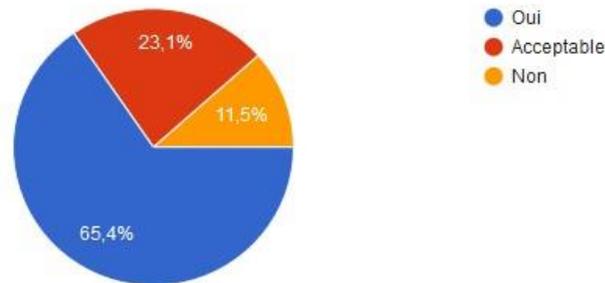
Plus de la moitié des répondeurs (65,4%) ont jugé la **communication avec UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) avant la réunion comme claire et bien organisée**. Seulement pour 3 répondeurs la communication n'a pas été acceptable.

P1 - UNIMED a démarré les travaux d'organisation de la réunion bien à l'avance, au début du mois d'Octobre. Avant la réunion, P1 - UNIMED a partagé avec tous les partenaires :

- Une première version de l'ordre du jour, pour que les partenaires puissent donner leur avis ;
- Informations logistiques pour tous les partenaires.

Avant la réunion, la communication avec l'organisme coordinateur du projet (UNIMED) a été claire et bien organisée.

26 risposte



Plus de la moitié des répondants considèrent d'avoir reçu l'ordre du jour de la réunion suffisamment à l'avance : sur une échelle allant de 1 à 4 (le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »), le 61,5% (4) plus le (23,1%) ont donné une évaluation positive.

J'ai reçu l'ordre du jour de la réunion suffisamment à l'avance.

26 risposte

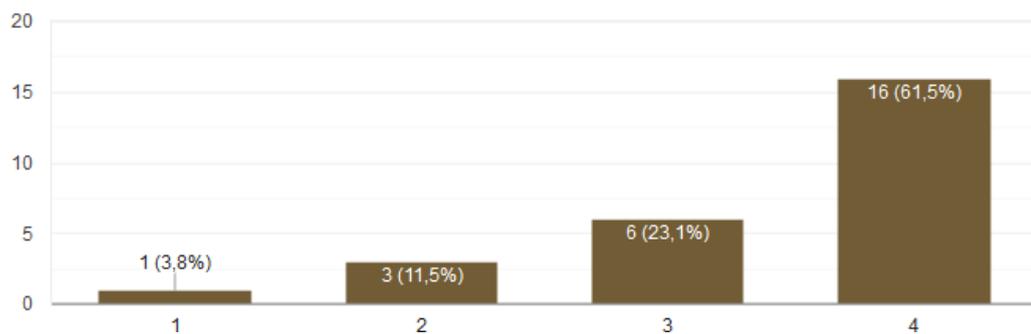


Figure 2 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Plus de la moitié des répondants ont déclaré d'avoir trouvé que les objectifs de la réunion avaient été clairement définis.

## Les objectifs de la réunion ont été clairement définis.

26 risposte

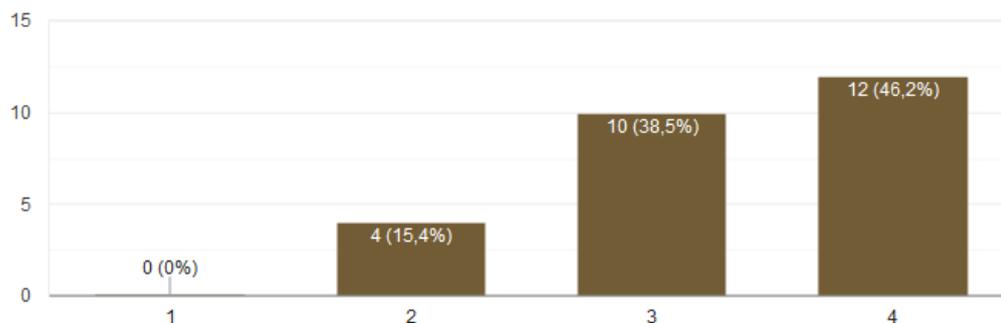


Figure 3 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

## La réunion - Efficacité et efficacité

Mais d'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que l'activité de la réunion a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : **tous les répondants (100%) sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.**

### La réunion, a-t-elle répondu à vos attentes?

26 risposte



Pour ce qui concerne l'effectif déroulement de la réunion, pour le total du 96,1% des répondants la réunion de lancement a été utile et adéquate pour supporter leur organisme dans la compréhension des activités et objectifs du projet.

La réunion de lancement a été utile et adéquate pour supporter mon organisme dans la compréhension des activités et objectifs du projet.

26 risposte

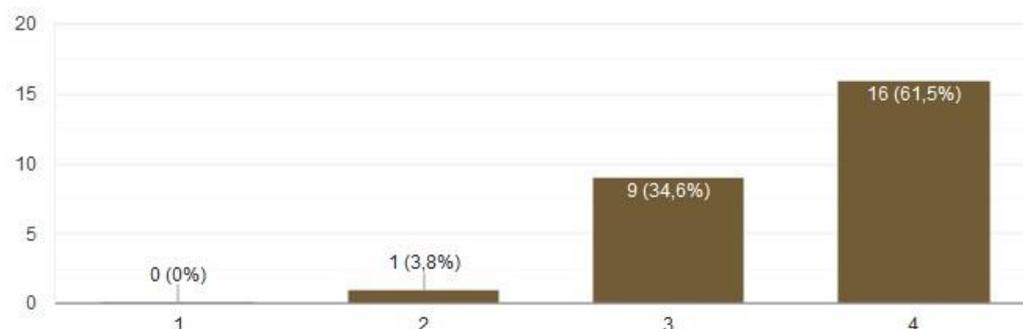


Figure 4 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pour ce qui concerne le temps de la réunion et l'efficacité par rapport à l'analyse de tous les lots de travail prévus, plus de le 80% des répondants indiquent qu'il y a eu assez temps pour examiner dûment le projet pour qu'ils puissent bien comprendre les relations entre les lots de travail et les différentes activités du projet.

Le temps de la réunion a été utilisé efficacement.

26 risposte

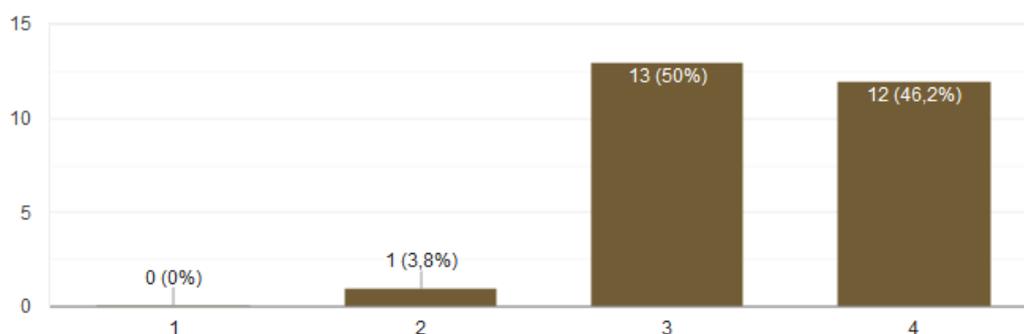


Figure 5 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, il y a eu assez temps pour examiner dûment chaque lot de travail.

26 risposte

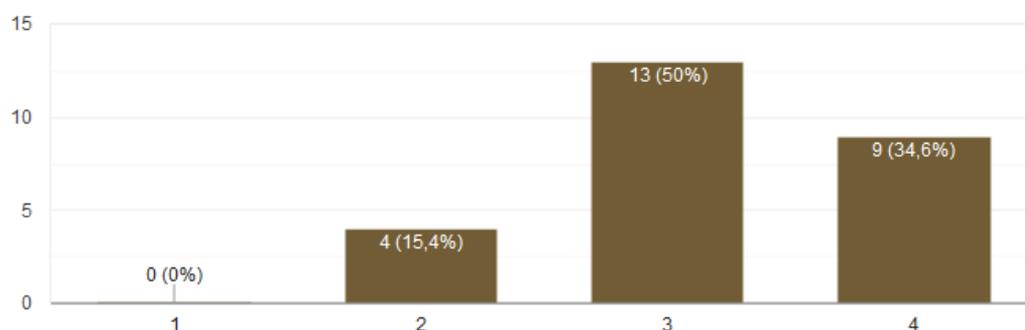


Figure 6 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, j'ai bien compris les relations entre les lots de travail et les différentes activités du projet.

26 risposte

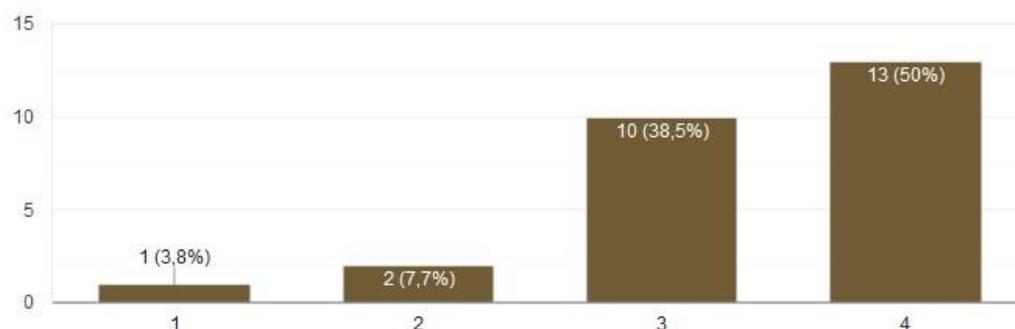


Figure 7 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Par rapport à l'information et le matériel partagé avec les partenaires pendant la réunion, le 84,6% des répondants ont déclaré d'être satisfait du matériel. Mais le pourcentage est légèrement moins par rapport au matériel relatif à la gestion technique et financier du projet (76,9%).

Je suis satisfait(e) de l'information et du matériel reçu pendant la réunion sur le contenu et la structure du projet.

26 risposte

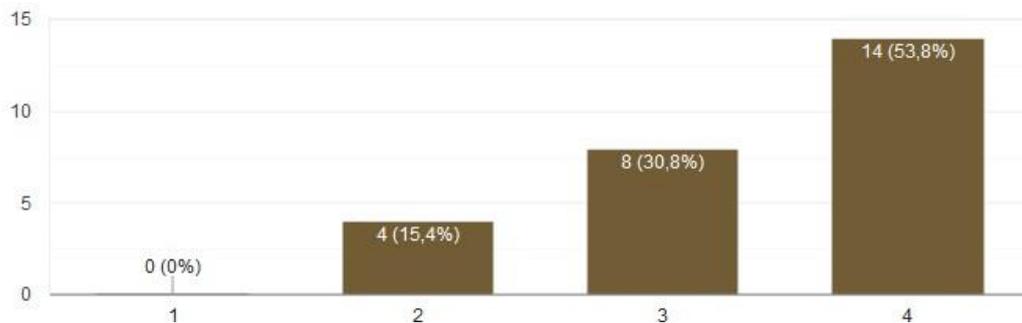


Figure 8 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Une partie des répondants (6 sur 26, 23,1%) ont indiqué qu'ils n'étaient pas satisfaits du matériel reçu sur la gestion technique et financière du projet.

Je suis satisfait(e) de l'information et du matériel reçu pendant la réunion sur la gestion technique et financière du projet.

26 risposte

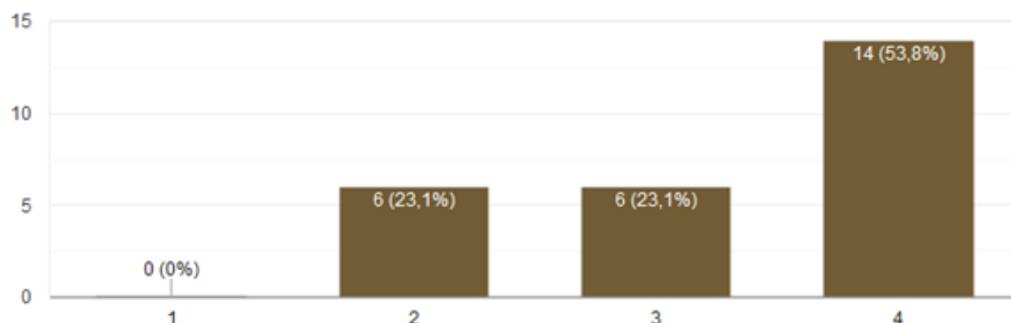


Figure 9 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Au sujet de l'état de confiance des répondants à l'issue de la réunion, presque tous les répondants (92,3%) sont satisfaits par rapport à leur **compréhension de leurs responsabilités comme partenaires dans le projet et des résultats attendus et des tâches à mener.**

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure avez-vous compris vos rôle et responsabilités en tant que partenaire ?

26 risposte

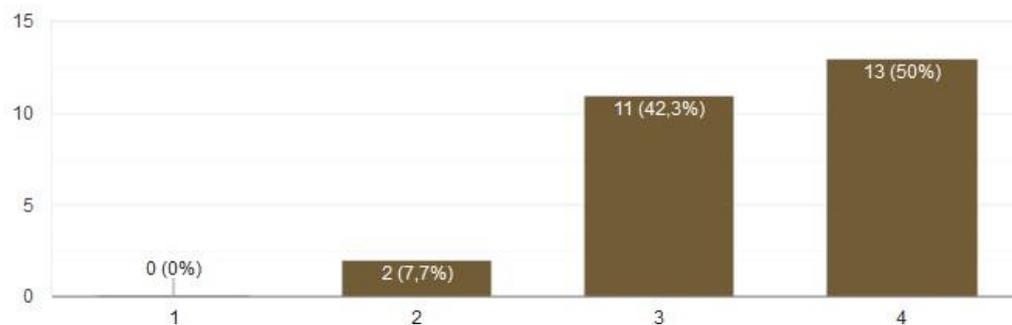


Figure 10 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout clair », le chiffre 4 à « tout à fait clair »

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure avez-vous compris les activités du projet et les résultats attendus ?

26 risposte

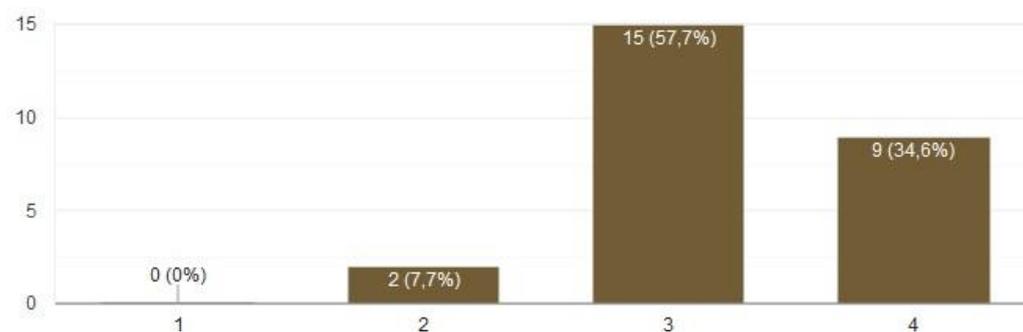


Figure 11 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout clair », le chiffre 4 à « tout à fait clair »

Par rapport à le plan du travail partagé et expliqué pendant la réunion, la perception de son réalisme et la compréhension des taches à mener dans les prochains mois, ont relevé que pour la plupart des répondeurs (80,8%) le plan est réaliste (mais non au maximum niveau).

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure pensez-vous que l'échéancier du projet, le plan de travail et les délais soient réalistes ?

26 risposte

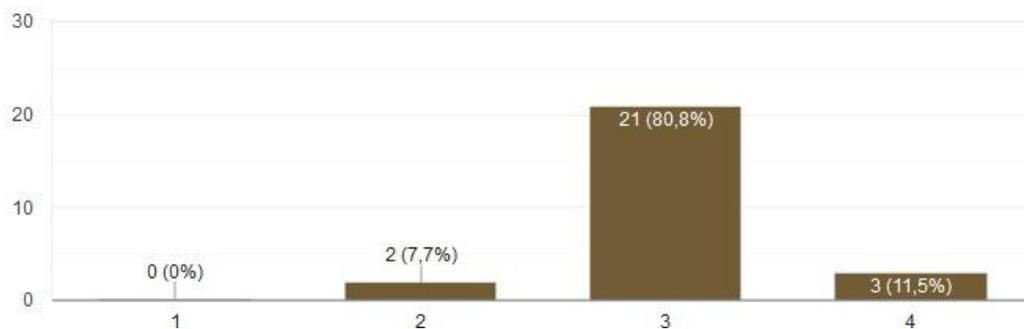


Figure 12- L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout réalistes », le chiffre 4 à « tout à fait réalistes »

De la même façon, il y a une bonne compréhension des activités à mener mais non parfaite pour tous les répondants, donné que le 65,4% ont déclaré une clarté de ce qu'on attend des partenaires.

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure avez-vous compris ce que vous devez faire dans les prochains mois ?

26 risposte

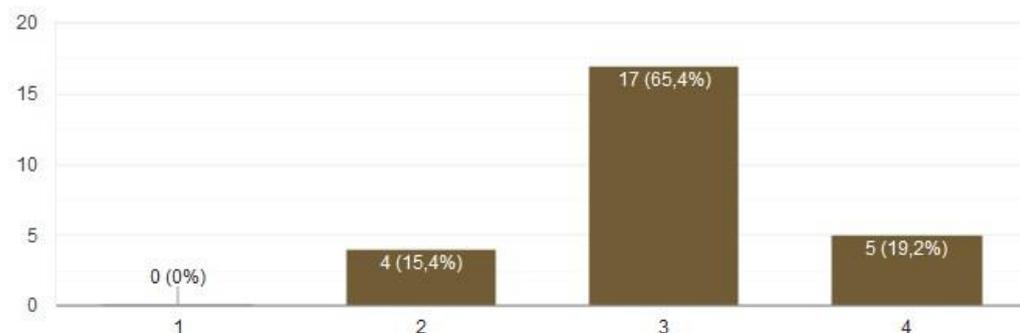


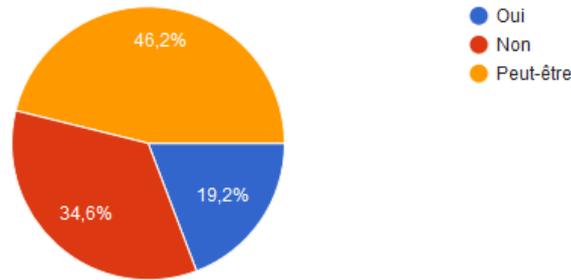
Figure 13 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout clair », le chiffre 4 à « tout à fait clair »

### Risque perçu

En ce qui concerne les risques perçus pour le projet, la plus part des répondants voit la possibilité de risques dans le succès du projet.

## Après la réunion, voyez-vous des risques dans le succès du projet ?

26 risposte



À l'opposé, les autres répondants sont concernés par rapport à :

- Risques de portée : la complexité du projet croît (23,5%) ;
- Risque de gouvernance : manque de gestion ou contrôle du coordinateur et/ou des leaders des lots de travail (29,4%) ;
- Risque de gouvernance : les partenaires du projet manquent de l'autorité et des compétences pour atteindre les objectifs du projet (35,3%) ;
- Risque de gouvernance : désaccord entre partenaires sur les problèmes liés au projet (29,4%) ;
- Risques liés au personnel : renouvellement ou change du personnel au niveau organisationnel ou au niveau départemental (52,9%) ;
- Risque opérationnel : résultats précieux sont impossibles à mettre en œuvre, excessivement coûteux ou inutiles (17,6%) ;
- Risque opérationnel : non-respect de la méthodologie (47,1%) ;
- Risque pour le calendrier : activités ne peuvent avoir lieu ou nécessitent plus de temps que prévu (23,5%) ;
- Risque de non-exécution : le projet ne parvient pas à atteindre résultats conformes aux spécifications contenue dans le projet (35,3%) ;
- Risque de non-exécution : manque d'engagement des partenaires (17,6%).

La réunion - Qualité du partenariat

Pour les répondants, la réunion de lancement a été utile pour **connaître les nouveaux partenaires (96,1%)** et pour construire de **bonnes relations et collaboration (96,2%)**. La réunion de lancement a été une bonne occasion pour connaître les autres partenaires du projet.

26 risposte

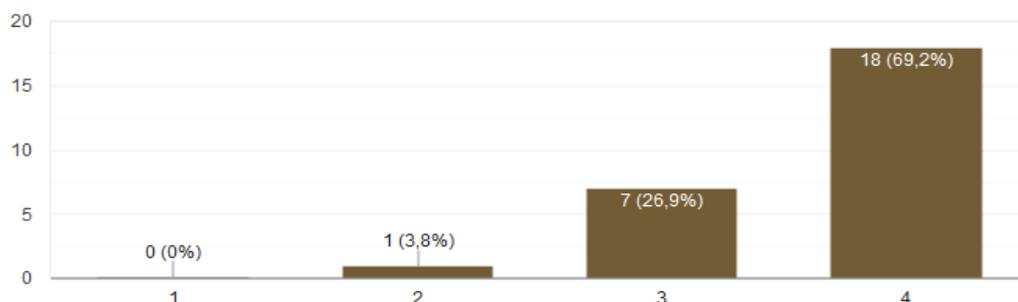


Figure 14 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

La réunion de lancement a été utile pour établir de bonnes relations et une base solide en matière de collaboration avec les autres partenaires.

26 risposte

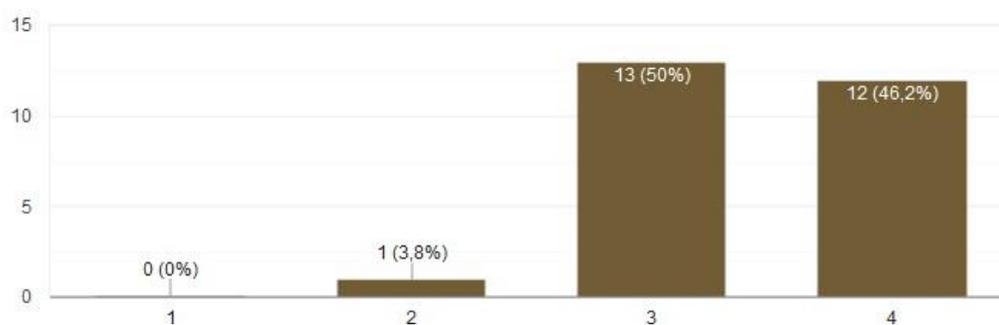


Figure 15 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Au niveau de la **participation aux travaux de la réunion**, le 88,5% des répondants ont remarqué qu'ils ont eu possibilité de partager idées et opinions personnels et d'être écoutés lorsque des décisions devaient être prises.

Pendant la réunion, j'ai eu l'occasion de partager mes idées et mes opinions avec les autres partenaires, et j'ai été écouté(e) lorsqu'il fallait prendre des décisions.

26 risposte

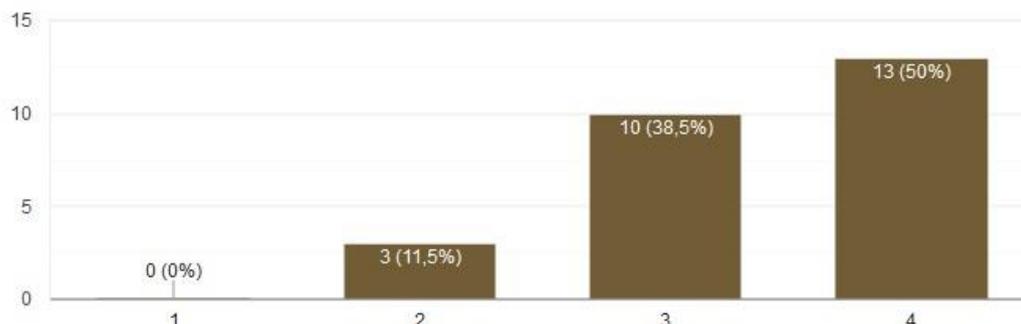


Figure 16 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

De la même façon, l'84,6% des répondants estiment que, pendant la réunion, **avis et suggestions de tous les partenaires ont été pris en considération**, et que tous les partenaires ont déployé des efforts pour construire une agréable et efficace collaboration (mais 5 répondants n'ont été satisfait par les efforts de tous les partenaires à être actifs pendant la réunion).

Les avis et suggestions de tous les partenaires ont été pris en considération d'une manière équilibrée et impartial.

26 risposte

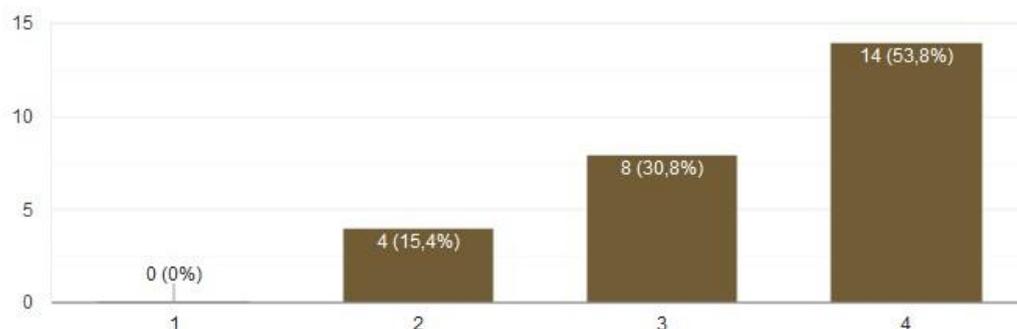


Figure 17 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Tous les partenaires ont déployé des efforts pour construire une agréable et efficace collaboration.

26 risposte

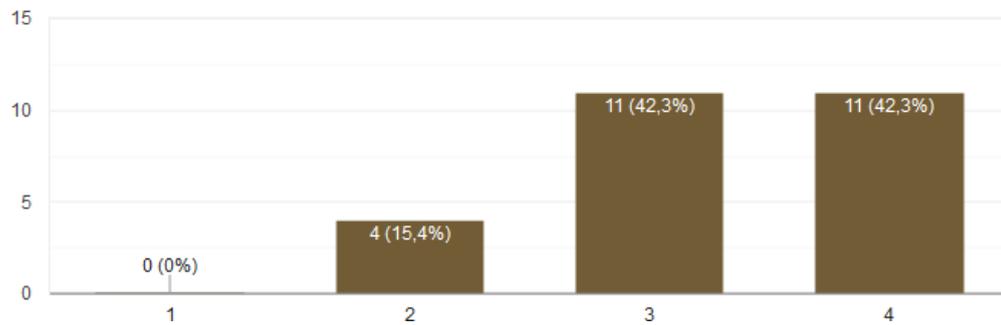


Figure 18 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, tous les représentants des partenaires ont activement participé.

26 risposte

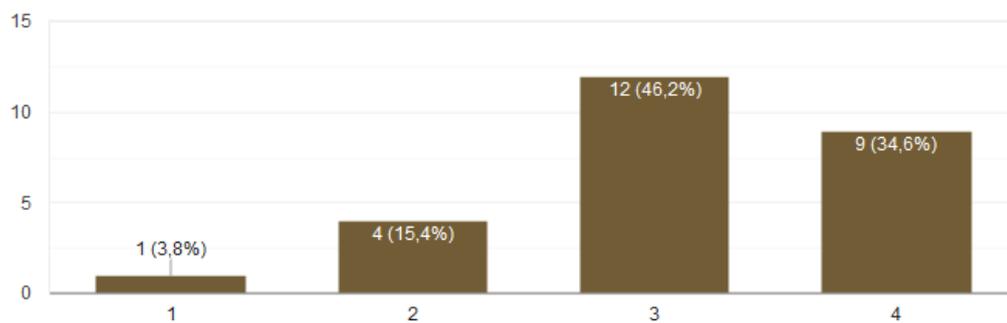


Figure 19 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

### La réunion - Logistique

Sur le plan de l'organisation pratique, les répondants ont tous bien apprécié l'organisation par P1 - UNIMED et P20 - Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). La réunion a eu lieu au Ramada Plaza Tunis Hôtel de Gammarth (Tunisie), dans la salle Didon II : 180 mètres carrés, équipée avec : système audio, projecteur pour vidéo et diapositives et microphones filaires. Tous les déjeuneurs et pause-café ont été organisés dans le même hôtel. Les dîner du 10 janvier a été offert au Restaurant « Le diamant Bleu » à Berges du Lac.

Des répondants ont exprimé une préférence pour :

- Des pauses déjeuner en modalité buffet, afin d'une meilleure efficacité ;

- Des restaurants plus simples et plus conviviaux le soir.

### Satisfaction globale

Par rapport à **quels aspects de la réunion ont eu le plus de valeur** pour les participants, la plupart des répondeurs (80,8%) ont évalué les aspects « Connaitre les partenaires du projet » et « Informations sur le projet (objectifs, plan de travail, résultats attendus) » comme les aspects plus importants.

Les autres aspects ont été évalués comme suit :

- Informations sur la gestion de projet (65,4%) ;
- Informations sur les charges administratives et financières (30,8%) ;
- Échange d'informations avec d'autres partenaires (50%) ;
- Qualité des présentations (26,9%) ;
- Informations disponibles (34,6%) ;
- Temps consacré à la discussion (53,8%) ;
- Opportunités pour le réseautage (15,4%).

Interrogé sur quels aspects de la réunion pouvaient être améliorés, les aspects plus remarquables ont été : Qualité des présentations (34,6%) et Informations sur la gestion de projet (30,8%). En particulier, les répondeurs ont suggéré de :

- Dédier plus de temps à la planification des tâches futures ;
- Dédier plus de temps aux échanges avec les coordinateurs de WP.

### CONSIDERATIONS FINALES

En prenant en considération les indicateurs de progression établis dans le Plan Qualité du projet :

- Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
- Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;
- Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
- Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
- Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions ;
- Environnement de travail ;
- Les participants ont un plan clair des activités à venir.

L'objectif « **Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires** » et « **Les participants ont un plan clair des activités à venir** » ont été atteints sur la base des évaluations relatives à l'utilité de la réunion : par rapport aux connaissances détenues avant la réunion - qui pour la plus part des répondants (46,2%) étaient moyennes, lors de la réunion de lancement du projet, le 96,1% des répondants ont déclaré d'avoir compris les activités et les objectifs du projet, surtout en relation aux prochains mois.

L'objectif « **Qualité de l'information avant et pendant une réunion** » a été atteint : pas tous les répondants ont considéré la communication préliminaire avec l'organisme coordinateur du projet P1 - UNIMED bien organisée, parce qu'ils manquaient d'informations détaillées sur le projet, mais la réunion a été jugée utile pour clarifier les différentes responsabilités et tâches. Il est recommandé à tous les partenaires de maintenir une communication ouverte sur les phases de mise en œuvre du projet et d'impliquer les partenaires dans le processus.

L'objectif « **Participation et contribution aux réunions et aux événements** » a été atteint sur la base des questions relatives à l'effective possibilité et la volonté de participation active. Plus de 80% des répondants pensent que la réunion de lancement a été bien organisée pour donner aux partenaires la possibilité de partager leurs opinions et contributions.

L'objectif « **Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions** » a été atteint : la plupart des participants indiquent d'avoir eu le temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour et tous les participants sont satisfaits de l'expérience et des résultats de la réunion. En ce qui concerne les préoccupations relatives à la nécessité d'avoir plus d'informations sur le projet et sur la planification des prochaines actions, le coordinateur P1 - UNIMED partagera - comme prévu et annoncé pendant la réunion - les présentations et un compte rendu détaillé.

L'objectif « **Environnement de travail** » a été atteint : les participants ont apprécié l'organisation logistique de la réunion et ont relevé une ambiance collaborative où il est facile de connaître et d'échanger avec les nouveaux partenaires et d'entamer une coopération efficace.

## RECOMMANDATIONS

- Guider les partenaires dans la compréhension du projet dans toutes les tâches prévues pour assurer la compréhension des responsabilités ;

- Plus de coopération entre coordinateurs et co-coordinateurs des lots de travail pour une répartition des tâches efficace et efficiente ;
- Porter attention à la qualité des présentations pendant les réunions en portant attention au niveau de compréhension des partenaires qui n'ont jamais fait partie d'un projet ;
- Avant la réunion, toujours transmettre de l'information sur la gestion du projet ;
- Pendant la réunion, organiser des moments conviviaux et d'échange directe entre les participants,
- Après la réunion, toujours transmettre un récapitulatif des présentations ainsi qu'une planification des futures actions.

## 2. [1ère réunion de mi-parcours, Paris 12-13 juillet 2018]

SAGESSE prévoit la réalisation de 6 réunions en personne - Réunion de lancement du projet, 4 réunions intérimaires et une réunion de fin de projet - qui coïncident avec d'autres activités du projet, comme des activités de formation ou des événements, pour assurer l'efficacité des coûts. Tous les partenaires participent dans ces réunions pour prendre des décisions stratégiques, ainsi que pour traiter des questions administratives et financières. Cette réunion a permis aux partenaires d'organiser des focus groups dans le cadre du WP1 afin de compléter l'état de l'art sur la situation de la gouvernance dans les universités tunisiennes. Deux types de focus groups ont été organisés : à destination des élus (présidents et vice-présidents) et des personnels administratifs (secrétaires-général et directeurs/autres représentants de l'Université). Les objectifs du focus group sont:

- ✓ recueillir les attentes des participants,
- ✓ recueillir les opinions des participants,
- ✓ évaluer les expériences, les besoins et les représentations des participants,
- ✓ comprendre la manière avec laquelle les participants perçoivent la réalité,
- ✓ comprendre la manière avec laquelle les participants se comportent et réagissent.

### EVALUATION DE LA RÉUNION

#### Critères et outils d'évaluation

Afin de déterminer l'atteinte des objectifs et assurer la bonne application de l'assurance qualité à chaque phase du projet, **toutes les activités de SAGESSE ont été soumises au processus et aux critères d'évaluation décrit dans le Plan Assurance et Contrôle de la Qualité (Plan Qualité) du projet** - élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader), UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et Université de Sfax (P11 - WP6 leader) et approuvé par le Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) du projet.

Par rapport à la tâche « Réunions de gestion du projet » (WP8 Gestion), les indicateurs et outils d'évaluation de l'ensemble du projet établis dans le Plan Qualité du projet sont :

- **Indicateurs de progression qualitatives :**
  - Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
  - Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;
  - Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
  - Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
  - Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions ;
  - Environnement de travail ;
  - Les participants ont un plan clair des activités à venir.

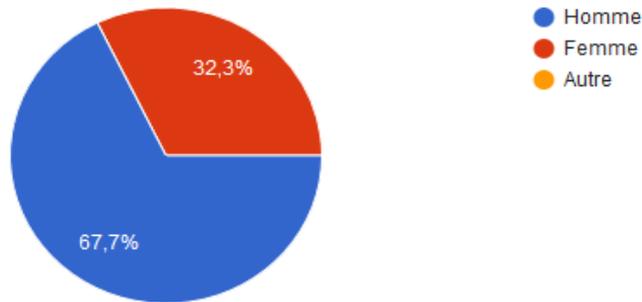
L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un Questionnaire d'évaluation Réunion de Gestion du projet « à chaud », soumis aux participants lors de la fin des activités. Le questionnaire a été créé en ligne avec Google Drive et partagé avec les participants par un lien et par mail.

### Résultats de l'évaluation

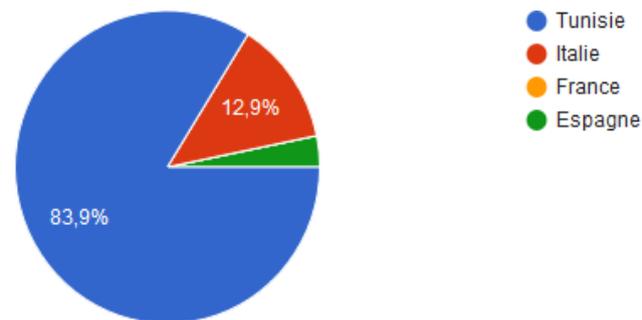
#### Participants

Le questionnaire a recueilli 31 évaluations par les participants. La plupart des répondeurs à la réunion sont des hommes - qui ont donné le 67,7% des réponses ; les femmes représentent le 32,3% des répondeurs. Comme la majorité des partenaires de SAGESSE sont tunisiens, bien sur la plupart des répondeurs viennent de Tunisie (83,9%), bien que le 12,9% de l'Italie et le 3,2% de l'Espagne. Étant chargé de l'accueil et de l'organisation, les partenaires françaises n'ont pas répondu au questionnaire afin de ne pas invalider le résultat de l'évaluation.

Genre des  
répondeurs



Pays des  
répondeurs

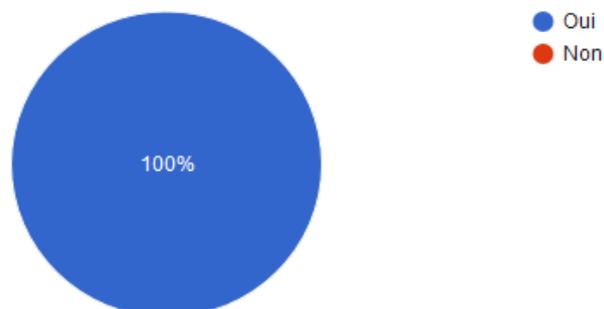


#### Avant la réunion : communication et attentes

L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la réunion à laquelle ils ont participé. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que l'activité de la réunion a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : **tous les répondants (100%) sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.**

#### La réunion, a-t-elle répondu à vos attentes?

31 risposte



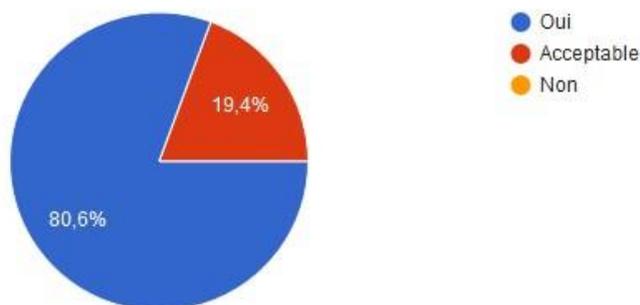
La plupart des répondants (80,6%) considèrent la communication avec UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) avant la réunion comme claire et bien organisée. Pour le 19,4% des répondants la communication été acceptable.

P1 - UNIMED a démarré les travaux d'organisation de la réunion bien à l'avance, dans le mois de mai. Avant la réunion, P1 - UNIMED a partagé avec tous les partenaires :

- Une première version de l'ordre du jour, pour que les partenaires puissent donner leur avis ;
- Un point sur l'avancement des lots de travail ;
- GANTT mise à jour ;
- Documentation au sujet du focus groups et illustrant les points de discussion ;
- Informations logistiques pour tous les partenaires.

Avant la réunion, la communication avec l'organisme coordinateur du projet (UNIMED) a été claire et bien organisée.

31 risposte



Presque tous les répondants considèrent d'avoir reçu l'ordre du jour de la réunion suffisamment à l'avance : sur une échelle allant de 1 à 4 (le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »), l'80,6% (4) plus le (16,1%) ont donné une évaluation positive.

J'ai reçu l'ordre du jour de la réunion suffisamment à l'avance.

31 risposte

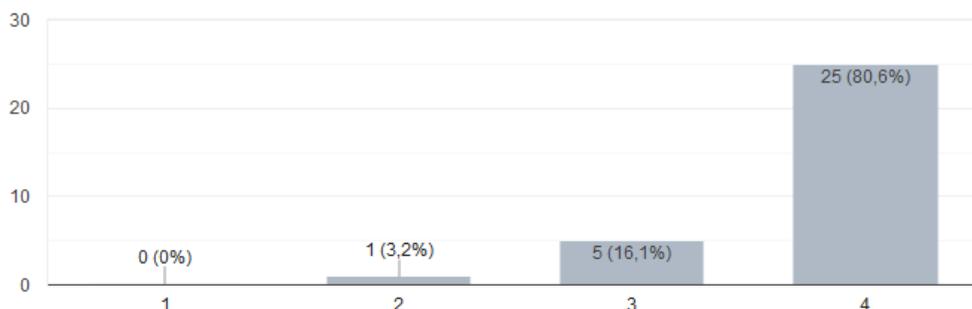
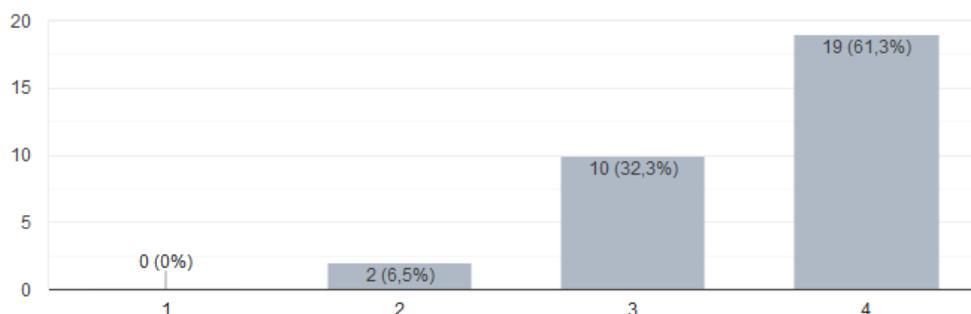


Figure 20 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

De la même façon, le total de 93,6% (61,3% (4) + 32,3% (3)) a **jugé les objectifs de la réunion comme clairement définis**.

Les objectifs de la réunion ont été clairement définis.

31 risposte



*Figure 21 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »*

Toutefois, il y a une certaine incohérence entre les réponses données quand à la question « *Au niveau de la communication avec l'organisme coordinateur du projet (UNIMED), qu'est-ce qu'il vous fallait avant la réunion ?* », 7 répondants (22,5%) ont exprimé le besoin de recevoir « un programme détaillé », « le plan de la réunion », « répartition de la charge du travail », « un rapport à propos l'état d'avancement du projet par WP ». Ces sont exactement les documents que P1 - UNIMED a partagé avant la réunion.

**Il apparaît que les communications du coordinateur aux personnes de contact du projet n'atteignent pas tous les participants aux réunions. Tous les partenaires sont invités à veiller à la circulation de l'information entre les sujets impliqués dans leur personnel interne.**

### **La réunion - Efficacité et efficience**

Pour ce qui concerne l'effective déroulement de la réunion, pour le total du 93,5% des répondants cette première réunion de mi-parcours a été utile et adéquate pour supporter leur organisme dans la compréhension des activités et objectifs du projet.

La réunion de mi-parcours a été utile et adéquate pour supporter mon organisme dans la compréhension des activités et objectifs du projet.

31 risposte

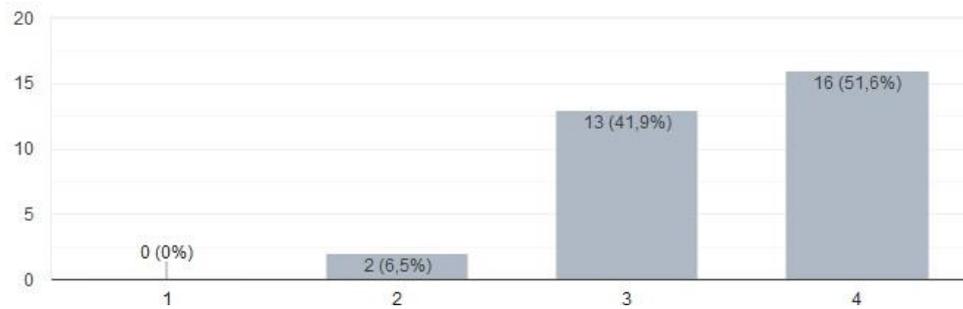


Figure 22 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pour ce qui concerne le **temps de la réunion et l'efficacité par rapport au traitement de tous les points prévus dans l'ordre du jour**, la plupart des répondants indiquent qu'il y a eu assez de temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour.

Le temps de la réunion a été utilisé efficacement.

31 risposte

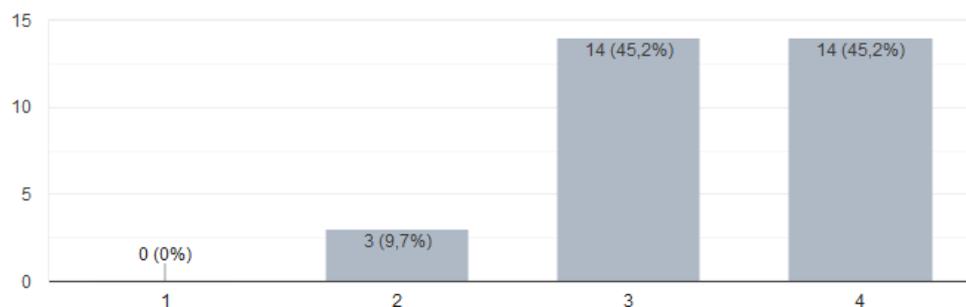


Figure 23 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, il y a eu assez temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour.

31 risposte

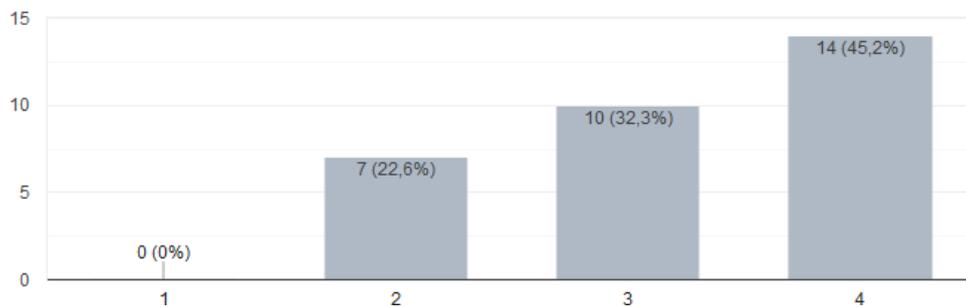


Figure 24 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Par rapport à l'information et le matériel partagé avec les partenaires pendant la réunion - en particulière le matériel relatif à la gestion technique et financier du projet, environ le 80% des répondants ont déclaré d'être satisfait du matériel.

Je suis satisfait(e) de l'information et du matériel reçu pendant la réunion.

31 risposte

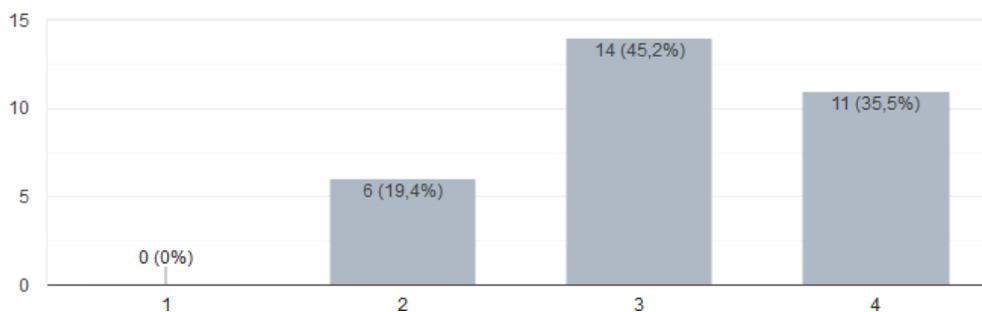


Figure 25 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Toutefois, une minorité des répondants (5 sur 31, 16,1%) ont indiqué qu'ils n'étaient pas satisfaits du matériel reçu sur la gestion technique et financière du projet.

Je suis satisfait(e) de l'information et du matériel reçu pendant la réunion sur la gestion technique et financière du projet.

31 risposte

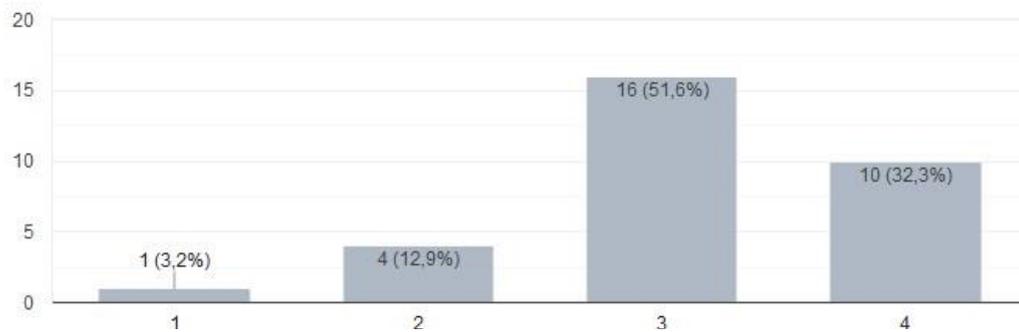


Figure 26 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Au sujet de l'état de confiance des répondants à l'issue de la réunion, presque tous les répondants sont satisfaits par rapport à leur compréhension des activités du projet, des résultats attendus (96,7%) et des tâches à mener (93,6%) pour les prochains mois e par rapport au plan du travail et des délais (96,8%).

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure avez-vous compris les activités du projet et les résultats attendus pour les prochaines mois?

31 risposte

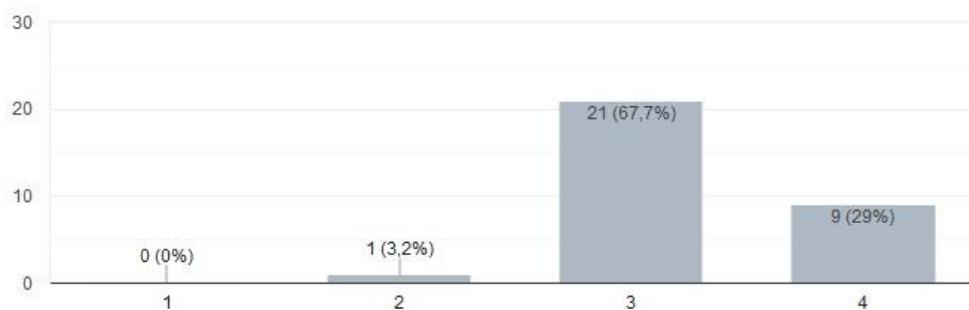


Figure 27 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout clair », le chiffre 4 à « tout à fait clair »

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure avez-vous compris ce que vous devez faire dans les prochains mois ?

31 risposte

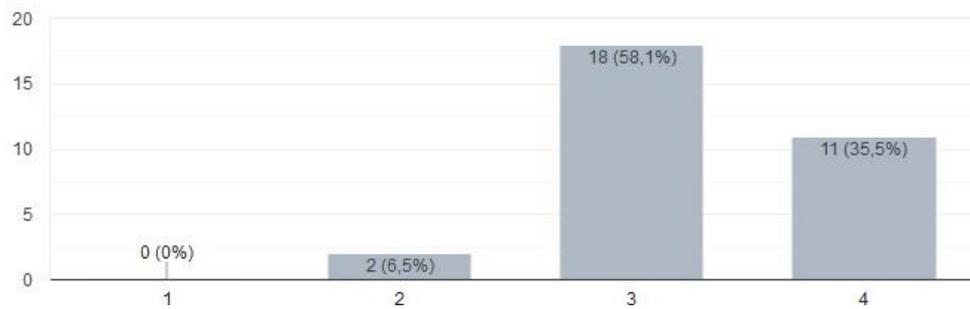


Figure 28 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure pensez-vous que le plan de travail et les délais soient réalistes ?

31 risposte

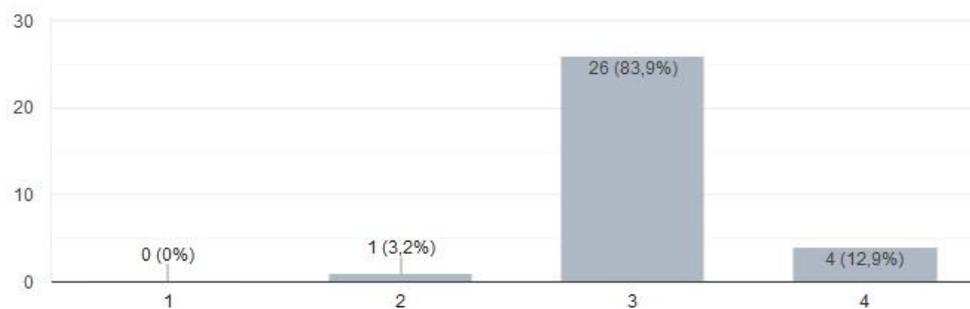


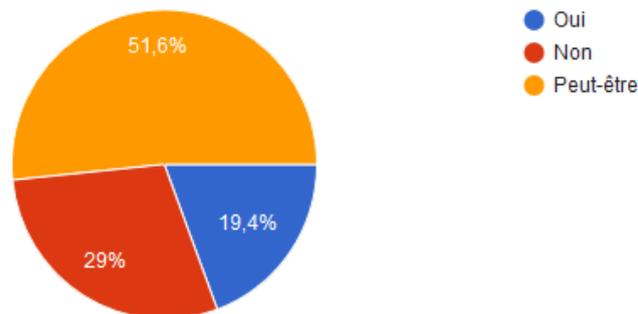
Figure 29 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

### Risque perçu

En ce qui concerne les **risques perçus pour le projet**, une partie des répondants (29%) ne voit pas des risques dans le succès du projet.

## Après la réunion, voyez-vous des risques dans le succès du projet ?

31 risposte



À l'opposé, les autres répondants sont concernés par rapport à :

- Risques de portée : la complexité du projet croît (13,6%) ;
- Risque de gouvernance : manque de gestion ou contrôle du coordinateur et/ou des leaders des lots de travail (27,3%) ;
- Risque de gouvernance : les partenaires du projet manquent de l'autorité et des compétences pour atteindre les objectifs du projet (31,8%) ;
- Risque de gouvernance : désaccord entre partenaires sur les problèmes liés au projet (22,7%) ;
- Risques liés au personnel : renouvellement ou change du personnel au niveau organisationnel ou au niveau départemental (50%) ;
- Risque opérationnel : résultats précieux sont impossibles à mettre en œuvre, excessivement coûteux ou inutiles (27,3%) ;
- Risque opérationnel : non-respect de la méthodologie (22,7%) ;
- Risque pour le calendrier : activités ne peuvent avoir lieu ou nécessitent plus de temps que prévu (27,3%) ;
- Risque de non-exécution : le projet ne parvient pas à atteindre résultats conformes aux spécifications contenue dans le projet (36,4%) ;
- Risque de non-exécution : manque d'engagement des partenaires (22,7%).

### La réunion - Qualité du partenariat

Presque le 100% des répondants pensent que la première réunion de mi-parcours a contribué aux **bonnes relations et collaboration entre les partenaires**, étant donné que chaque participant a eu possibilité de partager idées et opinions personnels et d'être écouté lorsque des décisions devaient être prises.

La réunion de mi-parcours a été utile pour établir de bonnes relations et une base solide en matière de collaboration avec les autres partenaires.

31 risposte

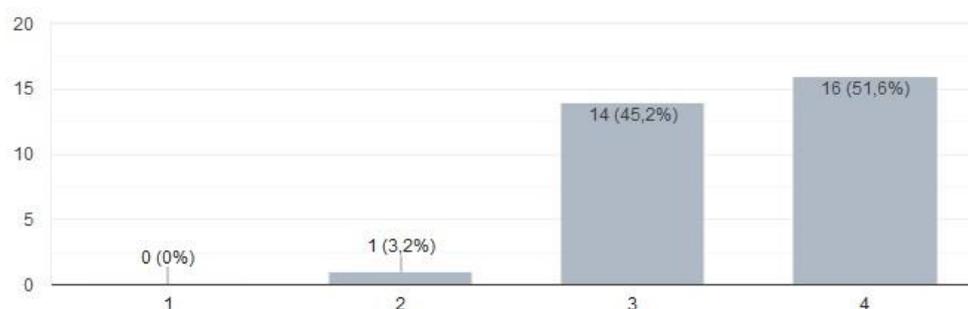


Figure 30 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, j'ai eu l'occasion de partager mes idées et mes opinions avec les autres partenaires, et j'ai été écouté(e) lorsqu'il fallait prendre des décisions.

31 risposte

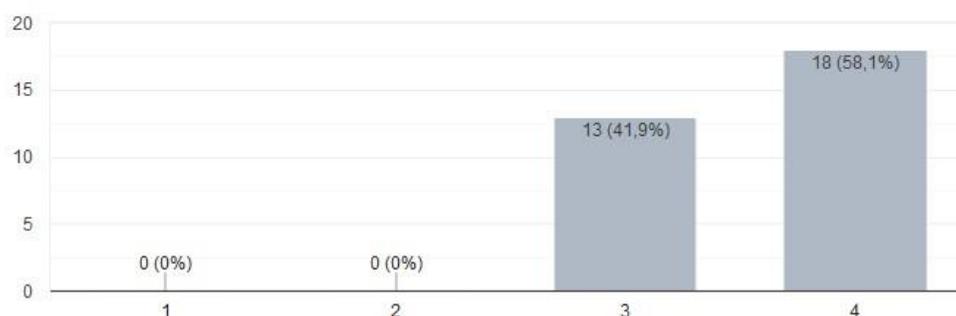


Figure 31 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

De la même façon, la plupart des répondants estiment que, pendant la réunion, **avis et suggestions de tous les partenaires ont été pris en considération**, et que tous les partenaires ont déployé des efforts pour construire une agréable et efficace collaboration (mais 5 répondants n'ont été satisfait par les efforts de tous les partenaires à être actifs pendant la réunion).

Les avis et suggestions de tous les partenaires ont été pris en considération d'une manière équilibrée et impartial.

31 risposte

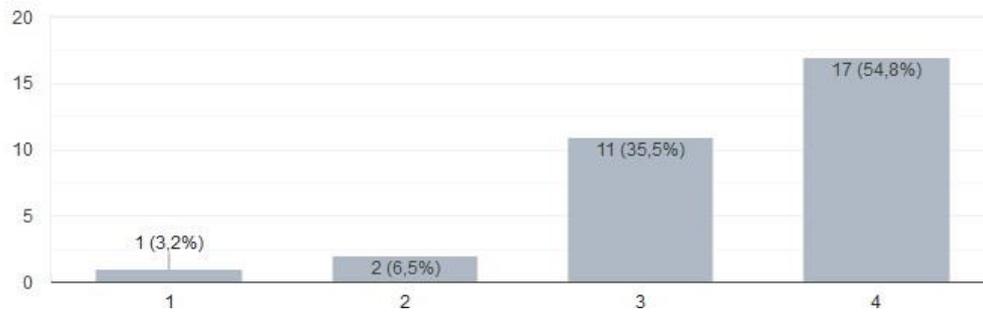


Figure 32 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Tous les partenaires ont déployé des efforts pour construire une agréable et efficace collaboration.

31 risposte

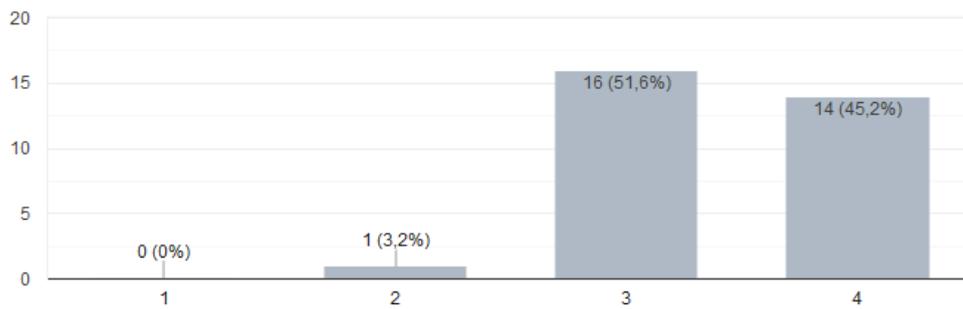


Figure 33 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, tous les représentants des partenaires ont activement participé.

31 risposte

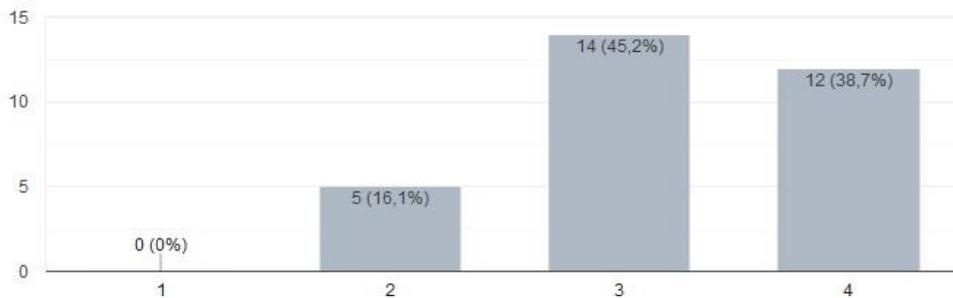


Figure 34 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

### La réunion - Logistique

Sur le plan de l'organisation pratique, P5 - Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne et P1 - UNIMED ont mis en place une organisation qui amenait les participantes à profiter du maximum de temps alloué et du confort d'un environnement agréable. La réunion a eu lieu à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Aile Soufflot, premier étage, dans la salle n. 1 : 109 mètres carrés, avec une capacité de 72 assises, équipée avec : système audio, projecteur pour vidéo et diapositives et 2 microphones filaires. Pauses café et repas ont été offert au dehors de la salle avec un service de restauration ; les dîners de l'11 et 12 Juillet ont été offert respectivement à l'Appartement Décanal de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et au Restaurant Bouillon Racine.

Les répondants ont trouvé les conditions du lieu de travail agréables, mais ils ont souligné des aspects qui pourraient être améliorés par rapport à :

- La connexion Internet : pas tous les partenaires ont réussi à établir une connexion (effectivement plusieurs partenaires ont pu répondre au questionnaire d'évaluation seulement après leur retour) ;
- La faible insonorisation de la pièce par rapport aux bruits extérieurs ;
- L'organisation des repas :
  - La modalité buffet-debout - organisé en réponse aux suggestions relevées de l'évaluation de la réunion de lancement du projet (cf. *Rapport d'évaluation Réunion de Lancement du Projet, 9-11 Janvier 2018*, page 30) - a été jugée peu confortable ;

- L'absence de menus alternatifs qui prend en compte goûts alimentaires différents. Cet aspect - révélé par les évaluations - est apparu après le dîner au Restaurant Bouillon Racine, où plusieurs participants ont refusé le menu proposé.

Par rapport à ce dernier aspect, il faut souligner qu'au moment de l'organisation logistique, **aucun participant n'a jamais prévenu les organisateurs P5 - Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne et P1 - UNIMED de l'existence de besoins alimentaires particuliers.** Donc, le choix du restaurant par les organisateurs a été dicté par le budget à disposition, la facilité d'accès et la présence d'un environnement convivial, très souhaité par les participants après la réunion de lancement du projet (cf. *Rapport d'évaluation Réunion de Lancement du Projet, 9-11 Janvier 2018, page 30*).

L'évaluation a révélé aussi un manque de satisfaction par rapport l'aspect hébergement : les participants n'ont pas bien accueilli la solution de partager les participants dans trois hôtels différents (Hôtel Cujas Panthéon, Hôtel Perreyve, Hôtel des Jardins du Luxembourg). Ce choix était dû à la **difficulté de disposer sur Paris d'une seule structure proche à l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne qui ait la capacité d'accueillir un nombre aussi élevé de participants permettant de rester dans les limites du budget définis.**

Au sujet de la connexion Internet, P4 - CESIE, chargé de l'évaluation des réunions, afin de garantir une évaluation complète et recueillir l'opinion de tous les participants, mènera les **activités d'évaluation sur papier** pour les prochaines réunions et surtout pour la Formation de Formateurs pour le Personnel Universitaire en matière d'Assurance Qualité et de Planification Stratégique prévue à Sienne du 3 au 7 Décembre dans le cadre du WP2.

### Satisfaction globale

Par rapport à **quels aspects de la réunion ont eu le plus de valeur** pour les participants, les répondeurs ont indiqué les aspects suivants :

- Connaitre les partenaires du projet (71%) ;
- Informations sur le projet (objectifs, plan de travail, résultats attendus) (71%) ;
- Informations sur la gestion de projet (61,3%) ;
- Informations sur les charges administratives et financières (25,8%) ;
- Echange d'informations avec d'autres partenaires (77,4%) ;

- Qualité des présentations (35,5%) ;
- Informations disponibles (25,8%) ;
- Temps consacré à la discussion (38,7%) ;
- Opportunités pour le réseautage (32,3%) ;
- Lieu de la réunion/services (16,1%).

Interrogé sur quels aspects de la réunion pouvaient être améliorés, les aspects plus remarqués ont été : Informations sur la gestion de projet (32,3%) et Informations sur les charges administratives et financières (35,5%).

Plusieurs répondants ont soulevé des questions économiques par rapport à :

- **Remboursement des frais** : il y a un certain mécontentement par rapport à la gestion financière, surtout par rapport au système de remboursement par virements reçus en devises. Les répondants craignent la dépréciation du dinar tunisien mais surtout les commissions élevées des banques tunisiennes et la TVA appliquée sur ces opérations.
- **Contribution de subsistance per diem offert par le projet** : les suggestions pour UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) sont pour accéder - pendant les mobilités en Europe - à solutions d'hébergement moins coûteuses (hôtel 2 étoiles) afin d'économiser sur le budget et assurer aux participants tunisiens une contribution de subsistance per diem plus élevée et les laisser libres de gérer leurs dîners en autonomie.

### Considérations finales

En prenant en considération les indicateurs de progression établis dans le Plan Qualité du projet :

- Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
- Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;
- Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
- Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
- Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions ;
- Environnement de travail ;
- Les participants ont un plan clair des activités à venir.

L'objectif « **Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires** » et « **Les participants ont un plan clair des activités à venir** » ont été atteints sur la base des évaluations relatives à l'utilité de la réunion : les répondants se sont sentis soutenus pas seulement dans la compréhension des activités et objectifs du projet mais aussi dans la compréhension des tâches futures, du charge de travail et des délais pour les prochaines mois, qui ont été jugés réalistes.

L'objectif « **Qualité de l'information avant et pendant une réunion** » a été atteint sur la base des questions relatives à la communication et au partage d'informations : le 80,6% des répondants ont considéré la communication préliminaire avec l'organisme coordinateur du projet P1 - UNIMED claire et bien organisée et ont été satisfaits de l'information et du matériel reçu pendant la réunion.

L'objectif « **Participation et contribution aux réunions et aux événements** » a été atteint sur la base des questions relatives à l'effective possibilité et la volonté de participation active. Presque le 100% des répondants pensent que la première réunion de mi-parcours a contribué aux bonnes relations et collaboration entre les partenaires.

L'objectif « **Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions** » a été atteint : la plupart des répondants indiquent d'avoir eu assez temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour et tous les répondants sont satisfaits de l'expérience et des résultats de la réunion.

L'objectif « **Environnement de travail** » a été atteint : au-delà d'une ambiance collaborative dans le groupe des partenaires, les participants ont profité d'une organisation que - sauf quelque problème de nature logistique - a permis le déroulement des activités dans un environnement agréable et favorable à l'échange et à la coopération.

### Recommandations

- Aider les partenaires à mieux comprendre les procédures et les charges administratives.
- Pour une meilleure compréhension des présentations et pour une participation plus efficace aux échanges et à la prise de décision, s'assurer que tous les participants à la réunion ont :
  - Une connaissance actualisée et détaillée des activités menées au cours du projet et de l'état d'avancement du projet ;

- Accès à l'information mise à jour sur la gestion du projet partagé par le coordinateur P1 - UNIMED avant la réunion.
- Trouver une solution commune au problème de remboursement des fraises de voyage soulevé par les participants tunisiens.
- Toujours prêter attention à la logistique de la salle de réunion, afin de fournir aux participants une connexion wifi et la possibilité de travailler avec leur propre ordinateur portable.
- Plus d'attention pour les participants de confession musulmane qui ont besoin d'aliments halal.

### 3. [2ème réunion de mi-parcours, Sousse 5-6 mars 2019]

Parmi les 4 réunions intérimaires La 2ème Réunion de mi-parcours du projet qui a les objectifs suivants :

- Mettre à jour le partenariat sur l'état de divers lots de travail
- Évaluer l'activité conduit jusqu'à au présent des WP1, WP2, WP3, WP7 et WP8 qui sont actifs - Lancer le WP4
- Mettre à jour le partenariat sur WP6, WP7 et WP8 (transversal)
- Évaluer l'avancement du projet, la charge de travail, les ressources, l'efficacité de la communication de la direction et interne
- Planifier les activités la deuxième année du projet (M18 -Mars 2019 à M27 - décembre 2019)
- Aligner les objectifs du projet SAGESSE avec les priorités et objectifs de la réforme du système d'ES en cours en Tunisie
- Synchroniser les efforts des tous les partenaires tunisiens, et européens ainsi du MESRS et de l'IEAQA et du coordinateur pour éviter que le projet SAGESSE soit à coté mais soit vraiment utile pour les partenaires tunisiens pour achever leurs objectifs de bonne gouvernance, majeure autonomie et amélioration de la qualité ;
- Commencer à parler de pérennité du projet et établir une stratégie pour assurer la durabilité du projet ;

Tous les partenaires du projet étaient présents à la 2ème réunion de mi-parcours du projet SAGESSE, sauf que pour l'Université de Barcelone.

#### EVALUATION DE LA RÉUNION

##### Critères et outils d'évaluation

Afin de déterminer l'atteinte des objectifs et assurer la bonne application de l'assurance qualité à chaque phase du projet, **toutes les activités de SAGESSE ont été soumises au processus et aux critères d'évaluation décrit dans le Plan Assurance et Contrôle de la Qualité (Plan Qualité) du projet** - élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader), UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et Université de Sfax (P11 - WP6 leader) et approuvé par le Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) du projet.

Par rapport à la tâche « Réunions de gestion du projet » (WP8 Gestion), les indicateurs et outils d'évaluation de l'ensemble du projet établis dans le Plan Qualité du projet sont :

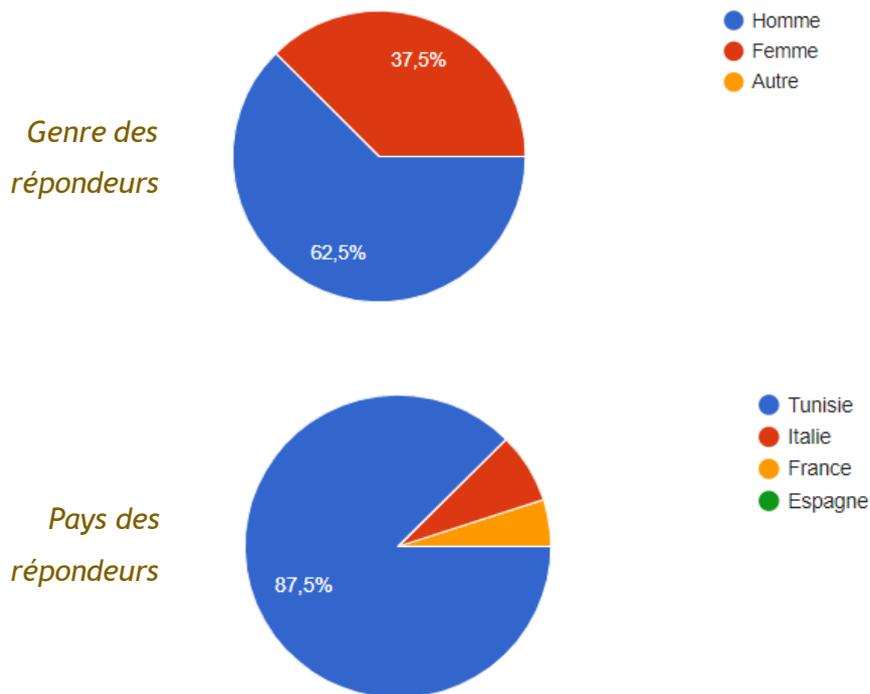
- **Indicateurs de progression qualitatives :**
  - Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
  - Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;
  - Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
  - Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
  - Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions ;
  - Environnement de travail ;
  - Les participants ont un plan clair des activités à venir.

L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un Questionnaire d'évaluation Réunion de Gestion du projet « à chaud », soumis aux participants lors de la fin des activités. Le questionnaire a été créé en ligne avec Google Drive et partagé avec les participants par un lien et par mail.

### Résultats de l'évaluation

#### Participants

Le questionnaire a recueilli 40 évaluations par les participants. La plupart des répondeurs à la réunion sont des hommes - qui ont donné le 62,5% des réponses ; les femmes représentent le 37,5% des répondeurs. Comme la majorité des partenaires de SAGESSE sont tunisiens, bien sur la plupart des répondeurs viennent de Tunisie (87,5%). Des autres participants, le 7,5% de l'Italie et le 5% de la France. Il n'y a pas des réponses par le partenaire espagnol, qui étaient absente à la réunion.

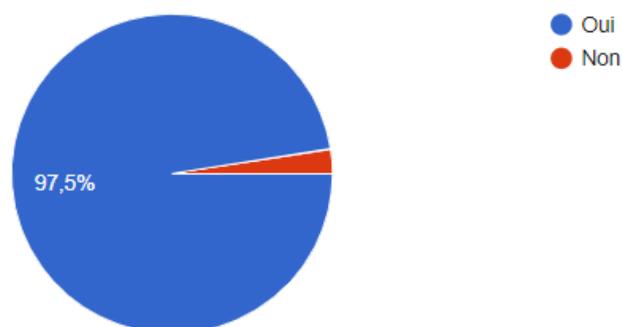


#### Avant la réunion : communication et attentes

L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la réunion à laquelle ils ont participé. Cette fois, les résultats du questionnaire montrent que la satisfaction globale a été de 97,5%. Un répondeur n'a pas été satisfait de la réunion.

#### La réunion, a-t-elle répondu à vos attentes?

40 risposte



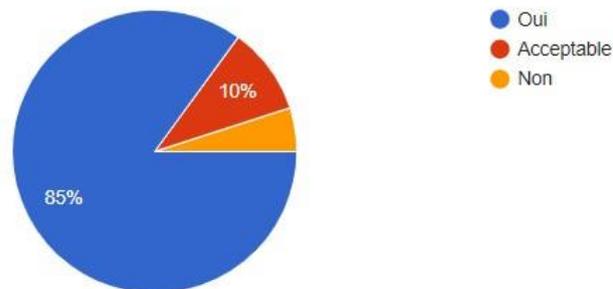
La plupart des répondeurs (85%) considèrent la communication avec UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) avant la réunion comme claire et bien organisée. Pour le 10% des répondeurs la communication a été acceptable.

Comme dans les réunions précédents, P1 - UNIMED a démarré les travaux d'organisation de la réunion bien à l'avance, dans le mois de janvier 2019. Avant la réunion, P1 - UNIMED a partagé avec tous les partenaires :

- Une première version de l'ordre du jour, pour que les partenaires puissent donner leur avis ;
- Un point sur l'avancement des lots de travail ;
- Liste des participants ;
- Informations logistiques pour tous les partenaires.

Avant la réunion, la communication avec l'organisme coordinateur du projet (UNIMED) a été claire et bien organisée.

40 risposte



Parmi les répondants à la question « *Au niveau de la communication avec l'organisme coordinateur du projet (UNIMED), qu'est-ce qu'il vous fallait avant la réunion ?* », des répondants ont exprimé le besoin de recevoir « plus d'informations sur les réunions précédentes » et « un aperçu sur les interventions ».

Presque tous les répondants considèrent d'avoir reçu l'**ordre du jour de la réunion suffisamment à l'avance** : sur une échelle allant de 1 à 4 (le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »), le 90% a donné une évaluation positive (60% [4] + 30% [3]).

J'ai reçu l'ordre du jour de la réunion suffisamment à l'avance.

40 risposte

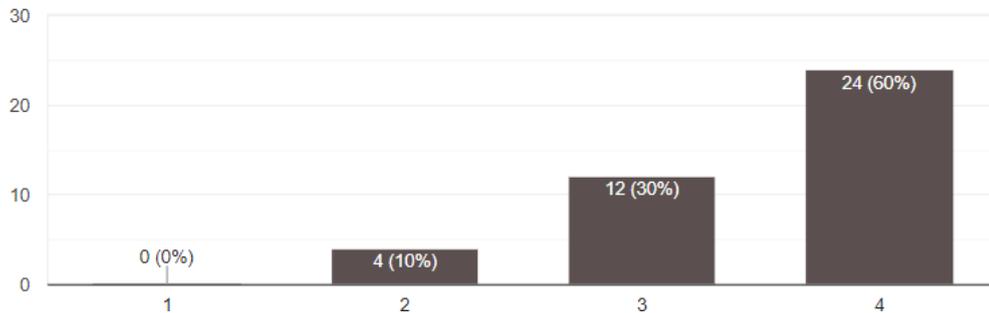


Figure 35 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

De la même façon, le total de 97,5% (52,5% (4) + 45% (3)) a jugé les objectifs de la réunion comme clairement définis.

Les objectifs de la réunion ont été clairement définis.

40 risposte

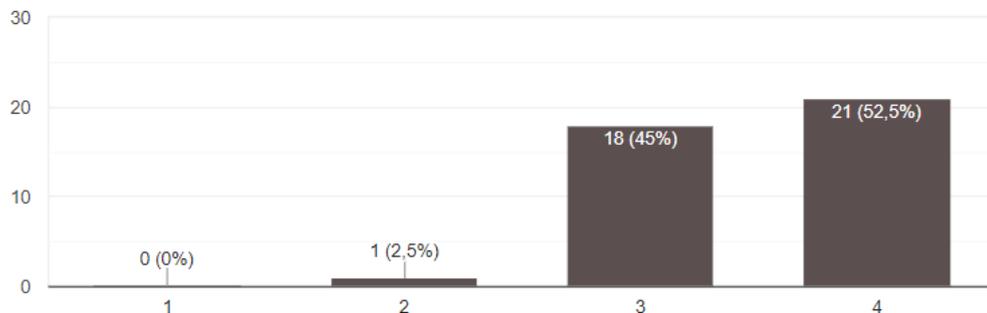


Figure 36 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

## La réunion - Efficacité et efficience

Pour ce qui concerne l'effective déroulement de la réunion, pour le 90% dès répondeurs cette deuxième réunion de mi-parcours a été utile et adéquate pour supporter leur organisme dans la compréhension des activités et objectifs du projet.

La réunion de mi-parcours a été utile et adéquate pour supporter mon organisme dans la compréhension des activités et objectifs du projet.

40 risposte

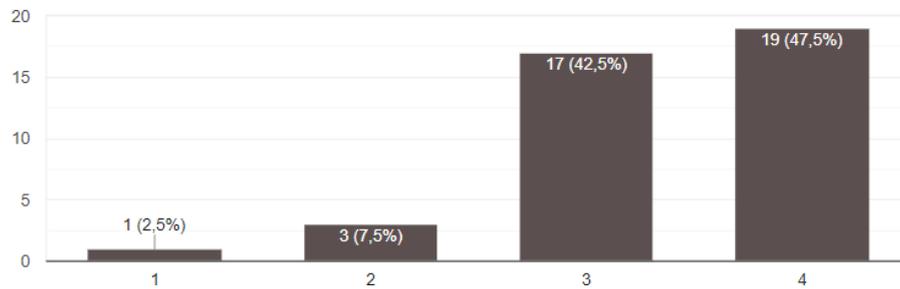


Figure 37 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pour ce qui concerne le **temps de la réunion et l'efficacité par rapport au traitement de tous les points prévus dans l'ordre du jour**, même si la plupart des répondants (globalement le 77,5%) indiquent qu'il y a eu assez de temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour, **le 22,5% des répondants portent une appréciation négative**. Même si ce n'est pas la majorité, c'est quand même un pourcentage important si on le met en relation avec le fait que par rapport aux réunions précédentes dans cette réunion sont plus les répondants qui ont exprimé un jugement moyennement positif (3).

Le temps de la réunion a été utilisé efficacement.

40 risposte

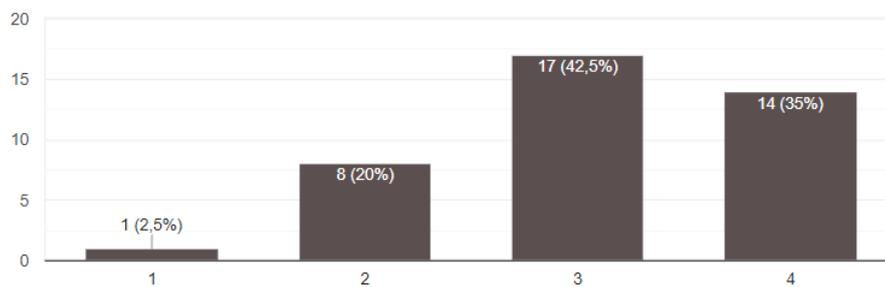


Figure 38 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, il y a eu assez temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour.

40 risposte

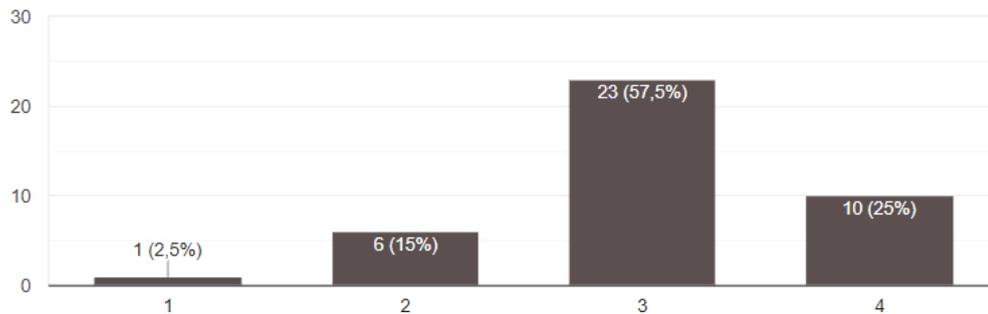


Figure 39 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Par rapport à l'information et le matériel partagé avec les partenaires pendant la réunion, le 87,5% des répondants ont déclaré d'être satisfait du matériel. Un seul répondeur n'est pas content du matériel partagé mais cette opinion disparaît par rapport au matériel relatif à la gestion technique et financier du projet, qui est apprécié par le 92,5% des répondeurs.

Je suis satisfait(e) de l'information et du matériel reçu pendant la réunion.

40 risposte

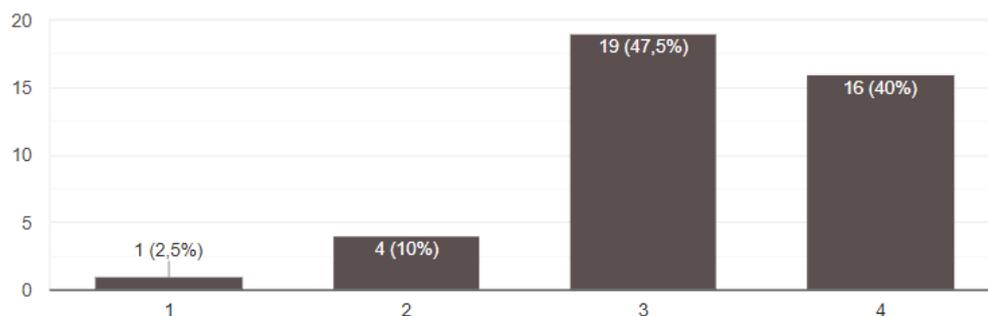


Figure 40 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Je suis satisfait(e) de l'information et du matériel reçu pendant la réunion sur la gestion technique et financière du projet.

40 risposte

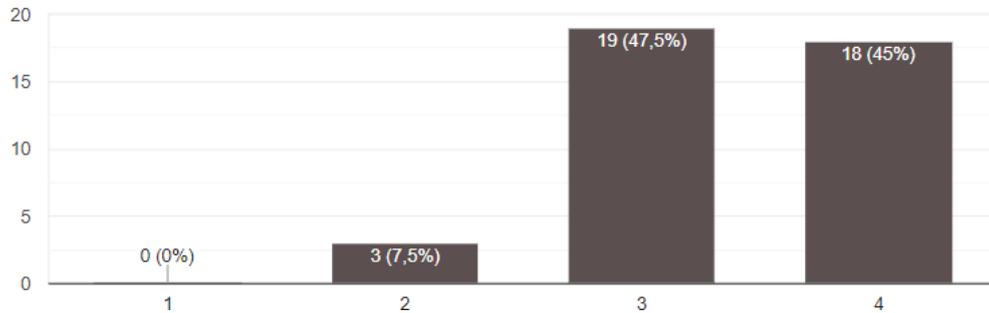


Figure 41 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Au sujet de l'état de confiance des répondeurs à l'issue de la réunion, par rapport à la réunion précédente, les répondeurs ont plus de confiance par rapport à leur compréhension des activités du projet, des résultats attendus (95%) et des tâches à mener (92,5%) pour les prochains mois. Il a quand même **quelque incertitude par rapport au plan du travail** étant donné que 20% déclare de ne pas en avoir une compréhension claire.

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure avez-vous compris les activités du projet et les résultats attendus pour les prochaines mois?

40 risposte

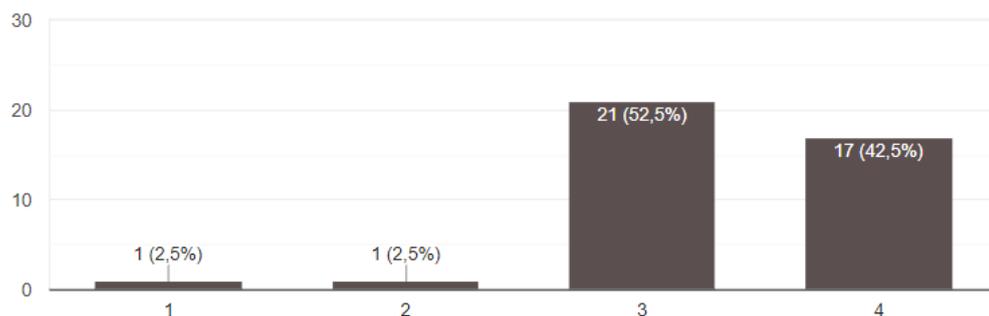


Figure 42 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout clair », le chiffre 4 à « tout à fait clair »

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure avez-vous compris ce que vous devez faire dans les prochains mois ?

40 risposte

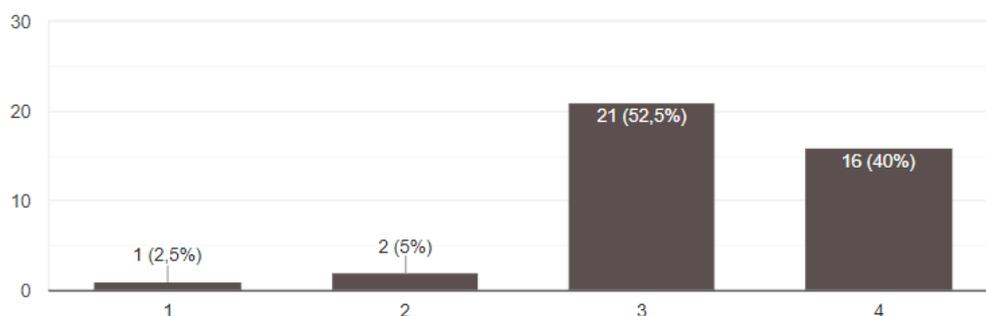


Figure 43 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

A l'issue de la réunion, dans quelle mesure pensez-vous que le plan de travail et les délais soient réalistes ?

40 risposte

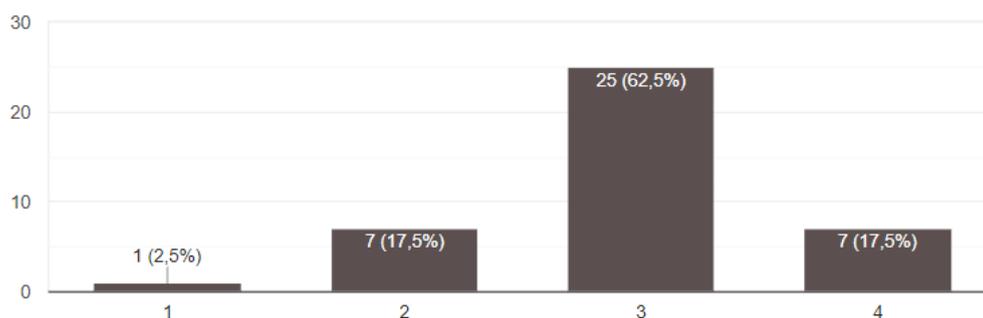


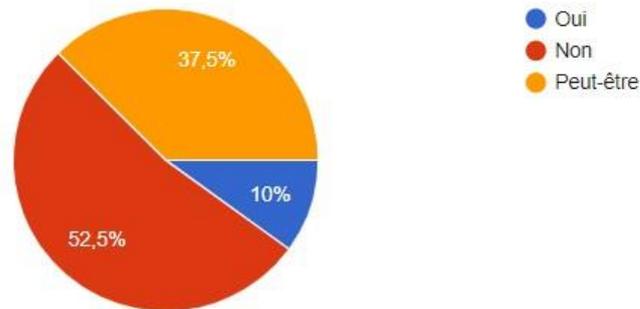
Figure 44 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

### Risque perçu

En ce qui concerne les **risques perçus pour le projet**, les résultats démontrent qu'il y a plus de confiance parmi les partenaires. Par rapport à la réunion de Paris où seulement le 29% des 31 répondants ne voyait pas de risques dans le succès du projet, à la réunion de Sousse le pourcentage monte au 52,5% des 40 répondants. Par rapport au numéro de répondants qui voient des risques ou qui pensent il y en a la possibilité le pourcentage est descendu à 10% et 37,5% respectivement.

## Après la réunion, voyez-vous des risques dans le succès du projet ?

40 risposte



Par rapport aux risques perçus par les répondants plus incertains, on perçoit moins de risques liés au personnel (50% à Paris, tombé au 21,1% à Sousse) et ceux liés à l'autorité et des compétences nécessaires aux partenaires pour atteindre les objectifs du projet (31,8% à Paris, 15,8% à Sousse). Mais il y a encore de soucis par rapport à la capacité effective du projet à atteindre résultats conformes à ses spécifications (42,1% à Sousse).

- Risques de portée : la complexité du projet croît (10,5%) ;
- Risque de gouvernance : manque de gestion ou contrôle du coordinateur et/ou des leaders des lots de travail (15,8%) ;
- Risque de gouvernance : les partenaires du projet manquent de l'autorité et des compétences pour atteindre les objectifs du projet (15,8%) ;
- Risque de gouvernance : désaccord entre partenaires sur les problèmes liés au projet (26,3%) ;
- Risques liés au personnel : renouvellement ou change du personnel au niveau organisationnel ou au niveau départemental (21,1%) ;
- Risque opérationnel : résultats précieux sont impossibles à mettre en œuvre, excessivement coûteux ou inutiles (15,8%) ;
- Risque opérationnel : non-respect de la méthodologie (15,8%) ;
- Risque pour le calendrier : activités ne peuvent avoir lieu ou nécessitent plus de temps que prévu (57,9%) ;
- Risque de non-exécution : le projet ne parvient pas à atteindre résultats conformes aux spécifications contenue dans le projet (42,1%) ;
- Risque de non-exécution : manque d'engagement des partenaires (26,3%).

De plus, une nouvelle perception du risque pour le calendrier émerge (57,9%), avec **une certaine incertitude par rapports à la relation de travail parmi les partenaires**. Ce dernier élément peut être associé à la discussion animée qui a eu lieu au cours de la réunion de Sousse entre le coordinateur P1 - UNIMED et le recteur de P10 - Université de Sousse sur la proposition de donner à P12 - Université de Gabes la possibilité d'être le siège d'une des 3 formations locales prévues dans le WP2.

### La réunion - Qualité du partenariat

Le 90% des répondeurs pensent que la deuxième réunion de mi-parcours a contribué aux **bonnes relations et collaboration entre les partenaires**, étant donné que chaque participant a eu possibilité de partager idées et opinions personnels et d'être écouté lorsque des décisions devaient être prises.

La réunion de mi-parcours a été utile pour établir de bonnes relations et une base solide en matière de collaboration avec les autres partenaires.

40 risposte

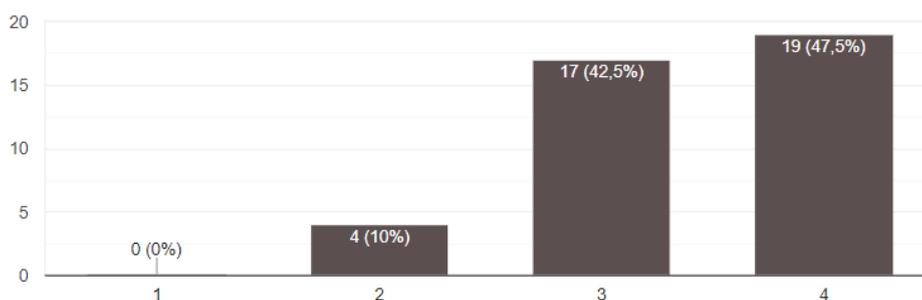


Figure 45 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, j'ai eu l'occasion de partager mes idées et mes opinions avec les autres partenaires, et j'ai été écouté(e) lorsqu'il fallait prendre des décisions.

40 risposte

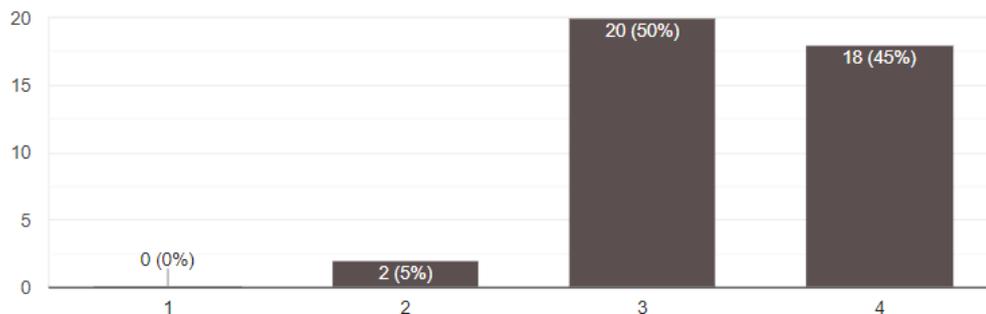


Figure 46 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

De la même façon, entre le 80% et le 88% des répondants estiment que, pendant la réunion, tous les partenaires ont déployé des efforts pour construire une agréable et efficace collaboration et ont activement participé. Seulement un répondant est insatisfait par rapport à la considération donnée aux avis et suggestions de tous les partenaires.

Les avis et suggestions de tous les partenaires ont été pris en considération d'une manière équilibrée et impartial.

40 risposte

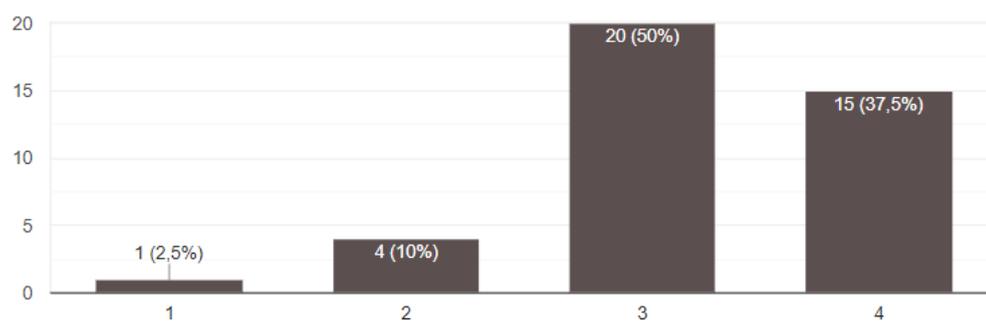


Figure 47 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Tous les partenaires ont déployé des efforts pour construire une agréable et efficace collaboration.

40 risposte

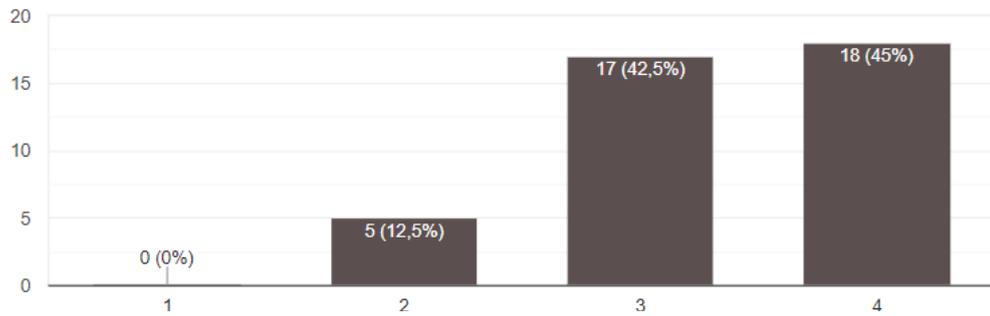


Figure 48 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pendant la réunion, tous les représentants des partenaires ont activement participé.

40 risposte

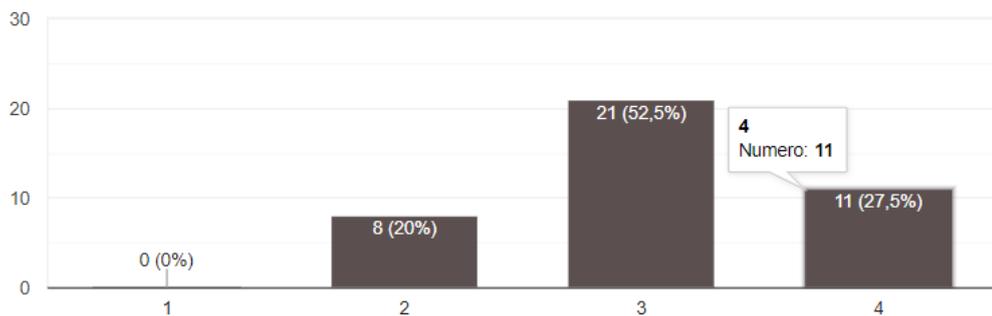


Figure 49 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

### La réunion - Logistique

La réunion a eu lieu à la Faculté de Medecine Ibn El Jazzar de l'Université de Sousse, dans une salle équipée avec : système audio, projecteur pour vidéo et diapositives et microphones filaires. Pausas café été offert proche de la salle et les repas à l'Appartement Décanal avec un service de restauration ; les dîners du 5 et 6 mars ont été offert respectivement au Restaurant « Le Méditerranée » et au Restaurant « Una Storia della Vita ».

Les répondants ont trouvé le lieu de travail adéquate, mais le 20% des répondants ont indiqué Lieu de la réunion/services parmi les aspects qui pouvaient être améliorés. Les aspects les plus soulignés :

- Le choix d'un amphithéâtre comme salle de réunion, qui n'a pas été retenu assez conviviale ;
- La connexion Internet : la connexion Wi-Fi n'était pas stable pendant les deux jours de réunion ;
- L'absence de prises pour les appareils électroniques : plusieurs participants d'habitude travaillent avec leur ordinateur portable pour prendre de notes et accéder rapidement à la documentation du projet.

### Satisfaction globale

Par rapport à **quels aspects de la réunion ont eu le plus de valeur** pour les participants, les répondeurs ont indiqué les aspects suivants :

- Informations sur le projet (objectifs, plan de travail, résultats attendus) (70%) ;
- Informations sur la gestion de projet (67,5%) ;
- Echange d'informations avec d'autres partenaires (52,5%) ;
- Connaître les partenaires du projet (50%) ;
- Qualité des présentations (42,5%) ;
- Opportunités pour le réseautage (40%) ;
- Informations sur les charges administratives et financières (37,5%) ;
- Temps consacré à la discussion (35%) ;
- Informations disponibles (22,5%) ;
- Lieu de la réunion/services (17,5%).

A côté des aspects liés au Lieu de la réunion/services, le Temps consacré à la discussion a été l'élément le plus indiqué comme à améliorer (22,5% des répondants). Selon les répondants la discussion devrait être plus concentrée sur les points clé et mieux orientée pour réussir à bien analyser tous les points du jour.

### Considérations finales

En prenant en considération les indicateurs de progression établis dans le Plan Qualité du projet :

- Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
- Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;

- Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
- Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
- Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions ;
- Environnement de travail ;
- Les participants ont un plan clair des activités à venir.

L'objectif « **Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires** » et « **Les participants ont un plan clair des activités à venir** » ont été atteints sur la base des évaluations relatives à l'utilité de la réunion : les répondants se sont sentis soutenus pas seulement dans la compréhension des activités et objectifs du projet mais aussi dans la compréhension des tâches futures. Il a quand même **quelque incertitude par rapport au plan du travail** : le 20% des répondants ne sont pas à l'aise avec le plan de travail et aux délais établis. On invite le coordinateur à veiller sur les prochains processus pour assurer une implication des partenaires plus fructueuse pour le projet et plus enrichissante pour les partenaires eux-mêmes.

L'objectif « **Qualité de l'information avant et pendant une réunion** » a été atteint sur la base de questions relatives à la communication et au partage d'informations : plus du 85% des répondants ont considéré la communication préliminaire avec l'organisme coordinateur du projet P1 - UNIMED claire et efficace et ont été satisfaits de l'information et du matériel reçu pendant la réunion.

L'objectif « **Participation et contribution aux réunions et aux événements** » a été atteint sur la base des questions relatives à l'effective possibilité et la volonté de participation active. Entre le 80% et le 88% des répondants pensent que les partenaires ont déployé tous efforts pour construire une agréable et efficace collaboration pendant la deuxième réunion de mi-parcours.

L'objectif « **Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions** » a été atteint mais pour le 22,5% des répondants il n'y a pas eu assez de temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour et tous les répondants sont satisfaits de l'expérience et des résultats de la réunion.

L'objectif « **Environnement de travail** » a été atteint.

### Recommandations

- Comme d'habitude le coordinateur P1 - UNIMED envoie l'agenda de réunions et les documents sur l'états des lieux du projet SAGESSE bien à l'avance, on

rappelle à tous les partenaires de donner leur commentaire sur l'ordre du jour avant sa finalisation.

- Pour une meilleure compréhension des présentations et pour une participation plus efficace aux échanges et à la prise de décision, on recommande à tous les partenaires de s'assurer de :
  - Recueillir les informations pertinentes à l'état d'avancement du projet et sur les tâches accomplies au niveau de leur organisme pour tous les lots de travail ;
  - Recueillir les points pas clairs et les questions pour le partager pendant les réunions ;
  - Mettre à jour les participants aux réunions de l'état d'avancement du projet et sur les responsabilités de leurs organismes dans tous les lots de travail.

On demande à tous les partenaires chargés de l'organisation des prochaines événements ou réunions de veiller sur l'équipement des salles de réunions pour que chacun puisse travailler avec ses propres appareils

## LA QUALITE DES PROCESSUS EXTERNES

L'objectif de l'évaluation externe est d'un côté de s'assurer que la mise en œuvre du projet est réalisée de manière adéquate et précise. Il s'agit d'identifier les procédures, les critères et les outils pour le suivi de la mise en œuvre du projet. L'évaluation portera également sur l'état d'avancement du projet, la gestion des problèmes, l'atteinte des objectifs et l'évaluation des résultats par rapport aux activités prévues. Le rôle de l'évaluateur externe est de l'autre côté d'évaluer l'impact du projet à l'extérieur, sa contribution sur le système d'éducation supérieur en Tunisie et sur les bénéficiaires, directs et indirects au sens large.

L'évaluation externe portera sur les éléments suivants :

- L'atteinte d'une plus grande autonomie des universités tunisiennes ;
- L'amélioration de la gouvernance administrative, financière et des ressources humaines dans les institutions partenaires ;
- La réalisation efficace des mécanismes d'assurance qualité ;
- La durabilité du projet après la fin de la période de financement.

### 1. [Formation des formateurs du WP2, Sienne 3-7 décembre 2018]

#### FORMATION DES FORMATEURS POUR LE PERSONNEL UNIVERSITAIRE EN MATIERE D'ASSURANCE QUALITE ET DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Après l'analyse de base et la production d'un état de l'art sur les différents modèles de gouvernance existants (WP1), le travail suivant du projet SAGESSE est le renforcement des capacités du personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique (pour les dirigeants, le personnel académique et les RAQ).

Dans ce but l'Université de Sienna (P2 - WP2 leader) a accueilli une semaine de formation réalisée principalement par le biais de la didactique frontale et analyse comparative des cas d'études. La formation est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances et des compétences développées et mises en œuvre pour contribuer à la réalisation de l'objectif du projet, à savoir la construction d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ). Par conséquent, le plan de formation couvre tous les domaines stratégiques que chaque université doit gouverner grâce au SIDCQ :

1. L'accréditation initiale et périodique des programmes d'études ; 2. L'évaluation de la recherche ; 3. L'évaluation de l'enseignement ; 4. L'évaluation des services administratifs et des services aux étudiants ; 5. Le transfert de la technologie (dite troisième mission).

Les activités de formation ont porté sur les principaux thèmes suivants :

- Conditions organisationnelles pour démarrer et gérer un système efficace de gouvernance à travers SIDCQ ; ➤ Classement des procédures et identification du personnel (responsabilité et pouvoirs décisionnels) pour les processus d'accréditation et d'évaluation ;
- Modèles d'évaluation à mettre en œuvre dans les universités avec des exemples de processus d'évaluation ;
- Logiques et méthodes pour l'installation et l'alimentation de systèmes de mesure et d'évaluation de la performance ayant une logique intégrée ;
- Indicateurs et paramètres pour le contrôle et l'évaluation des activités et des services liés à chaque domaine stratégique ;
- Systèmes de consultation et de participation des parties prenantes ;
- Canaux et instruments de communication/reporting de la qualité, à l'intérieur et à l'extérieur de l'université.

## EVALUATION DE LA FORMATION

### Critères et outils d'évaluation

Afin de déterminer l'atteinte des objectifs et assurer la bonne application de l'assurance qualité à chaque phase du projet, **toutes les activités de SAGESSE ont été soumises au processus et aux critères d'évaluation décrit dans le Plan Assurance et Contrôle de la Qualité (Plan Qualité) du projet** - élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader), UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et Université de Sfax (P11 - WP6 leader) et approuvé par le Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) du projet.

Par rapport à la Formation de Formateurs pour le personnel universitaire en matière d'Assurance Qualité et de Planification Stratégique (WP2 Développement), les indicateurs et outils d'évaluation de l'ensemble du projet établis dans la Description du projet étaient :

- **Indicateur de progression :**

- N.26 personnes (dirigeants, personnel académique et non-académique) des EES de la Tunisie participent à la formation de base et sont formées.<sup>1</sup>

A ces indications le Plan Qualité a ajouté indicateurs pour le lot de travail<sup>2</sup> :

- **Indicateurs de progression temporelle :**
  - La formation de base est organisée dans le temps prévu (M21).
- **Indicateurs de progression qualitatives :**
  - La formation de base est animée par des experts reconnus dans leurs domaines de compétences ;
  - La formation de base a poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet ;
  - Les coordinateurs et co-coordinateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques ;
  - Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique de niveau managériale (ex : Recteur, Vice-recteur, Secrétaire général) ;
  - La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus ;
  - Le matériel mis à disposition avant la formation a été utile pour une active participation à la semaine de formation de base ;
  - Les sessions pratiques sont bien planifiées et délivrées ;
  - Clarté, interaction, et style de présentation des formateurs de la formation de base ;
  - La participation à la formation de base a été très utile pour la réalisation des ateliers à l'échelle locale ;
  - Coordinateurs et co-coordinateurs étaient bien organisés pour garantir le déroulement correct et ponctuel des activités de formation de base.

---

1 Projet SAGESSE – Plan Qualité – Prg. 3.1.1.1. Indicateurs et outils d'évaluation de l'ensemble du projet, Pag. 17

2 Projet SAGESSE – Plan Qualité – Prg. 3.1.1.2. Indicateurs et outils d'évaluation des lots de travail. NO. LOT DE TRAVAIL : WP2 - Formation de Formateurs pour le personnel universitaire en matière d'assurance qualité et de planification stratégique, Pag. 20

L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un **Questionnaire d'évaluation de satisfaction des bénéficiaires de la formation des formateurs en matière d'assurance qualité** <sup>3</sup> « à chaud », soumis aux participants lors de la fin des activités.

L'analyse a porté sur 31 questionnaires rendu sur les 32 participants tunisiens effectifs - le Prof. Ali Mtiraoui de l'Université de Sousse n'a pas rempli le questionnaire puisqu'il a été impliqué activement dans la formation comme organisateur et formateur (P10 - Université de Sousse est co-leader du WP2) ainsi qu'en tant que participant.

### Résultats de l'évaluation

#### Indicateurs d'évaluation de l'ensemble du projet

La formation de base et a été organisés **du 3 au 7 décembre 2018 (M15)**, donc dans le délai prévu par la Description du projet, M21.

L'objectif général « *N.26 personnes (dirigeants, personnel académique et non-académique) des EES tunisiens participent à la formation de base* » est atteint : **les personnes des EES tunisiens participent à la formation de base ont été 32.**

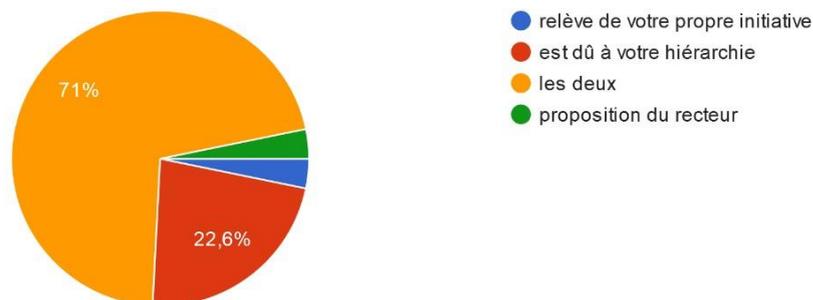
**Les participants avaient tous un rôle de niveau managériale dans leurs établissements**, étant la plupart Présidents, Vice-présidents, Secrétaires Généraux et Sous-directeurs. La plupart des participants (71%) ont indiqué que leur départ en formation est dû à la fois à leur hiérarchie et à leur propre initiative. Ce chiffre est très significatif car il **met en évidence un intérêt stratégique des universités dans le projet SAGESSE.**

---

<sup>3</sup> Projet SAGESSE – Plan Qualité – Annexes : 2. Questionnaire d'évaluation de satisfaction des bénéficiaires de la Formation de Formateurs pour le personnel universitaire en matière d'Assurance Qualité et de Planification Stratégique (WP2), Pag. 45

## Votre départ en formation

31 risposte



L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la formation reçue. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que l'activité de formation a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : **96,8% des participants sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.**

## La formation, a-t-elle répondu à vos attentes ?

31 risposte

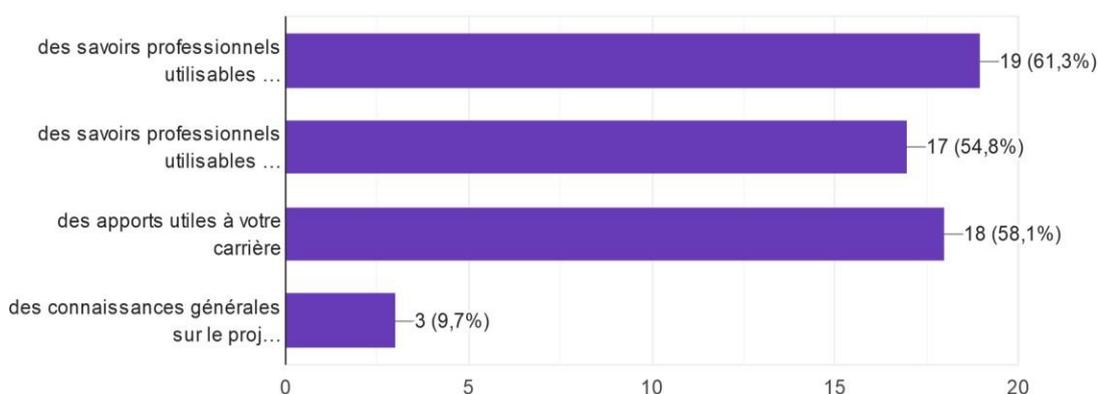


Les principales attentes des participants concernaient l'acquisition de :

- Savoirs professionnels utilisables immédiatement (61,3%) ;
- Apports utiles à leur carrière (58,1%) ;
- Savoirs professionnels utilisables plus tard (54,8%) ;
- Connaissances générales sur le projet SAGESSE (pour 3 participants sur 31).

## 1. Avant la réunion, quelles étaient vos attentes à l'égard de la formation des formateurs ?

31 risposte



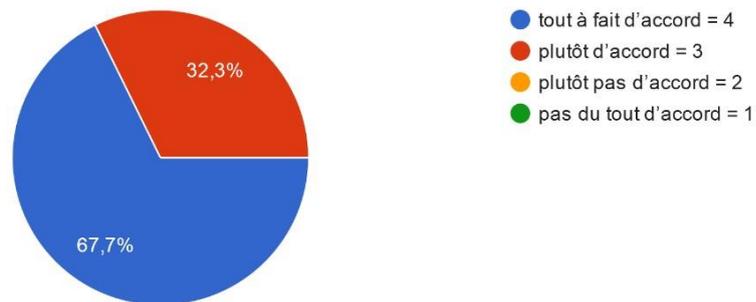
Il faut souligner que **la formation a été le résultat d'un processus de création partagée** : P2 - Université de Sienne (WP2 leader) - avec la collaboration de P10 - Université de Sousse (co-leader du WP2) - ont **géré le travail d'organisation de la formation en impliquant tous les partenaires européens et tunisiens dans le processus** de définition des objectifs et des thématiques à aborder pendant la formation, ainsi que les méthodologies et des modalités d'organisation plus appropriées. Ce processus de création a démarré 6 mois à l'avance, en juin, pour profiter aussi des résultats des questionnaires envoyés dans le cadre du WP1 et des focus groups qui ont eu lieu pendant la réunion des partenaires à Paris en Juillet 2018.

Les partenaires impliqués dans la formation ont aussi sélectionné des **formateurs compétents dans les thématiques définies par les partenaires**. Le coordinateur du projet, UNIMED, a aussi fourni un service d'interprétation simultanée nécessaire pour que dans la sélection des formateurs le critère de compétence dans le domaine (Objectif « *La formation de base est animée par des experts reconnus dans leurs domaines de compétences* ») l'emporte sur celui des compétences linguistiques, dans l'intérêt supérieur des participants.

Ça a permis pas seulement de **répondre dans la façon la plus efficace aux besoins de formation de EES tunisiens**, mais aussi d'avancer rapidement sur les activités du WP et préparer tous les matériels de formation et informatives et de le partager avec les partenaires tunisiens à temps pour qu'ils puissent procéder avec la sélection des participants les plus adaptés et stratégiques.

## 2. J'ai reçu le programme de la formation suffisamment à l'avance.

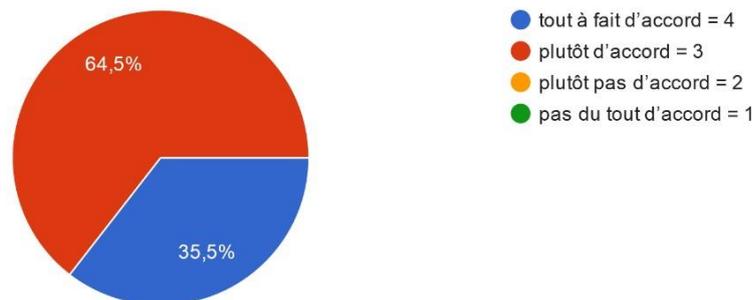
31 risposte



Ce travail partagé se reflète dans les réponses des participants, qui, interrogés au sujet des objectifs de la formation, ont tous estimé que les objectifs de formation étaient clairs et précis et qu'ils correspondaient à leurs besoins de formation (96,7 %).

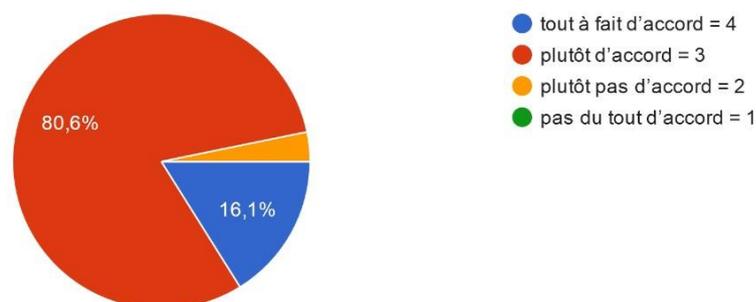
## 3. Les objectifs de la formation ont été clairs et précis.

31 risposte



## 4. Le contenu de la formation correspondait à mes besoins

31 risposte



## Indicateurs d'évaluation qualitative du Plan Qualité

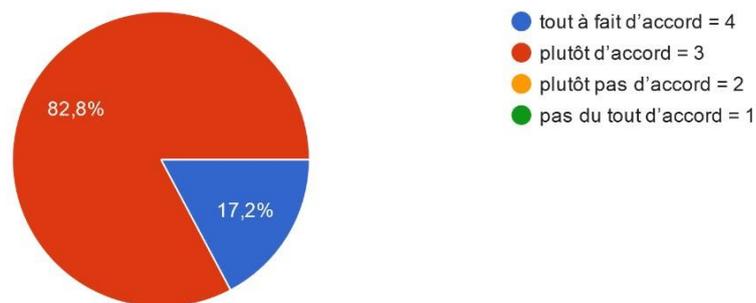
Objectifs :

- « La formation de base a poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet. »
- « Les coordinateurs et co-coordonateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques. »
- « La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus. »

L'analyse des questions 5, 6, 17 et 18 peut démontrer que ces objectifs ont été atteints.

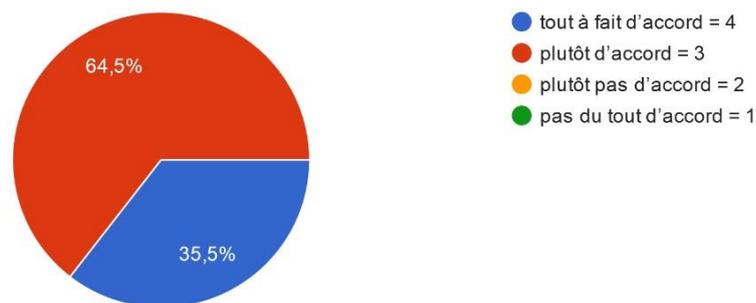
### 17. Les objectifs de la formation ont été atteints.

29 risposte



### 18. J'ai l'impression d'avoir compris la majorité du contenu de l'activité de formation.

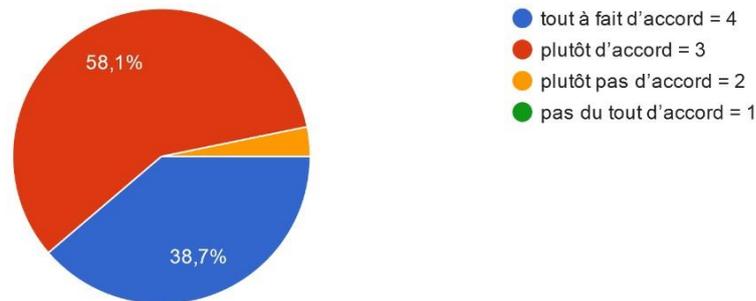
31 risposte



**La totalité des participants considèrent la formation comme réussie, ayant compris les contenus délivrés par les formateurs, et le 96,8% des participants ayant déclaré que la formation leur a permis d'accroître leur niveau de connaissances et d'habiletés.**

## 5. Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés.

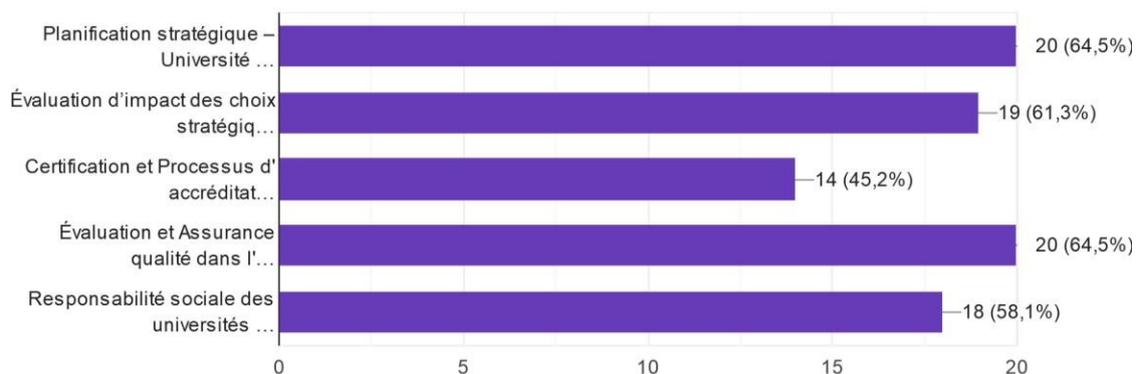
31 risposte



La plupart des participants (64,5%) ont évalué les ateliers « Planification stratégique » délivré par P2 - Université de Sienna et « Évaluation et Assurance qualité dans l'enseignement supérieur » délivré par P3 - Université La Sapienza et P21 - Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA) comme **les aspects les plus intéressants du programme de formation**. A suivre, l'atelier géré par P5 - Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne sur le sujet de l' « Évaluation d'impact des choix stratégiques et accompagnement au changement » (61,3%), la formation sur « Responsabilité sociale des universités » délivrée par P4 - CESIE et P10 - Université de Sousse (58,1%) et la session sur « Certification et Processus d'accréditation de la qualité dans l'enseignement supérieur » de P6 - Université de Barcelone » (45,2%).

## 6. Quels sont les aspects du programme que vous avez trouvé plus intéressants ?

31 risposte



L'analyse des réponses ouvertes (Question 7 - « Dans quelle manière cette formation vous a permis de développer votre niveau de compétence ? ») a montré que **la plupart des participants attribuent le développement de leurs compétences à l'approche adoptée par les formateurs**.

## Méthodologie de la formation

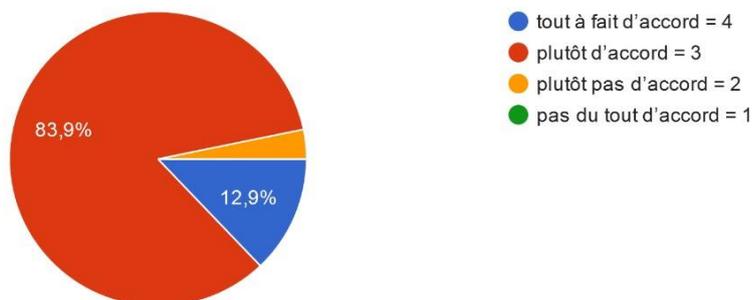
La planification anticipée des activités, l'implication des tous parties intéressées (partenaires chargés de l'organisation de la formation ainsi que partenaires bénéficiaires de la formation) et l'attention dédiée à le choix des thématiques le plus pertinentes et des formateurs les plus compétents, sont les facteurs qui ont sans doute permit de rejoindre l'objectif « *Les sessions pratiques sont bien planifiées et délivrées* ».

L'alternance d'exposés magistraux et d'exercices animés par les formateurs européens et tunisiens a été une formule appropriée qui a reçu le consentement de l'ensemble des participants (96,8% l'ont jugée comme facilitant leur apprentissage).

Dans le but d'atteindre l'objectif « *Clarté, interaction et style de présentation des formateurs de la formation de base* », les organisateurs ont attaché une grande importance au style d'animation des experts.

### 10. La méthodologie et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage.

31 risposte

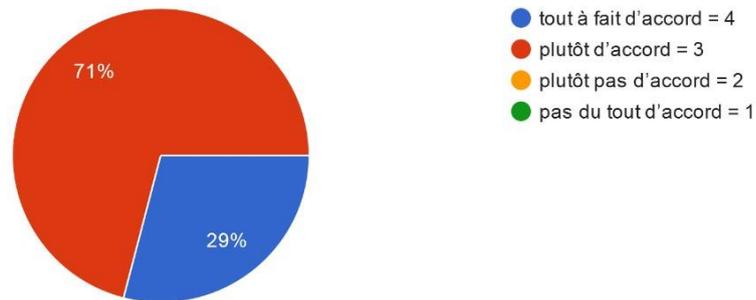


Les formateurs ont su **combiner le coté savoir et le coté savoir-faire dans une façon équilibrée à travers des présentations des thématiques suivis par des exercices d'application pratiques** qui ont permis une réflexion stratégique sur les nouveaux approches, concepts et processus présentés.

Des réponses ouvertes (Question 7 - « Dans quelle manière cette formation vous a permis de développer votre niveau de compétence ? »), les participants ont trouvé cette méthodologie de formation très adapte pour partager les perceptions et les approches adoptées par chacun, mais aussi pour apprendre les multi-pluralisme et choisir l'approche le plus adéquate.

### 13. Les formateurs communiquaient de façon claire et dynamique.

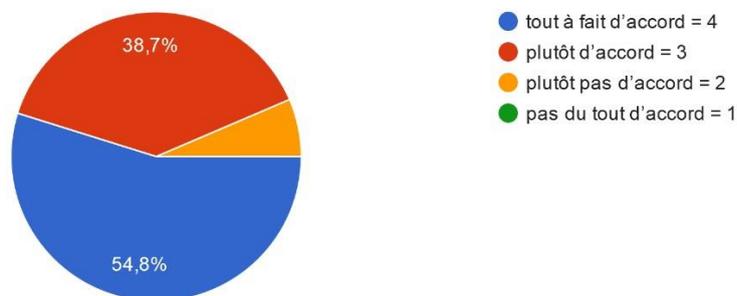
31 risposte



Dans ce sens, **la forme des ateliers a facilité les échanges, notamment la tenue de débats et questions**. Toutefois, **les notions et approches ont souvent suscité des débats vifs et longs parmi les participants**, tels que le 93,5% des participants a apprécié le fait d'avoir le temps de partager idées et opinions entre collègues et formateurs.

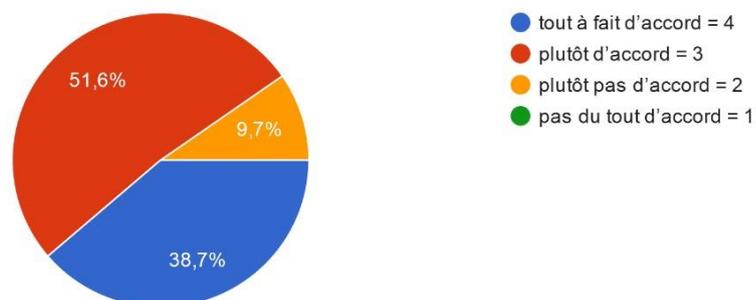
### 15. Pendant la réunion, j'ai eu l'occasion de partager mes idées et mes opinions.

31 risposte



#### 14. Les formateurs ont échangé avec le groupe sur le contenu de la formation.

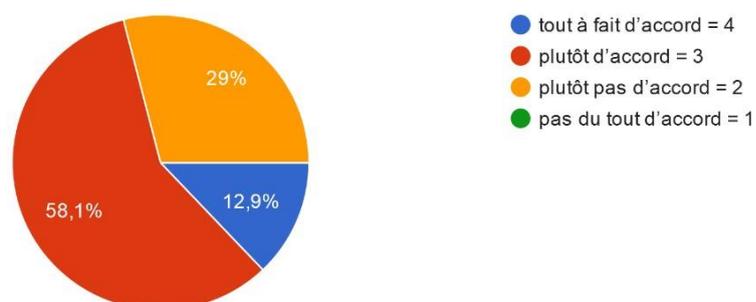
31 risposte



Mais de l'autre côté, ces longs échanges ont pris part du temps disponible pour les approfondissements, et donc même si **le niveau de satisfaction est élevé (90,3%)**, une partie des participants (9,7%) a indiqué que les formateurs n'ont pas suffisamment échangé avec le groupe sur le contenu de la formation.

#### 11. Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique.

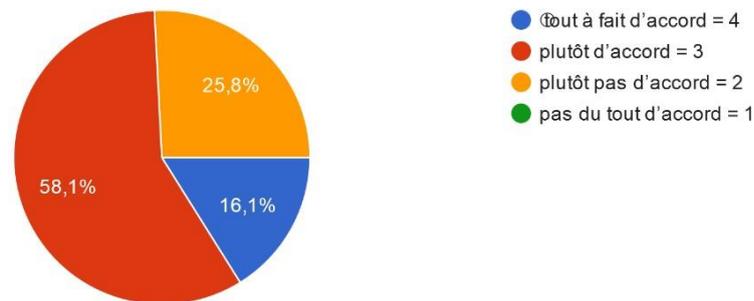
31 risposte



Cette « manque de temps » relève dans la question 11, où **plus d'un quart des participants (29 %)** ont estimé que l'approche n'était pas assez équilibrée, et dans la question 16, où le **25,8%** des participants ont jugé la durée de la formation pas parfaitement adéquate.

## 16. La durée de la formation était adéquate.

31 risposte



Ces pourcentages représentent l'opinion d'une minorité des participants, mais sont à conceptualiser quand même pour en tirer des perspectives d'amélioration utiles à la formation à l'échelle locale. A ce sens, de l'analyse des questions ouvertes 7 (« Dans quelle manière cette formation vous a permis de développer votre niveau de compétence ? ») et 8 (« A votre avis, quels sont les aspects de la formation qui devraient être améliorés ? ») on relève que la valeur des contenus de la formation et de la possibilité de s'investir dans des activités pratiques n'est pas question (« *Programme riche, très pertinent, fortement compétents* » est un des commentaires): les participants ont apprécié le fait que la formation a été capable de répondre à leur besoins et intérêts spécifiques. **Ce qui a causé le mécontentement est le temp dédié à la formation ; sur ce point les opinions divergent parmi :**

- Qui aurait voulu avoir encore plus de temps pour approfondir les thématiques d'intérêt, explorer d'autres cas concrets et faire des comparaisons ciblées entre les EES en Europe et en Tunisie - désire qui on a essayé de contrer dans les limites des heures de fermeture du Santa Chiara Lab et de temps pour la formation (1 semaine comme prévu dans la Description du projet) ; et
- Qui aurait voulu une formation moins chargée pour inclure visites d'études (qui sont toutefois prévues dans le WP3 - Modernisation du système de communication et information avec l'usage des TICs et développement d'une cellule l'e-administration pour une bonne gestion financière et technique) et journées culturelles (que ne sont pas prévus comme activités éligibles par le Programme).

### Aspects logistiques

Sur le plan de l'organisation pratique, P2 - Université de Sienna et P1 - UNIMED ont mis en place **une organisation qui amenait les participantes à profiter du maximum de temps alloué et du confort d'un environnement agréable :**

- Présence effective du coordinateur du projet pendant toute la semaine de formation ;
- Une ambiance de travail respectueuse et valorisante ;
- Proximité de l'hébergement des participantes par rapport au site de formation (Santa Chiara Lab) ;
- Santa Chiara Lab : salle climatisée avec 45 places assises, système audio, projecteur pour vidéo et diapositives + disponibilité des espaces pour le travail en équipes ;
- Pauses café et repas sur place (service de restauration qui a pris en compte les besoins alimentaires exprimés par les participants lors de la réunion précédente à Paris) ;
- Photocopies des documents didactiques fournies chaque jour et envoyés par mail à chaque participant à la fin de la formation ;
- Délivrance d'attestation de participation au séminaire.

**Ça a été évident que l'objectif « *Coordinateurs et co-coordinateurs étaient bien organisés pour garantir le déroulement correct et ponctuel des activités de formation de base* » peut être considéré comme atteint.**

Toutefois, l'évaluation a révélé un manque de **satisfaction par rapport l'aspect hébergement** qui a été faiblement apprécié : les participants n'ont pas accepté d'être partagés en deux groupes dans deux endroits différents et certaines participantes n'ont pas considéré la résidence universitaire « Il Refugio » à la hauteur de leurs attentes.

Ce choix était dû à la difficulté de disposer sur Sienne d'une structure capable d'accueillir un nombre aussi élevé de participants permettant de rester dans les limites du budget définis (comme lors de la réunion de Paris). La résidence « Il Refugio » est une structure à exclusive disposition des étudiants de troisième cycle tels que les doctorants, les étudiants de master, les étudiants des universités d'été, ainsi que des professeurs invités ou autres conférenciers invités dans les départements de l'Université de Sienne pour des raisons d'études, de recherche, de diffusion scientifique d'un type universitaire, conférences ou autres événements. « Il Refugio », c'est donc une structure habituellement dédiée à accueillir des professionnels. Par contre, l'Hotel « Santa Caterina » était la structure la plus proche au Santa Chiara Lab qui pouvait offrir des conditions d'hébergement similaires.

En outre, cette solution d'hébergement a été jugée utile aussi pour répondre aux demandes antérieures des participants concernant la possibilité d'accéder - pendant

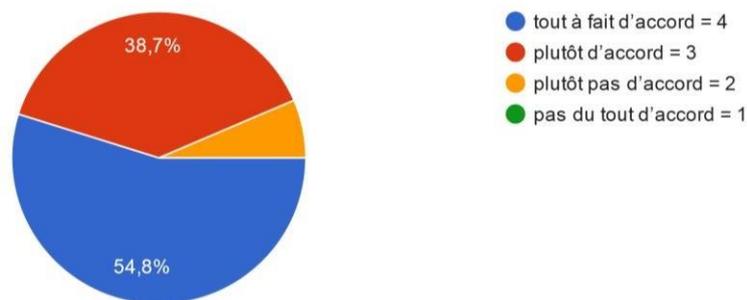
les mobilités en Europe - à solutions d'hébergement moins coûteuses afin d'assurer aux participants tunisiens une contribution de subsistance *per diem* plus élevée.

### Perspectives d'adaptation de la formation à l'échelle locale

**Objectif de la formation était de former des formateurs.** Les organisateurs ont travaillé avec les formateurs avant la formation dans le but d'assurer la possibilité de transfert des savoirs et l'autonomisation des participants en tant que formateurs.

19. Je suis optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises aux collègues de mon organisme.

31 risposte



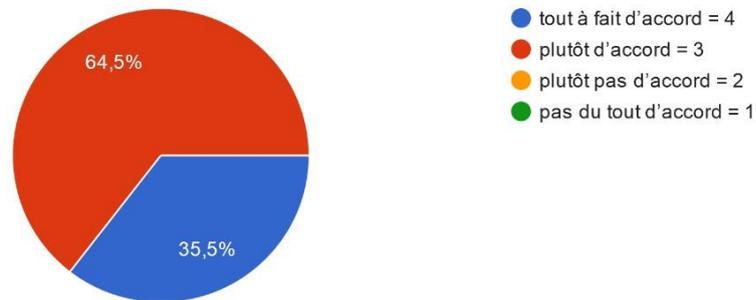
---

L'objectif « *La participation à la formation de base a été très utile pour la réalisation des ateliers à l'échelle locale* » est donc considéré comme atteint.

Les questions 9, 12 et 19 relèvent la presque totalité des participants être satisfaits et positifs par rapport à la transmissibilité des contenus et à l'utilité effective des matériels reçus (93,5%) (pas seulement pour « *une active participation à la semaine de formation de base* » - objectif de la formation - mais aussi en vue de former d'autres personnes).

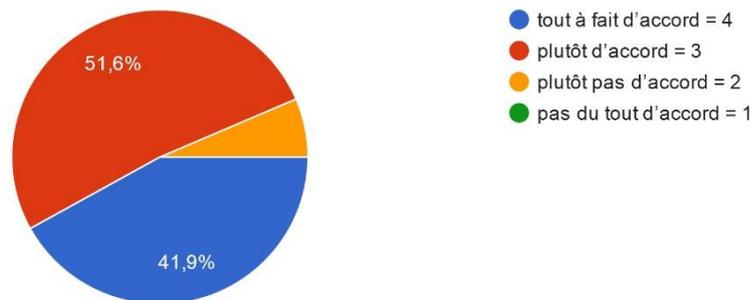
## 9. Les activités de formation étaient configurées pour être transférables et réutilisables.

31 risposte



## 12. Le matériel et la documentation fournis sont utiles.

31 risposte



### Synthèse des propositions pour la suite de la formation

- Accompagnement par les partenaires qui ont géré et délivré la formation de base.
- Simplifier la formation : moins thématiques mais plus approfondies du point de vue de la technicité.
- Accès à plus de cas concrets et exercices pratiques de l'application des concepts et processus pratiques :
  - Liés à la vie universitaire dans les EES européens ;
  - Comparables avec la situation des EES tunisiens ;
  - Au sujet de :
    - Amélioration de la qualité ;
    - Evaluations du processus de transformation subi par l'EES ;
    - Accréditation ;
    - Création d'un Projet d'établissement ;
- Meilleure gestion du temps de formation :
  - Planification plus précise du temps à disposition pour les présentations, les exercices et la discussion ;

- Plus de temps pour la discussion entre les participants et les formateurs européens.

## 2. [1ère atelier de formation à l'échelle locale, Tunis 3-5 avril 2019]

### INFORMATIONS SUR LE 1ER ATELIER DE FORMATION :

Dans le cadre du projet SAGESSE et afin de renforcer les capacités du personnel interne des EES (Établissements d'enseignement supérieur) en matière d'assurance qualité et de planification stratégique, SAGESSE prévoit une panoplie d'activités et de formations aux profits des universités partenaires

Le premier atelier de formation des formateurs s'est tenu à Tunis du 3 au 5 avril 2019. L'objectif de cet atelier était d'identifier les priorités, les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance des universités mais également d'outiller les participants des techniques leur permettant de reproduire la même démarche au sein de leurs institutions.

Le 1er atelier est coordonné par 4 partenaires ; l'Université de la Sapienza - Rome, l'Université de Sousse, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) - et l'Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA).

La formation est destinée aux représentants des universités (responsables des affaires académiques, responsables de la recherche scientifique, secrétaires généraux/DAF et responsables des statistiques/observatoires).

#### Population cibles :

4 représentants par universités (responsables des affaires académiques, responsables de la recherche scientifique, secrétaire général/DAF et responsables des statistiques/observatoire)

#### Animateurs :

##### Université de Sousse :

Ali MTIRAOUI, Recteur de l'Université de Sousse

Mounir MEKKI, Professeur universitaire

##### Université Sapienza de Rome :

Lucia ANTONINI, Référente de l'équipe Qualité au sein du Rectorat - Secrétariat particulier

##### Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) :

Habiba TALBI, Directeur général, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO)

Riadh ZAIEM : Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO)

Mohsen FAZAA : Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO)

Sofien NEFZI : Sous-Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO)

**Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA) :**

Anis KACEM, Directeur

Mounir BEN ACHOUR, Sous-Directeur

Zouheyer ZIEDI, Administrateur en Chef et Sous-Directeur

**AGENDA DU 1ER ATELIER DE FORMATION**

<b>Programme de la 1ère journée - Mercredi 3 avril 2019</b>	
<b>Heures</b>	<b>Thématiques</b>
08h30-09h00	<b>Enregistrement des participants et ouverture institutionnelle</b> <b>Introduction au programme du 1er atelier de formation</b>  Silvia MARCHIONNE, Chargée des projets internationaux à l'UNIMED et coordinatrice du projet SAGESSE Université de Sousse,  Habiba TALBI, Directeur général, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO) au sein du MESRS  Anis KACEM, Directeur, Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA)
09h00-11h00	<b>Les piliers de la planification stratégique</b>  Cadre général et processus d'élaboration du projet d'Etablissement (UGBO : 45 min)  Planification stratégique : Vision, Missions et Valeurs / analyse SWOT / orientations stratégiques (U. Sousse : 45 min)  Description de la démarche proposée dans les ateliers (UGBO : 30 min)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-12h30	<b>Atelier 1 : Projet d'établissement (Axe Employabilité)</b>
12h30-13-30	Restitution des travaux des groupes
13h30-14h30	Déjeuner
14h30-15h30	<b>Le management de la qualité appliqué à la pédagogie et l'enseignement Sapienza)</b>
15h30-16h30	<b>Atelier 2 : Projet d'établissement (Axe Qualité de l'Enseignement)</b>
16h30-17h30	Restitution des travaux des groupes et conclusions de la 1ère journée
20h00- 22h00	22h00 Dîner au restaurant

**Programme de la 2ème journée - Jeudi 4 avril 2019**

Heures	Thématiques
09h00-11h00	<p><b>Gouvernance des établissements et université</b> Modèles de gestion des établissements et des universités (U. Sousse : 1h)</p> <p><b>Gestion de l'assurance qualité dans la gouvernance des universités</b> Processus et procédures d'assurance qualité pour les visites des agences ANVUR dans les domaines de la gouvernance, des facultés et des diplômes (avec une attention particulière pour la partie relative à la gouvernance) (U. Sapienza : 1h)</p>
11h00-11h30	Pause-café
11h30-12h30	<b>Atelier 3 : Projet d'établissement (Axe Gouvernance)</b>
12h30-13-30	Restitution des travaux des groupes
13h30-14h30	Déjeuner
14h30-15h30	<p><b>Vie Estudiante et Responsabilité sociétale des universités et des établissements</b> Analyse de l'environnement de la formation et de la recherche</p>
15h30-16h30	<b>Atelier 4 : Projet d'établissement (Axe Vie Estudiante et Ouverture sur l'environnement)</b>
16h30-17h30	Restitution des travaux des groupes et conclusions de la 1ère journée

Programme de la 3ème journée - Vendredi 5 avril 2019	
Heures	Thématiques
09h00-11h00	<p><b>Management de la qualité et Accréditation des EES</b> Accréditation des établissements d'ES et des programmes de formation (U. Sousse &amp; U. Sapienza) Initiation à la mise en place d'un SMQ (un exemple inspiré de l'ISO 9001 Version 2015) (U. Sousse ou IEAQA)</p>
11h00-11h30	Pause-café
11h30-13h00	<p><b>Atelier 5 : Projet d'établissement (Axe Recherche scientifique)</b> Détermination des activités à programmer pour l'atteinte des objectifs définis. Restitution des travaux des groupes</p>
13h00-14h00	<b>Discussions finales, synthèse des travaux et clôture des journées.</b>

#### LISTE DES PARTICIPANTS

N.	NOM	PRENOM	INSTITUTION	PAYS
1.	Marchionne	Silvia	UNIMED	ITALIE
2.	Antonini	Lucia	Université de Rome La Sapienza	ITALIE
3.	Salem	Cherif	Université de Tunis	TUNISIE

4.	Mareef	Adel	Université de Tunis	TUNISIE
5.	Naimi	Asma	Université de Tunis	TUNISIE
6.	Souissi	Joumen	Université de Tunis	TUNISIE
7.	Zakraoui	Lobna	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
8.	Bhiba	Imen	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
9.	Dorsaf	Slimane	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
10.	Ammar Gargouri	Dorra	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
11.	Abdelfattah	Riadh	Université de Carthage	TUNISIE
12.	Mzoughi	Nadia	Université de Carthage	TUNISIE
13.	Eleuchi	Nawfel	Université de Carthage	TUNISIE
14.	Bengrich	Rania	Université de Carthage	TUNISIE
15.	Mtiraoui	Ali	Université de Sousse	TUNISIE
16.	Amara	Mohamed Zied	Université de Sousse	TUNISIE
17.	Mekki	Mounir	Université de Sousse	TUNISIE
18.	Bouallegue	Olfa	Université de Sousse	TUNISIE
19.	Hannachi	Riadh	Université de Sousse	TUNISIE
20.	Bouthelja	Nejib	Université de Sfax	TUNISIE
21.	Sellami	Lofti	Université de Sfax	TUNISIE
22.	Mounir	Ghali	Université de Sfax	TUNISIE
23.	Mkaouar	Mohamed	Université de Sfax	TUNISIE
24.	Romdhane	Mehrez	Université de Gabès	TUNISIE
25.	Bourguiba	Mejda	Université de Gabès	TUNISIE
26.	Ouderni	Abdelmottaleb	Université de Gabès	TUNISIE
27.	Borghol	Wajdi	Université de Gabès	TUNISIE
28.	Cherif	Ameur	Université de la Manouba	TUNISIE
29.	Bouderbala	Rym	Université de la Manouba	TUNISIE
30.	Fitouri	Chedlia	Université de la Manouba	TUNISIE
31.	Ouelhazi	Mouna	Université de la Manouba	TUNISIE
32.	Amnouchi	Khalil	Université de la Manouba	TUNISIE
33.	Brahem	Abir	Université de Monastir	TUNISIE
34.	Mili	Afef	Université de Monastir	TUNISIE
35.	Bouafsoun sayeb	ep Houda	Université de Monastir	TUNISIE
36.	Msakni	Leila	Université de Monastir	TUNISIE
37.	Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
38.	Najar	Faten	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
39.	El Haj	Leila	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
40.	Ben Toumia	Yassine	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
41.	Hanzouli	Mabrouk	Université de Kairouan	TUNISIE
42.	Said	Kamel	Université de Kairouan	TUNISIE
43.	Hattab	Marwa	Université de Kairouan	TUNISIE
44.	Feydi	Khaled	Université de Kairouan	TUNISIE
45.	Ben Younes	Rached	Université de Gafsa	TUNISIE
46.	Mansouri	Ali	Université de Gafsa	TUNISIE
47.	Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	TUNISIE
48.	Dellagi	Samia	Université de Gafsa	TUNISIE
49.	Tebai	Rabii	Université de Jendouba	TUNISIE
50.	Naghmouchi	Moez	Université de Jendouba	TUNISIE
51.	Radhouani	Dalel	Université de Jendouba	TUNISIE
52.	Ayadi Ep Jbali	Sana	Université de Jendouba	TUNISIE
53.	Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
54.	Saloua	Jouini	Université Ez-Zitouna	TUNISIE

55.	Soltani	Amel	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
56.	Mougou	Mouna	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
57.	Talbi	Habiba	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
58.	Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
59.	Fazaa	Mohsen	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
60.	Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
61.	Abdelkader	Alimi	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
62.	Ziedi	Zouheyer	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE
63.	Ben Achour	Mounir	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE
64.	Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE

## EVALUATION DE LA FORMATION

L'évaluation est un élément crucial qui permet d'atteindre les objectifs du projet et d'assurer la bonne réalisation de l'assurance qualité dans les différentes phases du projet.

Pour le lot de travail «Formation de Formateurs pour le personnel universitaire en matière d'assurance qualité et de planification stratégique» (WP2), les indicateurs et les outils d'évaluation établis dans le Plan Qualité du projet sont :

### Indicateurs de progression qualitative

- La formation de base est animée par des experts reconnus dans leurs domaines de compétences ;
- La formation de base a poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet ;
- Les coordinateurs et co-coordonateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques ;
- Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique de niveau managériale (ex : Recteur, Vice-recteur, Secrétaire général) ;
- La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus ;
- Le matériel mis à disposition avant la formation a été utile pour une active participation à la semaine de formation de base ;
- Les sessions pratiques sont bien planifiées et délivrées ;
- Clarté, interaction, et style de présentation des formateurs de la formation de base ;
- La participation à la formation de base a été très utile pour la réalisation des ateliers à l'échelle locale ;

- Coordinateurs et co-coordinateurs étaient bien organisés pour garantir le déroulement correct et ponctuel des activités de formation de base et de coordination de l'organisation des ateliers locaux ;
- Les formateurs tunisiens ont été capables de transférer le savoir-faire et les connaissances acquises pendant la formation de base.

A la fin de l'atelier de formation un questionnaire a été soumis aux participants. Le questionnaire a été créé en ligne via Google Drive et partagé avec les participants par un lien et par mail.

## RESULTAT DE L'EVALUATION

### Participants

16 répondants aux questionnaires ont pu apporter leur contribution. Les participants appartiennent tous aux universités tunisiennes membres au consortium.

Il est à noter que l'Université de Monastir était la plus représentée avec 18,8% de réponses.

50% des participants ont évoqué le fait que leur participation vienne à la fois de leurs propres initiatives et sur autorisation de leur hiérarchie. Par contre, 6,3% évoque le fait que leur présence était suite à une désignation faite par le coordinateur du projet pour leur institution.

- **Votre départ en formation (16 réponses)**

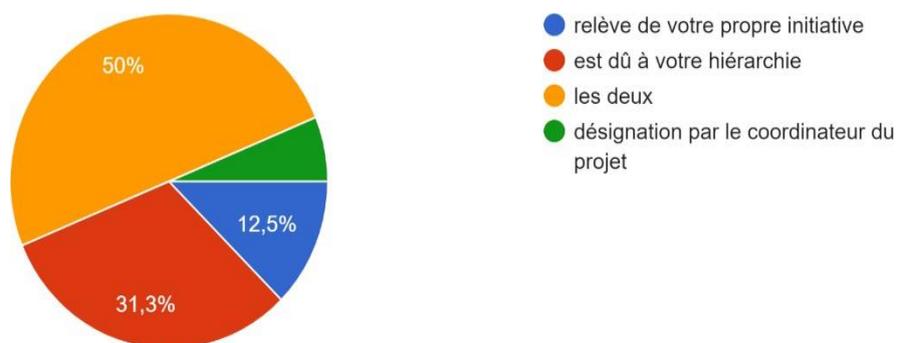


Figure N° 1

- **La formation, a-t-elle répondu à vos attentes ? (15 réponses)**

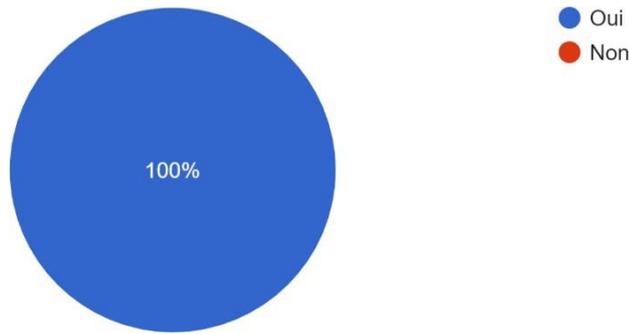


Figure N° 2

L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la formation à laquelle ils ont participé. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que l'activité de la réunion a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : **tous les répondants (100%) sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.**

#### AVANT LA FORMATION

- **Avant la réunion, quelles étaient vos attentes à l'égard du 1er atelier de formation locale ? (16 réponses)**

62,5% des répondants ont avoué que la formation leur a permis d'acquérir des savoirs professionnels utilisables plus tard également 50,6% des répondants ont rajouté qu'ils ont même acquis des connaissances utilisables immédiatement.

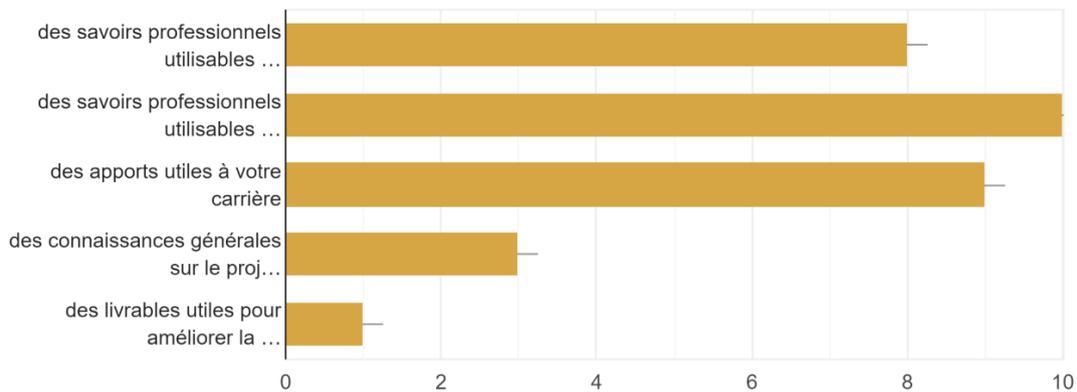


Figure N° 3

- **J'ai reçu le programme de la formation suffisamment à l'avance. (16 réponses)**

Plus que les 3 quarts des participants ont déclaré qu'ils avaient reçu le programme de la formation soit suffisamment à l'avance soit dans un délai confortable. Leurs pourcentages sont de suite :

- 25% sont Tout à fait d'accord
- 56,3 sont Plutôt d'accord

Ces pourcentages témoignent d'une bonne préparation de l'atelier de formation en question, malgré les 18.8% des réponses déclarant l'exécuté des délais de réception du programme de la formation. Leurs pourcentages sont de suite :

- 6,3% ne sont pas du tout d'accord
- 12,5% sont plutôt pas d'accord

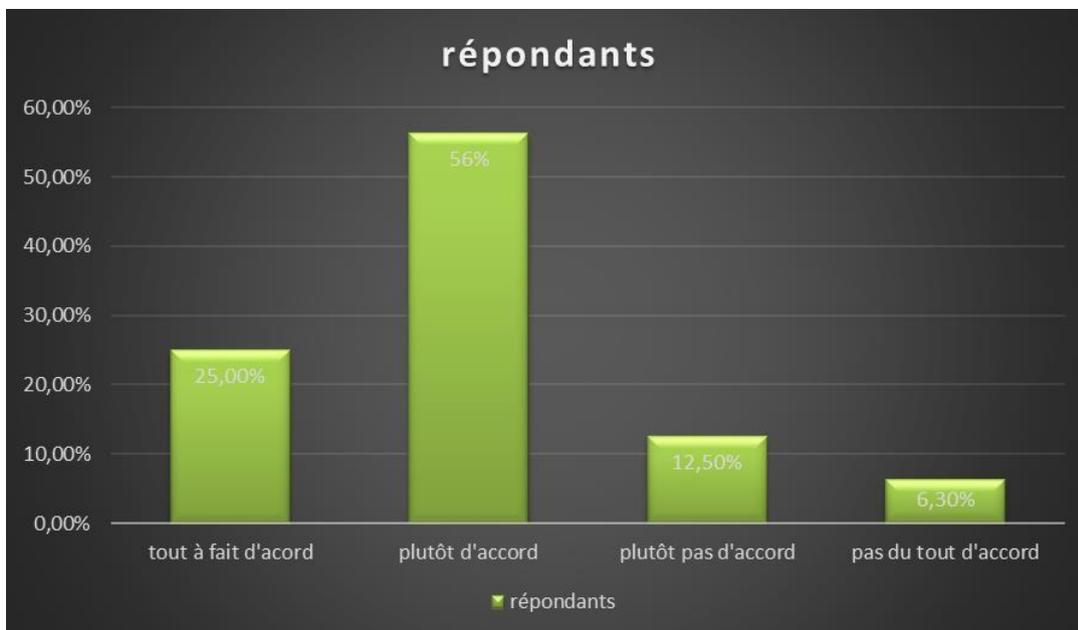


Figure N° 4

- **Les objectifs de la formation ont été clairs et précis. (16 réponses)**

12,5% des répondants ont déclaré que les objectifs de la formation n'étaient pas clairs ni précis. Par contre plus que 87% des répondants sont satisfaits des objectifs de la formation.

Ces pourcentages sont répartis comme suit :

- 56,3% sont plutôt d'accord
- 31,3% sont tout à fait d'accord

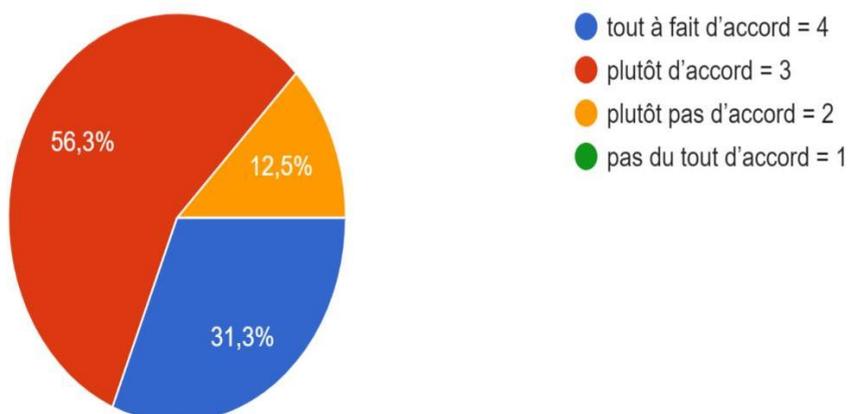


Figure N° 5

## LA FORMATION - PEDAGOGIE

- **Le contenu de la formation correspondait à mes besoins. (16 réponses)**

Uniquement 6,3% des répondants ont avoué que le contenu de la formation ne correspondait pas à leurs besoins. D'un autre côté la majorité écrasante des participants a déclaré sa satisfaction du contenu de la formation par rapport à leurs besoins avec des pourcentages respectifs de :

- 25% : tout à fait d'accord
- 68,8% : plutôt d'accord

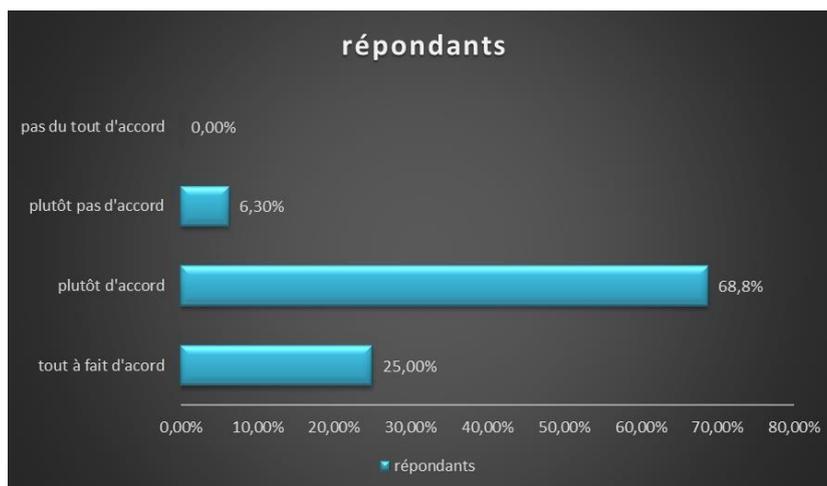


Figure N° 6

- **Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés. (16 réponses)**

La totalité des participants au questionnaire ont avoué que cette formation leur a permis d'augmenter leur niveau de connaissance et d'habileté.

- 68,8% plutôt d'accord
- 31,3% tout à fait d'accord

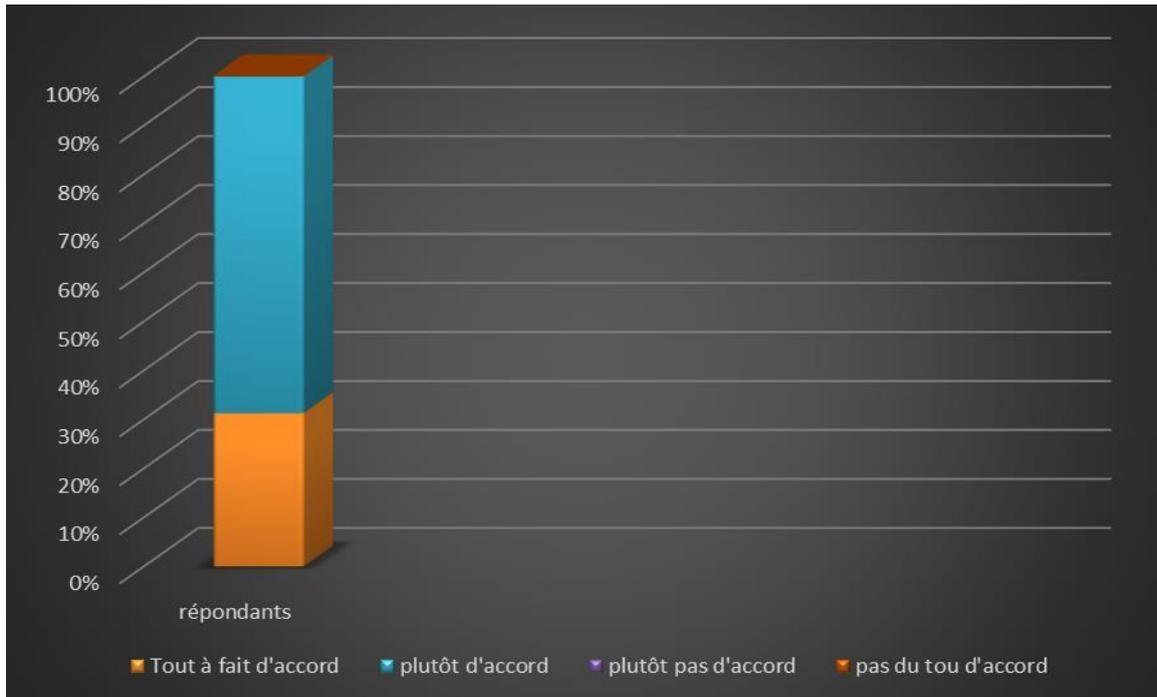


Figure N° 7

- **Quels sont les aspects du programme que vous avez trouvé plus intéressants ? (16 réponses)**

Par rapport à cette question et selon les réponses des répondants, le degré de satisfaction est très positif et la plupart d'entre eux ont apprécié le contenu du programme qui le considèrent riche et d'actualité. Ils ont montré leur intérêt pour les différents éléments du programme et tous les ateliers de formation dispensés par les experts.

Parmi les aspects les plus cités par les répondants on trouve un intérêt très particulier pour le travail en groupe, la démarche participative, les expériences comparées, la qualité des interventions, le cadre convivial et les exercices pratiques à travers les 5 ateliers du programme.

Un autre point a également suscité l'intérêt des répondants est celui de la méthodologie et les outils de la mise en place d'un projet d'établissement, surtout qu'il coïncidait avec le programme PAQ-DGSU puisque toutes les universités tunisiennes étaient impliquées et le sujet était d'actualité.

Plusieurs répondants ont mis l'accent sur le Système de management qualité et l'expérience intéressante de l'université de la Sapienza dans ce domaine

D'autres aspects ont ainsi été évoqués par les répondants tels que : la planification stratégique, le transfert de bonnes pratiques, les indicateurs de mesure de performance, l'axe recherche scientifique, la vie étudiante, le travail présenté par l'équipe GBO du MESRS dans le cadre du projet PAQ DGSU, la gouvernance, l'autoévaluation ...etc

- **Dans quelle manière cette formation vous a permis de développer votre niveau de compétence ? (16 réponses)**

Le principal acquis exprimé par la majorité des répondants consiste en le développement de leurs compétences en matière de culture de de développement et

de mise en place des SMQ. Le système d'enseignement supérieur confronté à une rude concurrence entre le privé et le public et surtout la métamorphose u marché de l'emploi à l'échelle internationale pousse les parties prenantes à imaginer de quoi innover et être au diapason de la demande pressante en compétence nouvelle reconnue, certifié et accrédité.

Le partage des bonnes pratiques et la découverte du SMQ dans les universités partenaires avec ses différentes composantes en l'occurrence l'évaluation , la certification , l'accréditation pour aboutir à la planification stratégique ; constituent pour beaucoup de répondant l'occasion propice pour se mesurer et se comparer surtout que la quête d'excellence est au menu au quotidien pour les RHs soucieuses de bien faire et de dépasser le cap de consommation des recettes prêtes vers le développement de bonnes pratiques internes perfectibles et évolutives.

Les répondants tous se sont intéressés à la façon dont ils pourront pratiquer dans l'avenir ce qu'ils ont appris dans leurs établissements respectifs en insistant sur les bienfaits de l'esprit de travail en équipe et le partage entre les différentes parties prenantes.

L'atelier a permis aussi, selon beaucoup de répondants, de faciliter le contact et la communication entre les collègues nationaux et internationaux.

- **A votre avis, quels sont les aspects de la formation qui devraient être améliorés ? (16 réponses)**

Les principales remarques et recommandations des répondants peuvent être résumées dans le fait de mieux gérer le temps des ateliers, favoriser l'échange entre les participants, faire participer des instances internationales d'évaluation et d'accréditation, se focaliser sur la pratique et les exercices spécifiques aux différents domaines de gouvernance universitaire, les indicateurs de performance, faire le lien entre le processus de mise en place du programme POMESSE (surtout dans sa composante PAQ sous ses différentes formes) et les expériences internationales similaires.

Les participants au questionnaire ont dans la majorité exprimé le besoin de se focaliser sur des aspects plutôt pratiques dans la mise en œuvre des plans stratégiques. Ils ont émis le souhait de voir beaucoup plus de cas concrets en la matière en voulant approfondir les études de cas et en insistant sur la contextualisation de plusieurs aspects touchant les domaines de gouvernance universitaire et en intégrant les aspects culturels pouvant booster ou entraver la mise en place de bonnes pratiques de gestion à l'université.

- **Les activités de formation étaient configurées pour être transférables et réutilisables. (16 réponses)**

Afin d'étudier l'importance des activités de formation et de savoir si ces dernières étaient configurées afin d'être transférables et réutilisables, le résultat du questionnaire mis en place permet de mettre en avant les différents avis donnés par les personnes interrogées. On remarque que personne ne pense que la formation est totalement intransférable et non réutilisable. Cependant, 3/8 des personnes interrogées sont tout à fait d'accord alors que 50% des personnes sont plutôt d'accord. 12,5% sont quant à eux plutôt pas d'accord.

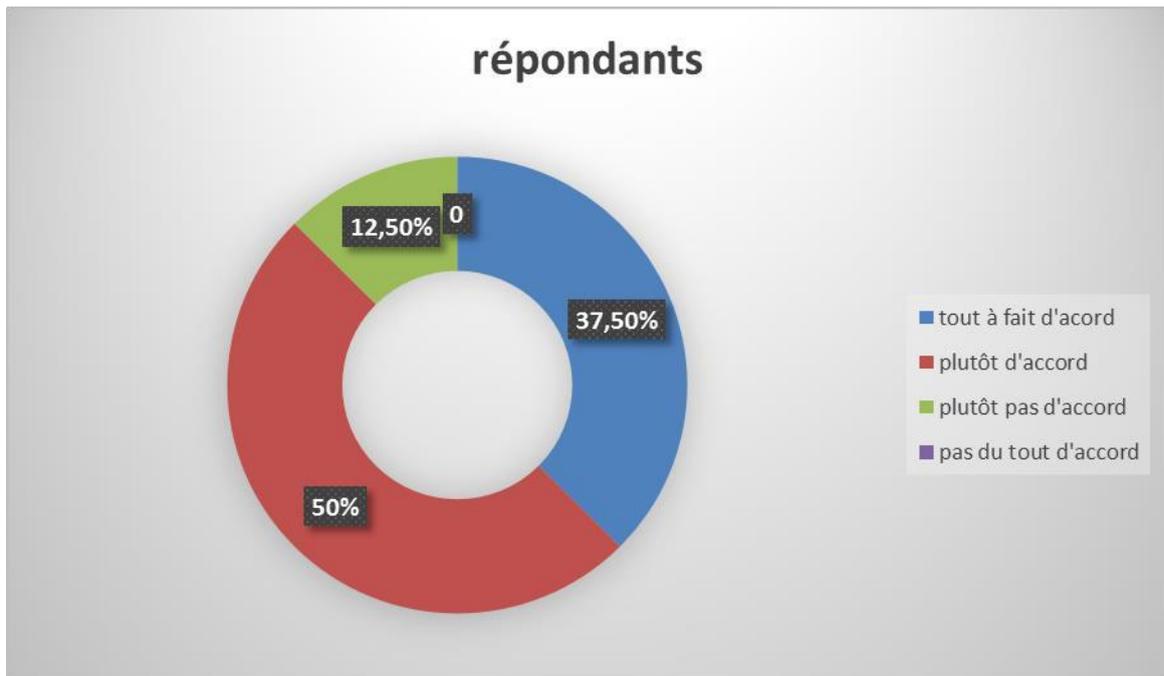


Figure N° 8

### LA FORMATION - MOYENS

- **La méthodologie et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage (16 réponses)**

Afin de faciliter l'apprentissage, plusieurs méthodologies et techniques ont été utilisées. Pour mesurer à quel point on a réussi à aboutir au résultat escompté, le questionnaire proposé à un échantillon de 16 personnes montre que la moitié est plutôt d'accord alors que l'autre moitié est équitablement répartie entre tout à fait d'accord (25%) et plutôt pas d'accord (25%).

Ainsi on conclut l'importance du rôle alloué aux différentes méthodologies et technologies.

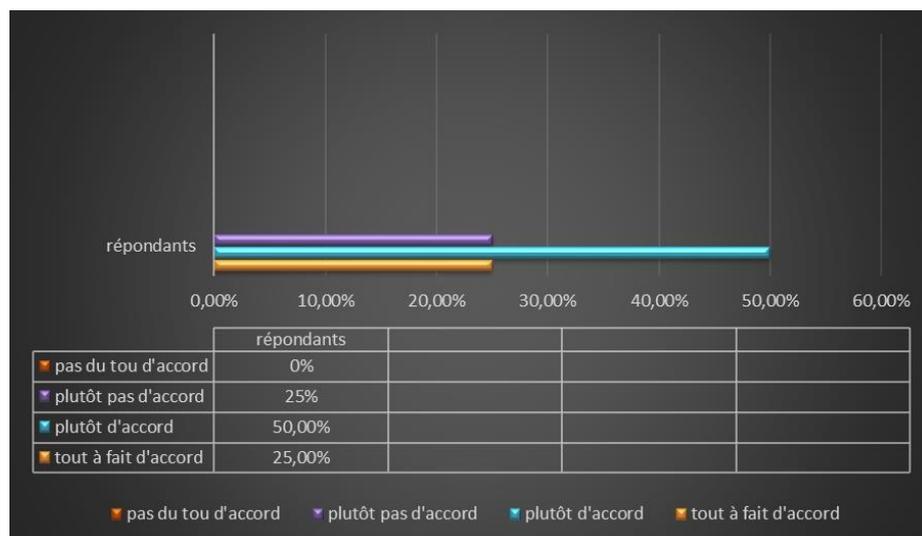


Figure N° 9

- **Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique. (16 réponses)**

Afin d'adapter les différentes formations réalisées aux besoins des participants, adapter la théorie à la pratique a été la meilleure approche à utiliser. Dans ce cadre, on a cherché à voir si notre approche présentait un équilibre adéquat entre la théorie et la pratique. Ainsi, si 28% sont restés réticents en étant plutôt pas d'accord en ce qui concerne le bon équilibre théorie/pratique, les 72% restants sont subdivisés entre 18,8% qui sont tout à fait d'accord alors que les 58% restants sont plutôt d'accord avec l'équilibre escompté. Ainsi on déduit que majoritairement notre approche est en adéquation avec l'objectif à atteindre.

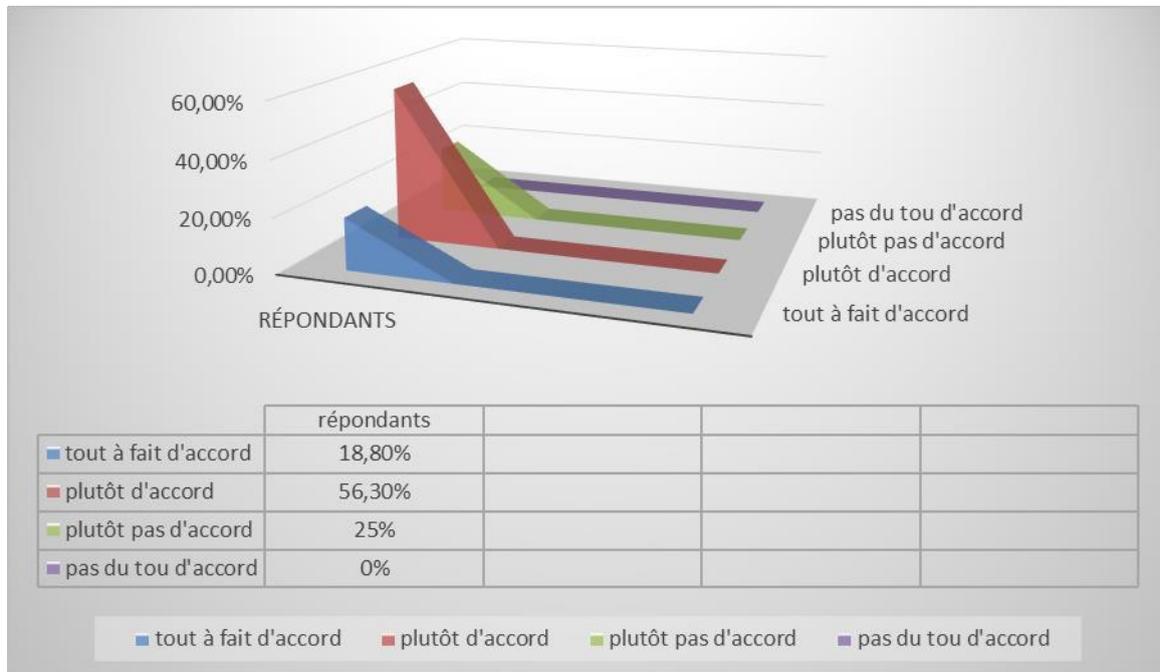


Figure N° 10

- **Le matériel et la documentation fournis sont utiles. (16 réponses)**

Toute formation nécessite l'utilisation de matériel et de documentation alors a-t-on réussi à proposer le meilleur compromis ?

Après consultation, les participants sont unanimes. Ils pensent que le matériel et la documentation sont utiles et répondent à leurs espérances. On remarque selon la figure synthétique que 75% sont plutôt d'accord alors que le reste sont tout à fait d'accord avec la très bonne qualité des fournitures proposées.

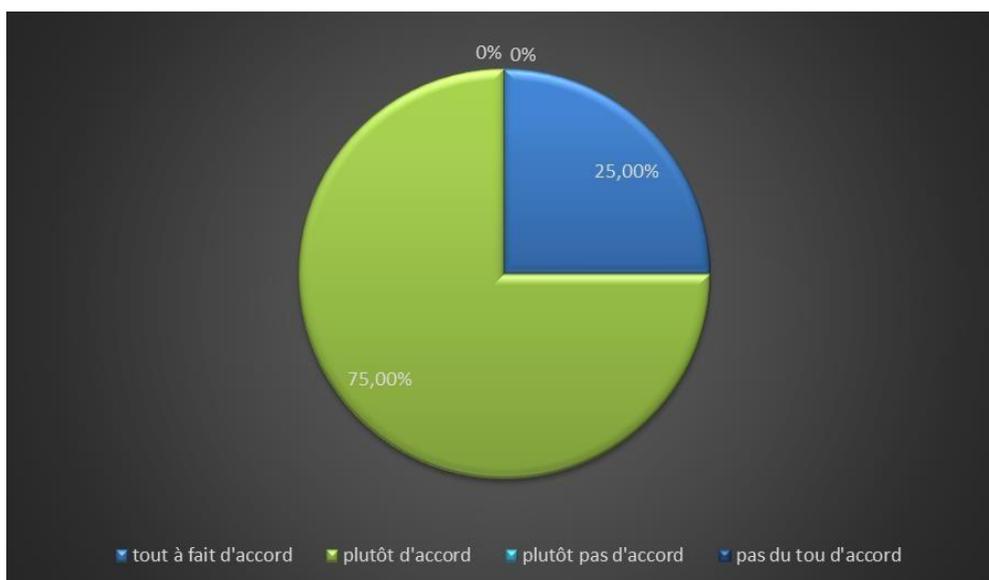


Figure N° 11

## LA FORMATION - ACTEURS

- **Les formateurs communiquaient de façon claire et dynamique. (16 réponses)**

La plupart des répondants considèrent que la communication avec les formateurs était dynamique et claire ; 25% parmi eux sont tout-à-fait d'accord et 43,8% sont plutôt d'accord. Tandis que le 1/3 soit 31,3% sont plutôt pas d'accord quant au niveau des échanges avec les formateurs chose qui reste à expliquer afin d'y remédier dans les prochaines activités du projet.

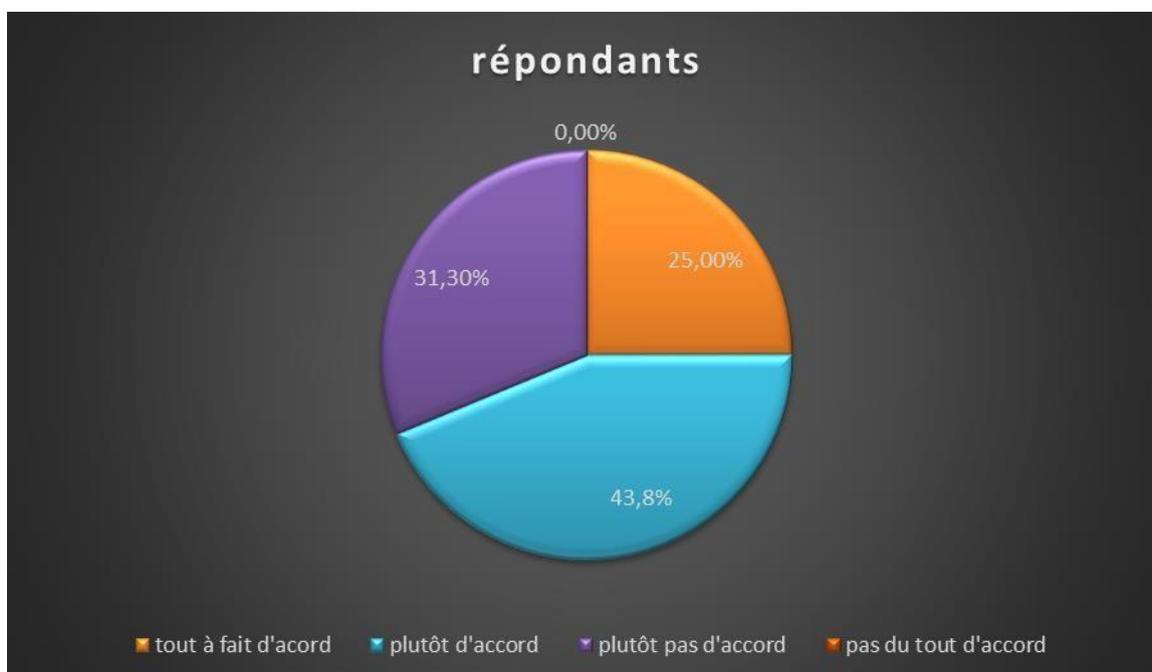


Figure N° 12

- **Les formateurs ont échangé avec le groupe sur le contenu de la formation. (16 réponses)**

Afin de remédier aux possibles lacunes ou faiblesses de la formation proposée, l'échange entre les formateurs et les membres du groupe est la meilleure solution. Ainsi, le résultat du questionnaire est présenté dans la figure 13. Si 25% des réponses ne sont pas tout à fait d'accord avec l'échange réalisé, on remarque que les autres 75% sont positifs avec 43,8% qui sont plutôt d'accord alors que les 31,3% sont quant à eux tout à fait d'accord sur l'échange sur le contenu proposé dans la formation.

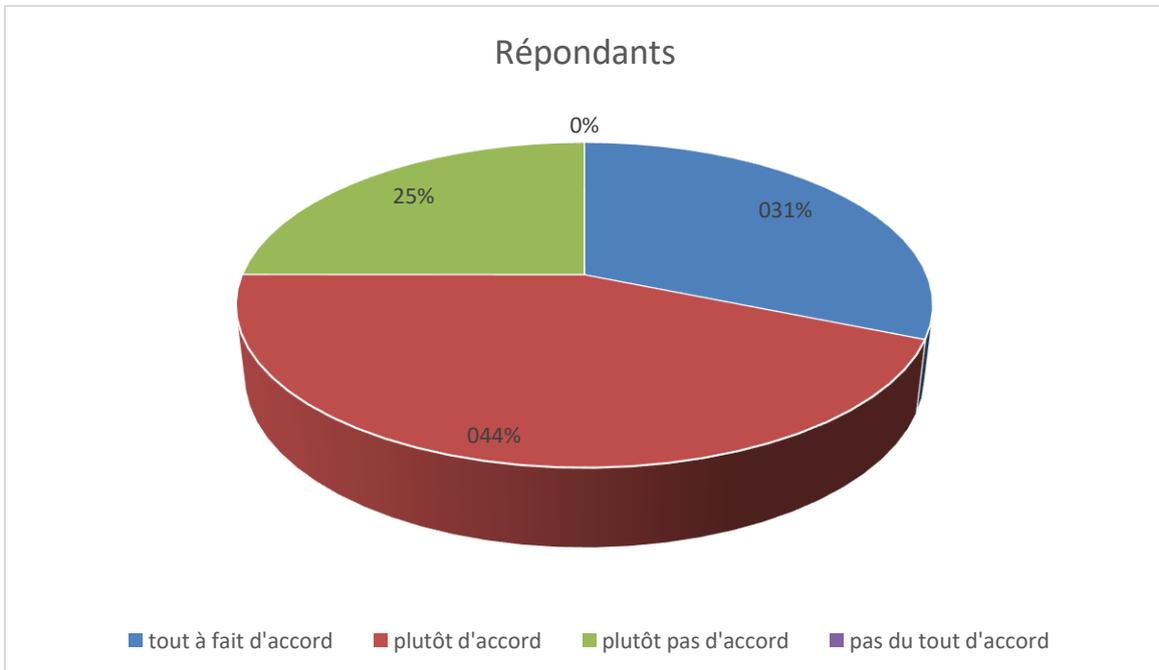


Figure N° 13

- Pendant la réunion, j'ai eu l'occasion de partager mes idées et mes opinions. (16 réponses)

Dans le but de partager les idées et d'échanger les opinions entre les différentes personnes assistant à la formation. Ainsi, 43,8% des personnes sont tout à fait d'accord sur la possibilité du partage, le reste des personnes sont quant à elles plutôt d'accord avec cette idée.

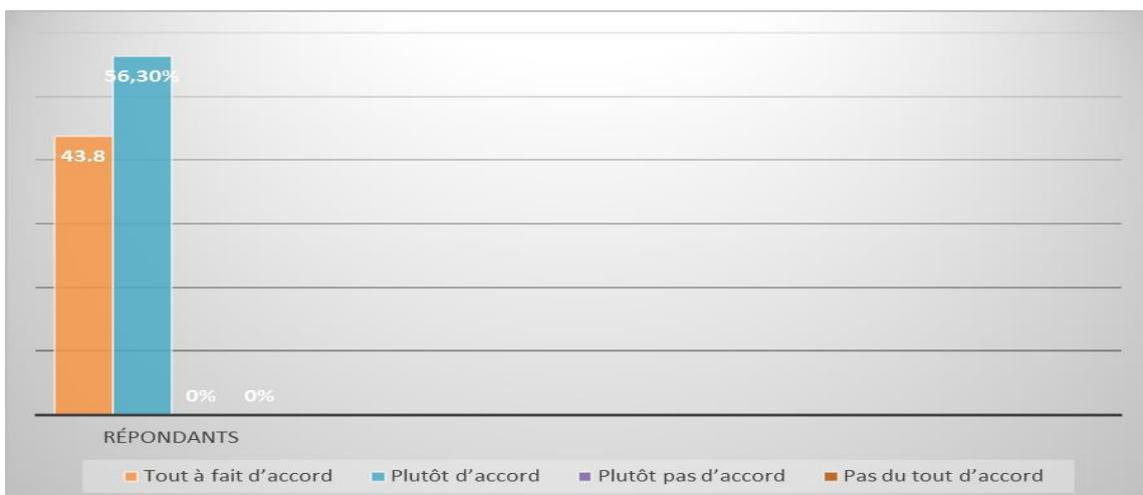


Figure N° 14

## SATISFACTION GLOBALE

- **La durée de la formation était adéquate. (16 réponses)**

Pour mesurer la satisfaction globale de la formation, un des paramètres utilisés est la durée qui lui a été allouée. Ainsi, si 6,2% sont plutôt pas d'accord sur cette durée, 62,5% sont plutôt d'accord que la durée de la formation est bien étudiée. Le reste des réponses sont unanimes sur cette adéquation.

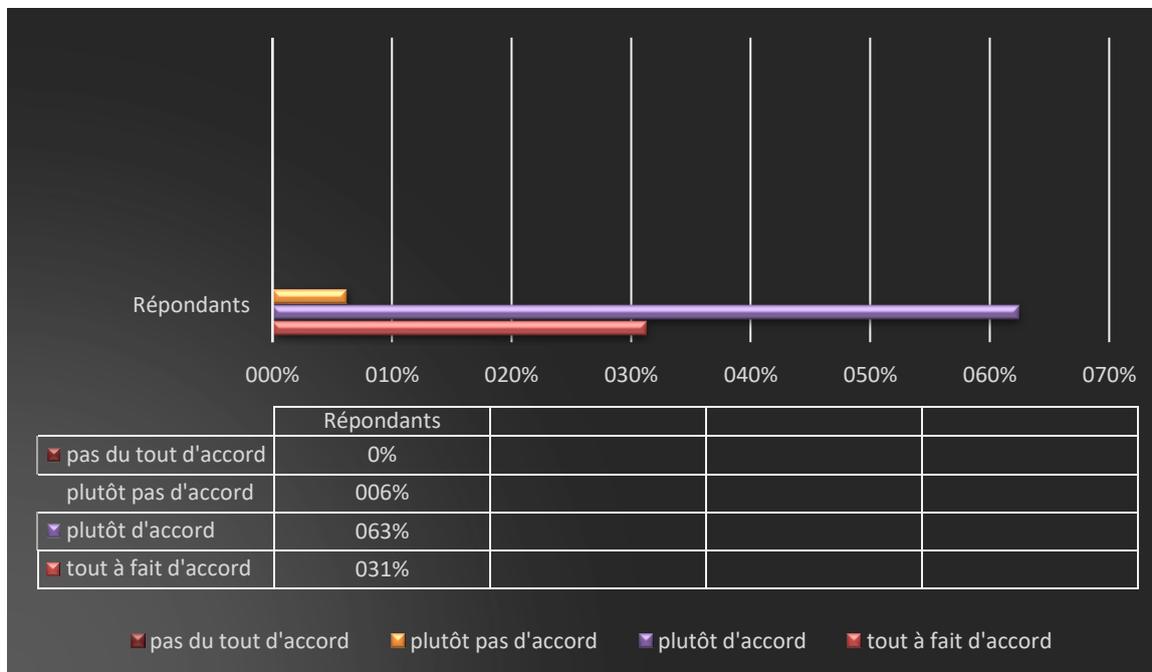


Figure N° 15

- **Les objectifs de la formation ont été atteints. (16 réponses)**

En ce qui concerne les objectifs de la formation, sur les 16 réponses proposées, si personne n'est tout à fait pas d'accord avec les objectifs atteints par la formation, le reste des avis reste majoritairement satisfait. En effet, 18,8% sont tout à fait d'accord, alors que 62,5 sont plutôt d'accord et le reste ne sont plutôt pas d'accord.

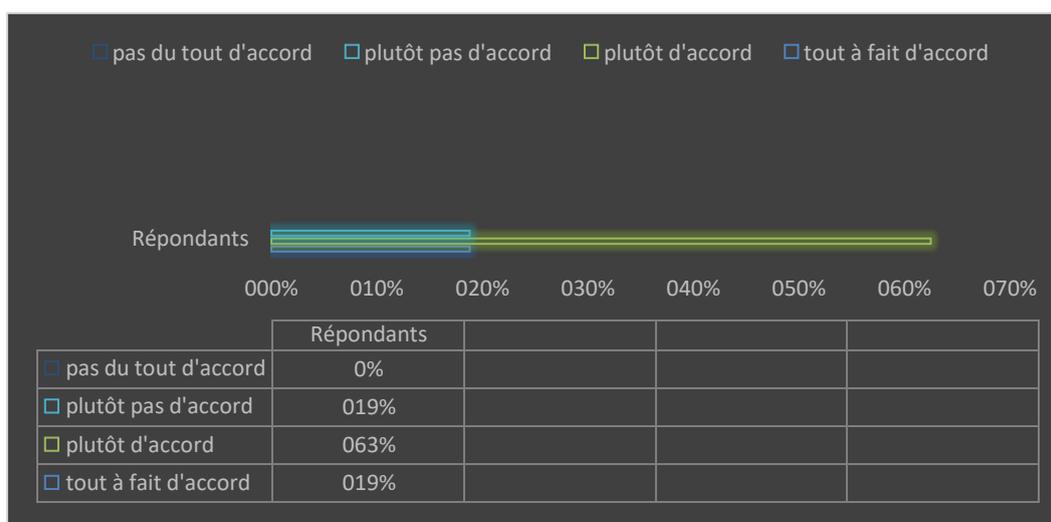


Figure N° 16

- **J'ai l'impression d'avoir compris la majorité du contenu de l'activité de formation. (16 réponses)**

En ce qui concerne la majorité du contenu des activités de la formation, toutes les personnes ont des avis positifs. Ainsi 75% sont plutôt d'accord avec la compréhension du contenu des différentes activités alors les 25% restant sont tout à fait d'accord (figure 17).

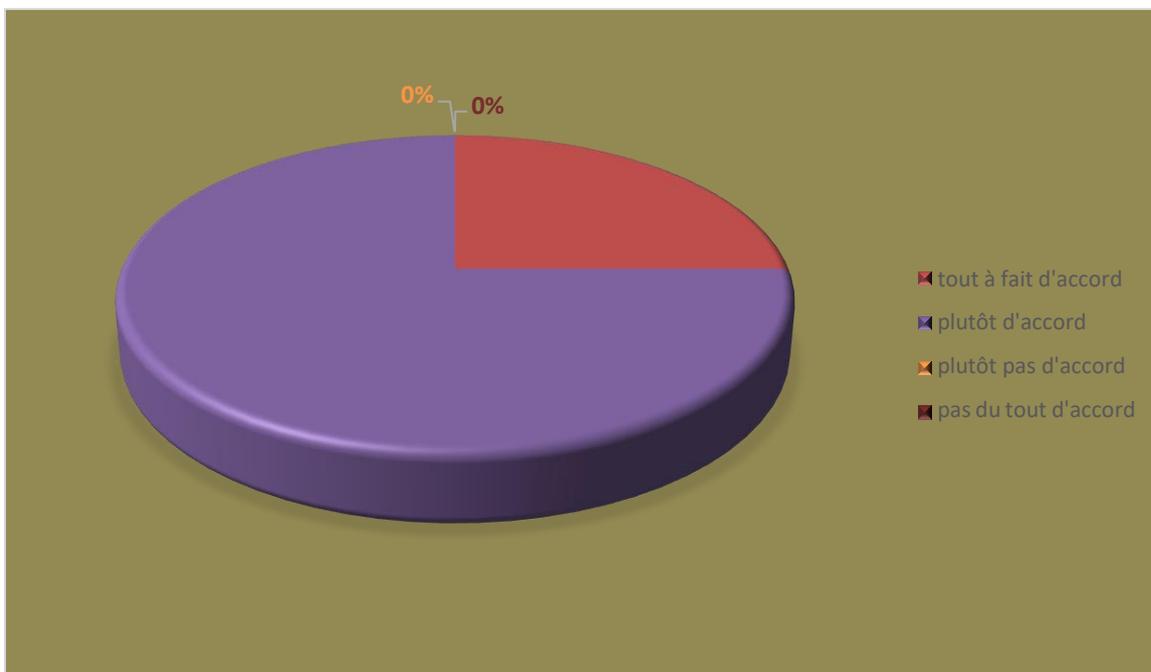


Figure N° 17

- **Je suis optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises aux collègues de mon organisme. (16 réponses)**

Le transfert de compétences aux collègues de l'organisme reste l'objectif de toute formation afin de permettre la propagation de l'information. Si 25% sont équitablement répartis entre pas du tout d'accord et plutôt pas d'accord sur ce transfert, 18,8% sont certains de pouvoir transférer les compétences. Les 56,3% comme indique la figure sont plutôt d'accord sur la réalisation de cette tâche.

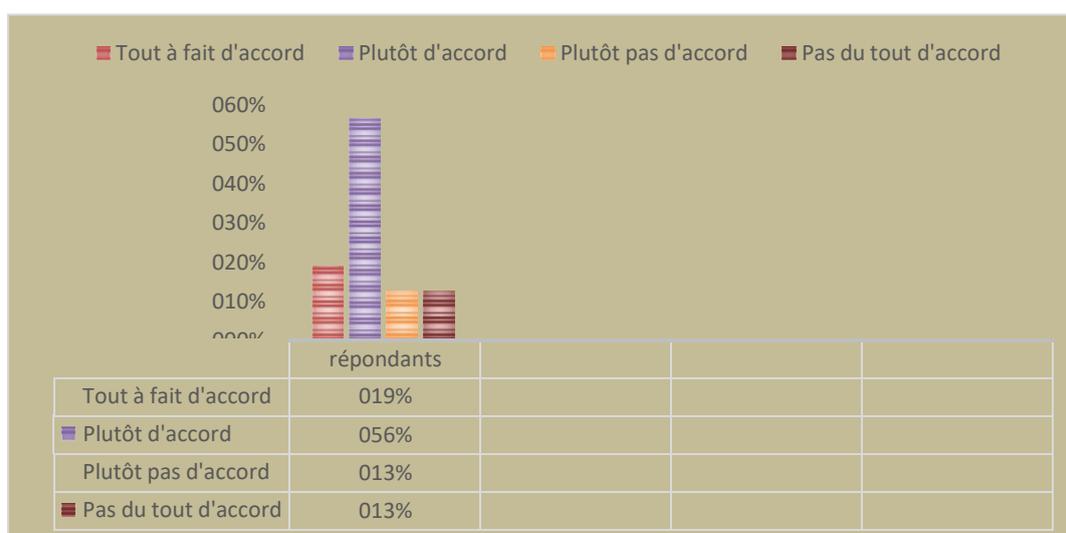


Figure N° 18

- **Qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de cette formation dans votre organisme ? (16 réponses)**

Dans le cadre du projet SAGESSE et d'après les répondants, plusieurs aspects pourraient favoriser l'application de cette formation dans les différentes institutions. D'après eux, La formation serait très utile dans l'élaboration des projets d'établissement et ils recommandent la mise en place de plusieurs outils de dissémination tels que l'organisation de journées d'information, le partage du contenu de la formation, le transfert de bonnes pratiques...etc. Un répondant a même proposé de fournir un enregistrement audiovisuel des formations et de toutes les présentations ainsi que les discussions. Un point très important a été également évoqué concernant l'importance de l'implication du MESRS et également de l'IEAQA dans le choix des thèmes des ateliers ce qui rend la formation plus pertinente et conforme aux exigences et aux priorités nationales.

- **Avez-vous d'autres commentaires sur la formation ? (16 réponses)**

Le degré d'appréciation des participants qui ont répondu au questionnaire est considérablement très positif. Les répondants ont mis l'accent sur la bonne organisation de la formation, la richesse du contenu, l'adéquation de la formation par rapport aux besoins des participants et des universités, la qualité des interventions, l'importance et l'impact de la formation des formateurs, la convivialité de l'ambiance, le cadre agréable...etc.

Parmi les répondants 19% ont considéré que le temps réservé à la formation n'était pas suffisant par rapport au contenu très riche et important.

Le quart des répondants recommandent l'enrichissement du programme par l'étude des cas pratique et d'exercices d'application.

### CONSIDERATION FINALE

Tenant compte des indicateurs de progression qualitative suivants préétablis dans le plan Qualité du projet :

- La formation de base est animée par des experts reconnus dans leurs domaines de compétences ;
- La formation de base a poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet ;
- Les coordinateurs et co-coordinateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques ;
- Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique de niveau managériale (ex : Recteur, Vice-recteur, Secrétaire général) ;
- La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus ;
- Le matériel mis à disposition avant la formation a été utile pour une active participation à la semaine de formation de base ;
- Les sessions pratiques sont bien planifiées et délivrées ;
- Clarté, interaction, et style de présentation des formateurs de la formation de base ;
- La participation à la formation de base a été très utile pour la réalisation des ateliers à l'échelle locale ;
- Coordinateurs et co-coordinateurs étaient bien organisés pour garantir le déroulement correct et ponctuel des activités de formation de base et de coordination de l'organisation des ateliers locaux ;
- Les formateurs tunisiens ont été capables de transférer le savoir-faire et les connaissances acquises pendant la formation de base.

Plus que 68% des participants à la formation ayant répondu au questionnaire d'évaluation considèrent que la communication avec les formateurs était dynamique et pertinente. L'échange sur le contenu proposé dans la formation entre les formateurs et les membres du groupe était vivement positif avec un taux de 75%.

La formation a joué un rôle important dans l'identification des priorités, des objectifs stratégiques des universités partenaires. Elle a également outillé les participants des techniques nécessaires afin d'assurer la transférabilité des bonnes pratiques.

Les répondants ont soulevé l'importance des études de cas et les exercices pratiques traités pendant la durée de l'atelier. Les aspects pratiques méritent, selon plusieurs avis, d'être approfondis et consolidés par des exemples réussis et non réussis afin de palier en cas de besoins aux insuffisances de leurs mise en place. Les outils pédagogiques (documents utilisés) et les méthodes de présentation sont généralement satisfaisants mais peuvent être améliorés par une touche locale. Cette contextualisation permettra selon plusieurs collègues de mieux cerner les aléas du système d' E.S.R.S tunisien et pourront dans l'avenir être neutralisés.

La qualité des échanges est bien satisfaisante pour la majeure partie des répondants. Le partage et l'écoute entre les collègues ont permis de mieux comprendre la spécificité des problématiques et l'importance des solutions recommandées ou proposées par les uns et les autres. Dans le futur ces échanges permettront d'alimenter la dose de planification stratégique dans la gestion universitaire en Tunisie renforcée par les bonnes pratiques adoptées par les universités partenaires.

#### RECOMMANDATIONS :

1. L'aspect pratique des formations et les exercices que nous avons essayé d'améliorer et de faire de plus déjà à Monastir comme nous le ferons aussi à Gabès ainsi pendant les trois visites sur terrain du WP3 à Barcelone, Paris et Rome.
2. Les outils pédagogiques et les méthodes de présentation sont généralement satisfaisants mais peuvent être améliorés et plus contextualisés à niveau national
3. Réfléchir à la manière d'archivage et d'assemble des contenus d'information en vue d'une meilleure exploitation, dissémination et pérennisation des acquis échangés et partagés : nous avons pensé à cet effet d'élaborer une ligne guide avec tout le matériel de toutes les formations, ainsi de faire de MOOC ou de capsules vidéo qui comprennent les enregistrements effectués lors de formation. Nous avons déjà amélioré cet aspect à Monastir grâce aux enregistrements des collègues de Monastir. Nous allons certainement partager tout ce matériel ainsi essayer d'archiver le matériel sur l'espace intranet et après comme MOOC sur le site du projet. Nous allons discuter de tous ces aspects certainement à la réunion de Barcelone, donc c'est important aussi que la présentation du WP6 puisse souligner ces recommandations.
4. Capitaliser et transférer le savoir-faire: les ateliers de formations de formateurs à l'échelle locale en Tunisie vers le personnel des universités ainsi des établissements qui sont prévus entre janvier et mars 2020, doivent servir exactement à transférer les connaissances apprises pendant toutes ces formations.

## LE CONTROLE QUALITE DES LIVRABLES

Au moment de l'écriture du rapport intérimaire les 4 livrables définitifs et finales sont les suivants :

- D1.1 Rapport sur l'état de l'art de la gouvernance et assurance qualité dans l'ES en Tunisie
- D2.1 Rapport de formation de base, Sienna 3-7 décembre 2018
- D6.1 Plan Qualité
- D7.1 Plan de diffusion et exploitation

### [D2.1 Rapport de formation de base, Sienna 3-7 décembre 2018]

La formation de base a été organisée du 3 au 7 décembre 2018 à l'Université de Sienna (Italie), dans l'Aula Meeting - Rez-de-chaussée du Santa Chiara Lab, un espace de formation, d'exposition et de dialogue destiné à l'acquisition de compétences, pas seulement pour les étudiants et les diplômés mais aussi pour le personnel enseignant et les techniciens administratifs intéressés à améliorer leur profil professionnel.

#### **Jour 1 - Planification stratégique - Université de Sienna (UNISI)**

Lorsque nous parlons de changement, nous parlons d'une altération, d'un renouvellement, d'une transformation, d'un processus qui, sous l'impulsion de stimuli - externes et / ou internes - est mis en œuvre dans leur réponse pour en dominer les effets. Par conséquent, le changement est une chose omniprésente et un élément constant de la vie des êtres humains, tant au niveau individuel qu'organisationnel. En fait, la nécessité de faire face à un environnement en constante évolution est maintenant un défi quotidien pour chaque type d'organisation. Les établissements d'enseignement supérieur ne font pas de distinction en ce sens, car ils évoluent dans un environnement complexe où le système concurrentiel, la demande du marché, la disponibilité des ressources dont dépend leur fonctionnement, de même que le modèle de l'enseignement supérieur a considérablement évolué.

Tout cela a des implications internes indéniables pour les universités, qui seront appelées à réagir aux changements externes en prenant certaines décisions et en réalisant des activités qui leur permettent d'être en corrélation harmonieuse avec le nouveau contexte opérationnel.

Reconnaissant l'importance que le changement revêt pour une organisation, le principal défi auquel elle doit faire face est donc de gérer un phénomène tellement pénétrant. Fixer de nouveaux objectifs et identifier les moyens, les outils et les actions pour les atteindre sont des activités essentielles pour permettre cette adaptation. En d'autres termes, élaborer une stratégie appropriée et planifier les changements deviennent la clé du succès.

La littérature a identifié des facteurs spécifiques à prendre en compte pour la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de changement appropriée. Ces facteurs sont :

- Le contexte - environnement interne et externe, défini par des aspects politiques, juridiques, administratifs, éthiques, économiques, etc. ;
- Les parties prenantes - acteurs impliqués dans le processus de définition et de mise en œuvre de la stratégie ;
- Le contenu - définition des objectifs permettant de mettre en œuvre l'idée développée ;
- Le processus et le leadership - moyens de gérer le changement ;

- L'impact - résistance au et résultats du processus de changement.

## **Jour 2 - Évaluation d'impact des choix stratégiques et accompagnement au changement - Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne**

Les objectifs de la formation de cette journée sont de fournir des outils, des exemples et des méthodes pour identifier les résistances au projet de changement ainsi que favoriser l'adhésion des acteurs au projet de changement.

La formation prévoit une journée sur la thématique de l'accompagnement au changement dans un format centré sur la collaboration et l'échange d'expérience : des témoignages (retour d'expérience), des ateliers pratiques et concrets basés sur l'expérience des participants (incluant notamment un atelier brise-glace focalisé sur le mode projet).

Deux intervenantes de l'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur (AMUE), expertes des questions de conduite du changement, coordonnent et animent la journée.

Un expert, sociologue des organisations et ancien président de l'université Paris-Est Marne-la- Vallée, présent également le lundi et le mercredi, intervient en fil rouge pour faire le lien entre les séquences de formation et alimenter les réflexions au cœur du projet SAGESSE.

La Directrice générale des services de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est également présente sur la journée du mardi pour échanger avec les participants, apporter son regard sur la thématique de la journée et partager son expérience.

La journée est organisée en coopération avec l'AMUE.

## **Jour 3 - Certification et Processus d'accréditation de la qualité dans l'enseignement supérieur - Université de Barcelone**

*Université de Barcelone : Certification et Processus d'accréditation de la qualité dans l'enseignement supérieur*

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 autres aspects concernant les centres, et aussi évaluent le système d'assurance qualité interne.

Pendant longtemps, la fonction qualité était associée aux questions de contrôle, de métrologie. 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 du 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.

#### **Jour 4 - Évaluation et Assurance qualité dans l'enseignement supérieur - Università degli studi di Roma "La Sapienza" - Uniroma1 et Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation - IEAQA**

La mission principale de l'université est celle de la formation générale et spécifique dispensant savoirs et savoir-faire nécessaires à l'insertion professionnelle. En d'autres termes, c'est de forger les consciences et améliorer les aptitudes jusqu'à leur plus haut niveau de performance.

On parlait alors d'assurance qualité. Mais avec l'essor des normes qualité, des référentiels d'évaluation et d'accréditation, de nouveaux objectifs qui se sont imposés (écoute client, satisfaction des collaborateurs, performance des processus, gestion des risques), on parle plutôt de management de la qualité.

Pour garantir le maintien et l'amélioration de la qualité interne (assurance qualité interne), les établissements d'enseignement supérieur doivent mettre en place un système de management de la qualité et procéder à l'auto-évaluation périodique de leurs activités (formation, recherche, gouvernance et vie universitaire) (évaluation interne).

Pour ce faire, le management de la qualité se présente comme un impératif de survie pour le système universitaire.

Son application dans l'enseignement supérieur n'est qu'à la portée des institutions qui disposent des prérequis pour pouvoir développer et enraciner la culture qualité en mettant en place une démarche qualité avec un SMQ basé sur un mode de gouvernance inclusif, intégré et à approche d'équipe.

La pertinence et la pérennité d'un SMQ imposent l'adoption du concept de l'amélioration continue basé sur la roue de Deming P/D/C/A comme suit :

- Planification : Coursus 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...

Sans oublier :

- Le sociétal : le rôle des composantes de l'environnement économique et social, la facilité d'accès, la diversité et l'équité, la contribution de l'institution aux autres secteurs ;
- La non adoption de recettes intégralement importées ;
- L'adoption permanente du concept V/S/V (valider, surveiller et vérifier) pour toutes les activités entreprises ;
- L'auto-évaluation sous un regard externe indépendant.

La crédibilité de cette auto-évaluation est tributaire d'une évaluation externe assurée par une instance indépendante d'évaluation externe (assurance qualité externe).

Dans ce cadre, l'IEAQA a élaboré deux référentiels pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et l'évaluation des programmes et parcours de formation.

## **Jour 5 - Responsabilité sociale des universités - CESIE et Université de Sousse**

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.

### [D6.1 Plan Qualité]

Dans un projet les mesures d'Assurance et contrôle de la qualité garantissent la qualité des résultats du projet et la qualité des méthodes et procédures utilisées pour gérer le cycle de vie du projet et pour développer ces résultats. **Le Plan Qualité définit les dispositions spécifiques prises pour garantir la gestion efficace de projet et la conformité des produits livrés avec les attentes et les objectifs du projet.**

La stratégie pour le contrôle de la qualité du projet s'appuie sur les mesures suivantes :

- Évaluation des résultats du projet grâce à l'établissement d'un Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) composé d'un membre par partenaire. Le Comité de Contrôle de la Qualité est l'organe stratégique responsable de l'évaluation de la qualité des résultats prévus et approuvera ces résultats en référence aux indicateurs qualitatifs et quantitatifs de progrès incluant des mesures correctives si besoin et des propositions et des recommandations pour améliorer la qualité ;
- Dans le cadre de ces activités le CCQ révise et valide les rapports d'évaluation de chaque activité du projet (réunions, KoM, formations, ateliers...etc). Il a apporté

son avis sur la tenue des activités, les supports de formation et la pédagogie adoptée durant les ateliers.

- Rédaction du plan qualité approuvée par le CCQ qui inclut les questionnaires à transmettre ;  
Après avoir été préparé, rédigé et révisé par les co-leaders du WP6 avec l'appui du coordinateur du projet, le CCQ et le consortium ont approuvé le plan qualité afin qu'il soit mis en œuvre et appliqué durant la durée de vie du projet, et ce, suite à des échanges effectués entre les membres partenaires via des courriels ainsi que les réunions tenues à l'occasion des différentes activités du projet.
- **Obtention de commentaires et feedback sur la qualité des activités de formation et des services fournis aux participants ;** A la fin de chaque activité, les participants sont appelés à donner leurs avis sur le déroulement de l'activité, le contenu, la qualité des interventions et des échanges ainsi que leurs avis sur les aspects logistique et de communication entre les partenaires. Ces avis sont consignés dans des questionnaires dont le texte est approuvé dans le cadre du plan qualité.
- **Réalisation d'observations directes et supervision** par le partenaire responsable des activités d'évaluation et de contrôle, avec la participation des membres du personnel de l'équipe évaluatrice dans les activités du projet et de formation avec l'objectif de faire une évaluation présentielle (en plus des commentaires des participants) ;

Plusieurs membres du CCQ, des représentants du WP6, leader et co-leader ont pu également assister au déroulement des activités du projet avec la qualité de participant aux ateliers et aux réunions.

Ils ont pu par la même occasion faire une idée sur la qualité des formations, la teneur des échanges et interagir avec les autres participants quant à la qualité du déroulement de l'activité. Leurs remarques verbales ou consignées dans les questionnaires d'évaluation ont pu enrichir les rapports d'évaluation internes des dites activités et parfois ont été immédiatement pris en charge quant aux aspects logistiques, pédagogique ou de communication par exemple la répartition d'horaires, d'activités, du matériel distribué, la nature des échanges avec les formateurs etc.

La qualité des participants qui varie entre responsable du premier rang et des participants d'un niveau hiérarchique dans l'organisation moyen et supérieur ainsi que des enseignants chercheurs a permis à travers les échanges durant les ateliers et les activités du projet de consolider les recommandations et de prendre en charge immédiatement des mesures correctives éventuelles ce qui a permis d'atteindre un niveau de satisfaction important.

- **Évaluation externe intérimaire et finale.** L'évaluateur externe sera sous-traité pour mener l'évaluation externe de la qualité du projet. Cet expert évaluera les progrès et les succès des activités par rapport aux indicateurs du projet et proposera des actions pour améliorer l'efficacité globale des résultats.

Le processus de sélection de l'expert externe de contrôle qualité du projet a obéi aux termes du plan qualité tel qu'approuvé par le CCQ et les membres du consortium. Après avoir approuvé les termes des références de recrutement de l'évaluateur externe, lancer l'appel, recevoir les candidatures, procéder à la mise place d'une short liste, le leader, co-leader ainsi que le coordinateur du projet SAGESSE ont soumis au CCQ la short liste qui a procédé à la sélection de l'expert ayant le profil le plus fidèle aux termes des références de l'appel.

De là le coordinateur a procédé à la finalisation du process de contractualisation avec l'expert retenu à savoir Mme Kaouther GHOZZI. L'experte a fait la proposition d'un

plan d'évaluation externe en tenant compte des livrables contractuels demandés. Son apport sera plus visible dans les prochaines phases du projet

## **[D7.1 Plan de diffusion et exploitation]**

### **Auteurs**

*Equipe de la coopération à l'Université de Carthage*

### **Contributeurs**

*Equipe du projet de l'UNIMED*

### **Editeurs**

*Université de Carthage et UNIMED*

### **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 Ez-Zitouna*

*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)*

La diffusion est un processus préplanifiée et constamment en cours d'exécution. Ce processus peut être entendu comme l'activité transversale de la promotion du projet et de ses résultats à un public élargi au-delà du consortium.

Le plan de diffusion est considéré comme un document de travail décrivant les activités à mettre en œuvre, mais flexible au regard de l'évolution du projet SAGESSE.

Alors que les trois volets de la sensibilisation, la diffusion et l'exploitation sont susceptibles de survenir en même temps (au cours du projet), la séquence logique des trois phases est :

- **Sensibilisation** (Promouvoir SAGESSE et informer sur l'existence et la nature du projet) = Identité visuelle du projet, la carte postale du projet, les outils de communication ;
- **Diffusion** (informer sur les résultats du projet car ils sont atteints) = Mise en réseau, la participation à des événements, la diffusion des principales réalisations
- **Exploitation** (Encourager l'utilisation des résultats de SAGESSE et assurer la durabilité) = Implication des parties prenantes, les agences nationales pour la participation de l'assurance qualité, les responsables politiques de l'éducation.

Lorsqu'ils sont combinés ensemble, ces trois volets maximisent l'impact du projet et contribuent à sa « durabilité ». En d'autres termes, l'impact et la « durabilité » de tout projet dépend en grande partie de l'efficacité des activités de diffusion qui construit un profil pour le projet et un plan de valorisation.

La communication a lieu à deux niveaux : le niveau général et le niveau partenarial.

- La diffusion des résultats au niveau général a permis de donner une visibilité élargie voire internationale et une réelle reconnaissance du projet SAGESSE au niveau européen, africain et au-delà.
- La diffusion des résultats au niveau partenarial quant à elle a consisté à des activités de diffusion au sein de chaque pays partenaire, avec une stratégie de communication basée sur le contexte spécifique lié au territoire et à la dimension de l'évènement.

Plus particulièrement, dans le cadre du projet SAGESSE, les activités courantes de sensibilisation dans les pays partenaires ont porté sur la modernisation de la gestion de l'enseignement supérieur et l'amélioration de la gouvernance en Tunisie, à l'occasion des activités du projet (réunions, ateliers, visites de terrain) elles ont pris la forme de postes sur les médias sociaux, le site web du projet, les sites web des partenaires, des groupes d'échanges sur facebook des communications radiophoniques et télévisées, des articles de journaux et des séquences télévisées.

Le projet a adopté une stratégie de communication très efficace, allant des formes de diffusion classiques vers l'utilisation des réseaux sociaux et des masses-médias pour se faire connaître et faire découvrir par un large public de différent niveau et tendance ; ses activités, son originalité et l'espoir qu'il apporte a de nouveaux modes de gouvernances modernistes du système tunisien de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Grace à de telles activités et au vu des résultats intermédiaires déjà réalisés, plusieurs membres de la communauté universitaire ont exprimé leur intérêt de participer dans les différentes activités du projet et de bénéficier de cette occasion pour partager avec les collègues leurs expériences réussies et les mésaventures rencontrées à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions dans leurs universités de rattachement.

Plusieurs livrables sont prévus dans les prochaines étapes de l'exécution du projet, ils feront l'objet d'une analyse et commentaires dans le futur.

## CONCLUSIONS

### Progrès du projet et leçons apprises

La réflexion engagée dans le cadre de l'expérience du consortium du projet SAGESSE, et détaillée dans ses documents produit dans l'évaluation interne ou externe, a abouti à une structuration et à un mode de fonctionnement qui tient compte des principes généraux suivants :

- L'adoption d'un processus d'évaluation partagé et un regard croisé sur les activités du projet.
- Insistance sur les aspects d'accompagnement et de formation des acteurs conseillers et (ajustements en cours de route) « learning by doing »
- Cet accompagnement prévoit que l'organisation du travail entre les structures de contrôle qualité du projet aurait une configuration interne et externe partagés et qui travaillent en harmonie et coordination continue.
- Une introduction progressive des mesures correctives nécessaires au bon fonctionnement du consortium et l'exécution des activités parallèlement à une suppression graduelle des obstacles rencontrés lors de l'exercice des tâches des partenaires.

L'exercice de l'université de Sfax, du CESIE et des autres membres du projet SAGESSE a démontré la dynamique d'innovation et de changement qui caractérise la vie du projet. Il apparaît que l'extension de cette logique d'échange de bonne pratique et le partage des expériences entre les partenaires est non seulement possible mais demeure fortement recommandée.

Les universités tunisiennes et leurs homologues européennes du projet, sont fortement imprégnées par la volonté de partager leurs expériences dans le but d'améliorer la gouvernance universitaire par l'exercice commun de nouvelles méthodes et pratiques de gouvernance à l'université.

De ce fait, toutes les activités du projet SAGESSE ont été soumises à un processus d'évaluation décrit dans le Plan Assurance et de Contrôle de la Qualité (Plan Qualité) du projet - élaboré par CESIE (P4 - WP6 coleader), UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et Université de Sfax (P11 - WP6 leader) et approuvé par le Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) du projet.

### La contribution du projet aux objectifs du Programme

Le projet SAGESSE constitue une opportunité pour les l'universités tunisienne pour travailler ensemble sur des questions qui reviennent à chaque fois dans leurs processus de développement continu en s'inspirant des bonnes pratiques adoptées par les partenaires européens impliqués dans le projet.

C'est Aux universités d'instituer des comités permanents internes d'évaluation à divers niveaux : composantes pour les enseignements et formations ; grands domaines pour les diplômes et programmes ; groupes de domaines et université pour la gouvernance et la stratégie. Une logique de redevabilité et de rendre compte ; à qui de droit ; de ce que nous sommes en train de faire.

Au ministère de rendre publiques et transparentes les procédures de » gouvernance de ses structures, de distinguer nettement gestion courante, stratégie et redevabilité, mais en fondant ses décisions sur les principes d'amélioration continue, afin d'accélérer l'émergence d'une culture de l'autonomie et de la responsabilité, c'est-à-dire de la recherche de l'excellence à tout niveau ; en se conformant aux objectifs nationaux du secteur de L'enseignement supérieur et aux fondement du programme

ERASMUS+ mis en place pour ; entre autres ; accompagner ce processus d'amélioration de la gouvernance universitaire en Tunisie et en Europe.

Si l'on ne doute pas de la différenciation du système universitaire de la région et de son autorégulation à long terme, la responsabilité des autorités publiques est que le projet SAGESSE ait aussi des effets à court et à moyen terme. En favorisant l'amélioration de la qualité de la gouvernance universitaire, ses principes et la diffusion de ses acquis, le rôle de partenaires est de rendre plus visible la différenciation des services rendus afin d'accélérer la mise en œuvre de l'autorégulation du système universitaire tunisien au moindre coût financier, social et humain.



**SAGESSE**

<b>Titre document</b>	Rapport de qualité intérimaire Mois du projet 1-19
<b>Titre projet</b>	Sagesse « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie »
<b>Projet No</b>	Sagesse Projet n. : 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
<b>Lot de travaux</b>	WP6 “ Contrôle de la qualité du projet ”
<b>Status de Confidentialité</b>	Public

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

