



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 FINAL D'ÉVALUATION EXTERNE



Auteur

Ghozzi Kaouther

Contributeurs

Partenaires

Partenariat

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

Website

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.

Titre projet	Rapport final de l'évaluation externe
Projet No	Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP6 "Contrôle qualité"
Status de Confidentialité	Public

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre1- ELEMENTS DE CADRAGE	6
I. INTRODUCTION	6
II- ELEMENTS DU CONTEXTE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN TUNISIE.	6
III- OBJECTIFS ET CARACTERISTIQUES DU PROJET	8
IV- METHODOLOGIE D'EVALUATION EXTERNE DU PROJET :	10
chapitre 2 : EVALUATION DE LA PERTINENCE DU PROJET	12
I- PERTINENCE DE L'OBJET DU PROJET :	12
II- LA PERTINENCE DE LA CONCEPTION DU PROJET :	14
Chapitre 3 : évaluation de l'efficience du projet	19
I- RESPECT DU CALENDRIER :	19
II- EFFICIENCE DE L'UTILISATION DESRESSOURCES	22
Chapitre 4 : Evaluation de l'efficacité du projet :	25
I- PROGRES REALISES POUR ATTEINDRE L'OBJET DU PROJET :	25
II- CHAINE DE RESULTATS DU PROJET	33
III- EFFETS ADDITIONNELS :	42
Chapitre 5 : EVALUATION DE L'IMPACT DU PROJET :	43
I- EVALUATION INTERIMAIRE DE L'IMPACT DES ACTIVITES DU PROJET	43
II- IMPACT DE L'EXPLOITATION DE L'EQUIPEMENT SPHINX :	51
Impact de la formation sur l'équipement Sphinx	53
III- EVALUATION DE L'IMPACT DES FORMATIONS EN CASCADE :	55
IV- EVALUATION FINALE DE L'IMPACT DU PROJET :	61
Chapitre 6 : EVALUATION DE LA DURABILITE	69
I- DURABILITE FINANCIERE :	69
II- DURABILITE INSTITUTIONNELLE ET RENFORCEMENT DES CAPACITES :	70
III- APPROPRIATION ET DURABILITE DES PARTENARIATS :	71
IV- DURABILITE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE :	72
Synthèse et Recommandations :	73

ANNEXES	80
ANNEXE 1 : Plan d'évaluation externe	81
ANNEXE 2 : MATRICE DE L'EVALUATION	89
Annexe 3 : Questions de référence pour structurer les entretiens	91
Annexe 4 : questionnaire de l'évaluation intermédiaire :	94
Annexe 5 : Questionnaire de l'étude de l'impact de l'exploitation sphinx	98
Annexe 6 : fiche d'évaluation des WP	100
Annexe 7 : questionnaire de l'évaluation finale	101
Annexe 8 : Rapport synthétique	105
I-V OLET PERTINENCE :	107

ACRONYME :

CE : commission européenne.

EES : Etablissements d'enseignement supérieur.

EPST : Etablissement public à caractère scientifique et technologique. ES : Enseignement Supérieur.

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. IEAQA : l'Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation.

AQ : assurance qualité

SIDCQ: système intégré de définition et de contrôle de la qualité.

CHAPITRE1- ELEMENTS DE CADRAGE

I. INTRODUCTION

Le présent rapport vise une évaluation externe finale du projet par rapport aux indicateurs clés. Cette évaluation portera sur la pertinence, l'efficacité, la cohérence des processus, résultats, effets, des activités, l'efficience et la durabilité du projet SAGESSE. L'évaluateur externe jugera de l'impact du projet à l'extérieur, de sa contribution sur le système d'éducation supérieur en Tunisie et sur les bénéficiaires, directs et indirects au sens large.

Le but de l'évaluation externe étant de soutenir les activités du projet, en offrant des possibilités d'amélioration des processus et des résultats du projet par le biais d'analyse et de recommandations visant à accroître l'impact des activités et du projet sur les groupes cibles.

L'évaluation externe a également mis l'accent sur l'identification des enseignements tirés du projet pouvant être utiles aux partenaires dans l'avenir ; le rôle de l'évaluateur externe vise à compléter le travail de l'évaluation interne avec une vision indépendante. Les résultats du comité de la qualité sont analysés et exploités pour l'évaluation externe.

La complexité de l'objet d'étude et la particularité du champ d'analyse, nous a conduit à adopter un dispositif méthodologique mobilisant différentes modalités de recueil de données, selon une approche par triangulation combinant divers outils d'études qualitatives et quantitatives : étude documentaire, des fiches d'évaluation, l'observation des participants, analyse du contenu des intervenants lors des divers événements, des entretiens formels et informels avec des participants et acteurs du projet et des questionnaires .

Cette méthodologie permet de dépasser la simple approche formaliste, pour mieux approcher la réalité de la gouvernance universitaire sous plusieurs angles complémentaires.

II- ELEMENTS DU CONTEXTE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN TUNISIE.

L'un des éléments clés des récentes réformes de l'enseignement supérieur (ES) dans le monde est la gouvernance des universités. Concept récent, il concerne la façon qu'ont les universités et en

général l'ES, de définir les objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer les institutions et d'effectuer le suivi des résultats.

Le caractère déterminant de la gouvernance dans l'amélioration de la qualité de l'enseignement fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus dans la région MENA et surtout en Tunisie.

Depuis 2000, les universités ont connu un renforcement de leurs prérogatives pédagogiques, administratives et financières grâce à une décentralisation progressive. La loi de l'ES de 2008 a ouvert la voie à une plus vaste autonomie des universités avec l'introduction du statut d'«EPST» (établissement public à caractère scientifique et technologique) qui vise à améliorer les ressources financières et à renforcer l'autonomie des universités, notamment par la mise en place de partenariats public-privé. Le changement de statut d'Établissement Public à caractère Administratif (EPA) vers l'EPST permettra à l'université de se doter de l'autonomie financière et de se conformer aux standards de qualité internationaux.

Depuis plusieurs années, l'orientation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Tunisien vers l'amélioration de la gouvernance et la qualité des universités et EES est relaté à travers divers projets depuis des années ce qui révèle que **le processus de changement est progressif.**

Les diverses évaluations des universités révèlent des insuffisances et limites entravant leur bonne gouvernance. L'engagement des universités et EES dans différents projets PAQ ne fait que renforcer leurs capacités pour améliorer la qualité de leurs prestations et surtout diffuser la culture de la qualité.

Le projet présent SAGESSE sera d'un grand intérêt puisqu'il vise à pallier certaines insuffisances relevées lors des évaluations des universités et à renforcer l'autonomie des universités et leur bonne gouvernance.

Sa pertinence réside en sa qualité de projet structurel, fédérateur des 13 universités Tunisiennes et en alliance avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur en Tunisie et l'instance d'évaluation et d'accréditation. Il accompagnera la réforme de l'enseignement supérieur comme le souligne les témoignages suivants :

« la réforme est un processus propre du système Tunisien, qui existe et a été lancé en 2008 ; le projet Sagesse a contribué avec un plus à la réforme ; il arrive dans un contexte favorable ; J'espère qu'après le projet SAGESSE, il sera possible de commencer à réfléchir à des initiatives de gouvernance au niveau régional et pas seulement national. » Marcello Scalisi, UNIMED. « Le projet SAGESSE cadre parfaitement avec la réforme de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique, qui a déjà commencé en 2015 et dont nous supposons idéalement qu'elle devrait se terminer en 2025. Nous ne sommes qu'au début du

processus nécessaire mais il reste encore beaucoup à faire et à maîtriser. »Mokhtar Mahouachi, Université de Jendouba

III- OBJECTIFS ET CARACTERISTIQUES DU PROJET

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

SAGESSE est un projet de coopération internationale cofinancé par le programme de l'Enseignement Supérieur Européen [Erasmus+ Capacity Building et s'étale sur .36 mois à compter du](#) 15 octobre 2017. Toutefois, étant donné le contexte pandémique ayant affecté le monde, des prolongations ont eu lieu afin de pouvoir réaliser les activités du projet qui s'est achevé le 13 juin 2021.

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

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

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

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

2- la définition d'un cadre de bonne gouvernance au niveau de chaque université pour

promouvoir l'installation d'une cellule d'e-administration du système de l'ES qui visera à proposer une structure de gestion financière innovante, performante et plus autonome ;

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

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

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

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

Les groupes cibles bénéficiaires de ce projet :

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

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

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

- **Le cadre de bonne gouvernance en lui-même**, caractérisé par la cellule d'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.

IV- METHODOLOGIE D'EVALUATION EXTERNE DU PROJET :

Dans un premier temps, l'évaluation s'est appuyée sur une revue documentaire qui a permis de prendre connaissance plus en profondeur : des objectifs poursuivis par le projet SAGESSE, de ses différentes actions et de son déroulement.

Ensuite, il y a eu l'élaboration d'un canevas de questions basé sur les critères de base (Pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact) ; enfin il y a eu un choix des méthodes de recueil d'information (aux différents stades de l'exécution du projet).

Les différentes informations issues des méthodes qualitatives (exploratoires et descriptives) et des méthodes quantitatives à partir des études faites, ont été complémentaires et ont permis d'évaluer le projet sur la base des divers critères.

Etant donné la complexité de l'objet d'étude et la particularité du champ d'analyse, nous avons adopté un dispositif méthodologique mobilisant différentes modalités de recueil de données, selon une approche par triangulation combinant divers outils **d'études qualitatives et quantitatives** : étude documentaire, visite, fiches d'évaluation, observation des participants,

analyse du contenu des intervenants lors des divers évènements, des entretiens formels et informels avec des participants et acteurs du projet et des questionnaires .

Dans l'Annexe 3 de ce document, figure une série de questions de référence pour la préparation des entretiens et questionnaires qui ont été adaptés dans tous le cas au profil des personnes

interviewées. la collecte d'information a ciblé les informateurs clefs et les bénéficiaires du projet. L'assistance aux divers évènements était cruciale pour la collecte des informations et l'évaluation des activités du projet.

Toutefois, étant donné le contexte pandémique, comme toute activité du projet, l'évaluation a eulieu en s'adaptant aux contraintes de la situation.

Les évaluations mi-parcours et finale, se sont basées essentiellement sur les ressources documentaires existantes, sur des entretiens formels et informels, de l'observation directe lors de certaines visites à certains partenaires et lors de la participation aux différents ateliers et rencontres, sur l'analyse des contenus des diverses interventions et sur des questionnaires. Les évaluations se sont réalisées selon les Termes de Référence (TdR) de l'évaluation, qui figurent dans l'Annexe I mais dans une approche plus large.

Le calendrier des diverses évaluations se présente comme suit :

Chronogramme réalisé

Période		Activité
M19-M20	Fin avril 2019 21 Avril -mai	Elaboration d'un plan d'évaluation externe Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Etude des rapports et préparation des outils d'évaluation.
M21	Juin 2019	Evaluation sur terrain (Visite terrain (WP2, WP3, entretiens)
M22-M23	Juillet-Aout 2019	Etude des documents et préparation des outils d'évaluation;
M24-M25	Septembre - octobre2019	Evaluation (3 rd Meeting intermédiaire) Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Collecte directe d'information (Visites terrain, entretien/enquête) Elaboration du 1^{er} rapport intermédiaire d'évaluationexterne
M26-M28-M29	Nov2019- fevr2020)	Etude documentaire (rapports, livrables,..) Préparation d'outils d'évaluation et des visites terrain (en casde besoin)
M31-M33	Avril-Juin2020	2^{ème} Evaluation externe intérimaire (étude qualitative etquantitative)

M34-M40	Juillet2020- avril2021	Assistance aux évènements et réunions du projet du projet
M41-M42	Mai -juin 2021	Evaluation externe de l'impact de l'exploitation de l'équipement Sphinx
M46-M47	Juillet-Aout 2021	Préparation de l'évaluation finale du projet
M48	Septembre 2021	Evaluation globale du projet Elaboration du Rapport final d'évaluation externe

CHAPITRE 2 : EVALUATION DE LA PERTINENCE DU PROJET

Il s'agit d'évaluer le projet sur la base de la pertinence de l'objectif de développement (objet du projet) que sur la pertinence de la conception du projet pour réaliser cet objectif, de la phase de conception/d'approbation jusqu'à l'achèvement.

L'évaluation de la pertinence se base sur les indicateurs suivants :

- Le projet est Clairement intégré dans les politiques nationales des partenaires ethautement pertinent pour les besoins du groupe cible.*
- Le cadre logique est clair et bien structuré ;*
- Les principales parties prenantes comprennent et participent activement à laconception et à l'appropriation du projet;*
- la conception du projet a pris en compte des aspects transversaux ;*

I- PERTINENCE DE L'OBJET DU PROJET :

Le projet SAGESSE s'inscrit dans les orientations nationales du pays via le processus de réforme de l'enseignement supérieur en Tunisie pour une **amélioration de la gouvernance universitaire et de l'autonomie des universités**. En effet Le plan stratégique pour la réforme de l'enseignant supérieur et la recherche scientifique en Tunisie (2015-2025) adopté par le Conseil des universités tunisiennes le 19 janvier 2015, à la suite d'une large concertation du ministère, a fait **de l'autonomie l'une des mesures clés pour la réussite de la réforme**. Il définit la promotion de la **bonne gouvernance comme l'un de ses 5 grands objectifs**, et propose d' "assurer la migration graduelle et volontaire des universités et des EESR vers l'autonomie académique, pédagogique, scientifique, administrative et financière" sur la période 2015-2019 (SO3.2.1) en les dotant d'un "nouveau statut adapté l'autonomie des universités".

La raison d'être du projet est que l'un des éléments clés des récentes réformes de l'enseignement supérieur (ES) dans le monde est la gouvernance des universités. Concept récent, la gouvernance concerne la façon qu'ont les universités de définir les objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer les institutions et d'effectuer le suivi des résultats. En Tunisie la loi de l'ES de 2008 a ouvert la voie à une plus vaste autonomie des universités avec l'introduction du statut d'«EPST» (établissement

public à caractère scientifique et technologique) qui vise à améliorer les ressources financières et à renforcer l'autonomie des universités, notamment par la mise en place de partenariats public-privé. Le changement de statut permettra à l'université de se doter de l'autonomie financière et de se conformer aux standards de qualité internationaux. Ce changement de statut fait partie d'une série d'actions stratégiques engagées pour permettre aux universités tunisiennes de se conformer aux standards internationaux de qualité faisant évoluer la gestion des universités vers de meilleures performances et une rentabilité accrue. Rendre opérationnel l'espace d'autonomie reconnu par la loi exige un effort important qui réussira seulement s'il est programmé, progressif et constamment surveillé.

C'est pourquoi SAGESSE vise à fournir un support opérationnel aux universités tunisiennes, méthodologiquement rigoureux et fondé sur les meilleures pratiques internationales, pour accompagner, grâce à une approche participative, le parcours de modernisation de leur système de gouvernance, visant surtout à la définition et au contrôle de la qualité.

Les systèmes d'ES, en Europe et au sud de la Méditerranée, comme en Tunisie, sont appelés à contribuer plus activement à la compétitivité de l'économie de leurs pays tout en continuant à assumer leurs missions de production des connaissances en faveur de la croissance et du développement socio-économique régional et national. Pour cela, les universités ont besoin d'innover pour fournir le type d'éducation qui offrira à leurs diplômés une meilleure employabilité.

Dans ce contexte, la nécessité de restructurer le système de l'ES et en particulier la gouvernance universitaire est bien une priorité tant au niveau institutionnel des universités tunisiennes, qu'au niveau national, pour les différents corps de personnel, pour les dirigeants, et pour la société en général. Ces deux priorités ont été soulignées lors de l'enquête menée pour la préparation de ce projet.

- *les objectifs du projet sont ainsi cohérents vis-à-vis de l'orientation internationale et soutiennent les politiques du gouvernement partenaire ;*
- *Le projet soutient les stratégies de développement et de coopération de l'UE dans le domaine concerné en termes d'échange de bonnes pratiques et de renforcement des capacités.*

Le projet est toujours d'actualité et répond encore aux besoins des groupes cibles :

La constitution d'un consortium est pertinent, reflétant un fort potentiel des partenaires vu leur intérêt pour la question de la gouvernance et de l'autonomie

universitaire ; leur expérience préalable de collaboration sur des projets réels facilitera les rapports et la confiance réciproque. Avec leur profil particulier, leur expertise et excellence académique, chacun des partenaires Tunisiens a déjà participé dans des projets Tempus et sont très engagés dans la promotion de la culture de la qualité visant à mieux gouverner l'Université.

D'autant plus, en janvier 2019, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Tunisien, décide de déboursier une enveloppe supplémentaire de 50 MDT pour l'amélioration de la gouvernance des universités tunisiennes.

Par ailleurs, l'effervescence existante au sein des universités et du Ministère à travers les projets PAQ - DGSU (dans le cadre du projet PROMESSE de modernisation de l'enseignement supérieur) a relaté la pertinence du projet SAGESSE et a provoqué des effets de synergie bénéfique à tous ;

« Les 13 universités sont impliquées dans le projet SAGESSE et pour cette raison, il est nécessaire de multiplier les synergies avec Promesse pour mener leurs diagnostics stratégiques à l'échelle externe et interne, afin de fixer les priorités et accroître la compétitivité nationale en fixant leurs plans d'orientations stratégiques. » Najla Romdhane , cheffe de l'unité de gestion du projet PROMESSE, au sein du MESRS.

- le projet SAGESSE est **très pertinent** en termes de développement étant donné l'adéquation de ses objectifs par rapport aux véritables problèmes, besoins et priorités des différents partenaires et son intégration dans leurs politiques nationales.

II- LA PERTINENCE DE LA CONCEPTION DU PROJET :

- Conception de départ prévue :

L'existence d'une matrice de cadre logique indiquant clairement la façon dont les activités permettront d'atteindre les résultats et l'impact du projet reflète une conception adéquate du projet; En effet l'étude du cadre logique démontre , selon la conception prévue de départ, l'enchaînement de réalisation des différents objectifs ainsi que la succession des activités qui facilitera l'appropriation et la capitalisation des ressources; ainsi il y a une progression logique partant de la préparation au développement (élaboration d'un manuel de qualité sur les procédures de gestion financière et la production de plans d'action par université pour la définition de leur propre projet établissement, le développement de bureaux de pilotages pour la mise

en œuvre des plans d'Action, tout en étant soutenu par un volet transversal incluant l'évaluation, le management et la dissémination et l'exploitation.

Conception actuelle du projet :

-La conception du projet a été adaptée pour le rendre plus pertinent :

Différentes adaptations ont eu lieu pour mieux atteindre les résultats du projet et bénéficier des effets de synergie avec d'autres projets (PAQ DGSU du projet PROMESSE).

En effet, Dans ces deux projets, la question de la mise en place de systèmes de gestion de la qualité est centrale : d'un côté dans le volet PAQ-DGSU du projet PROMESSE, un domaine complet est réservé à la gouvernance et à la qualité interne et externe. De l'autre côté, deux lots de travail (WP4 et WP5) du projet SAGESSE sont dédiés à l'assurance qualité. Les livrables du WP4 (méthodologie de mise en place de l'assurance qualité et manuel qualité devaient servir pour des outils au WP5 pour mettre en place les bureaux de pilotage de la politique qualité. Ce qui imposait une synchronisation entre ces livrables d'une part et une bonne coordination entre PROMESSE et SAGESSE pour mieux exploiter la synergie entre eux et transformer les redondances en opportunités.

Par exemple, il a été convenu de transformer la mise en place des bureaux de pilotage (l'activité 1 du WP5) en une autre activité plus adaptée à la synergie entre les deux projets à savoir « la dynamisation des comités pour la qualité ». Ainsi, un atelier a été organisé en mode hybride (à distance et en présentiel) à Monastir, le 23 juillet 2020, autour de la problématique de la dynamisation des comités pour la qualité. D'autres livrables ont été proposés pour renforcer l'appropriation des effets des activités du projet.

-Selon la conception du projet, les indicateurs sont vérifiables, appropriés et clairs en majorité ; l'effet direct et les objectifs spécifiques peuvent être atteints par le biais des produits planifiés et dans le délai du projet sous réserve de certains hypothèses et risques soulevés. Par ailleurs, il faut souligner l'absence d'indicateurs pour les WP7 et WP8.

-Le cadre logique du projet a prévu une stratégie de sortie assurant sa durabilité et son impact à court et long terme.

- la conception actuelle du projet et sa soutenabilité par les parties prenantes :

En tant que projet fédérateur, le point fort de SAGESSE, étant l'implication de toutes les

universités tunisiennes ainsi que le Ministère de l'enseignement supérieur et de l'agence d'évaluation et d'accréditation. L'implication des partenaires européens constitue également une richesse de ce projet.

En effet, la conception du projet est suffisamment soutenue par l'ensemble des parties prenantes, en effet le projet SAGESSE a été dessiné comme un travail de coopération entre tous les partenaires impliqués. Sa conception garantit l'implication de tous les partenaires et augmente également l'appropriation des activités et des résultats du projet par l'ensemble des partenaires. Outre le fait d'encourager une communication directe et fluide entre les différents partenaires, ce système garantit un processus d'apprentissage interne des partenaires concernant la gestion et la mise en œuvre des projets.

Par ailleurs, la conception du projet a prévu que les partenaires sont impliqués au niveau de la coordination et la gestion et au niveau du calendrier de réalisation des activités.

Toutes les activités à l'instar, du renforcement des capacités à travers la formation du personnel, l'acquisition de l'équipement sphinx, la mise en place des systèmes d'assurance qualité et la dynamisation des comités pour la qualité, sont conçues à travers l'implication des partenaires et l'adoption d'une approche participative.

L'implication des différents partenaires dans toutes les étapes du projet ne fait que renforcer l'appropriation de la démarche et de leurs effets. La planification du transfert des acquis au personnel à travers la formation des formateurs à l'échelle locale contribuera à une plus grande appropriation et diffusion de nouveaux acquis surtout en matière de gouvernance et d'assurance qualité, en matière de gestion financière et administrative.

Ainsi on peut déduire que :

- la logique d'intervention, dans la conception actuelle du projet, est toujours applicable ;
- La coordination, la gestion et les dispositions financières sont définies et contribuent au renforcement institutionnel et à l'appropriation locale.
- les principales parties prenantes ont été impliquées dans la conception, et la réalisation des actions de renforcement de capacité (actions de formation, modernisation et exploitation des équipements, mise en place des outils d'assurance qualité....) afin d'améliorer la gouvernance du système de l'enseignement supérieur.
- La conception du projet est largement soutenue et détenue par des partenaires actifs ; le renforcement des capacités est inclus pour assurer la

responsabilité complète du partenaire au terme du projet.

- la conception du projet a été adaptée pour le rendre plus pertinent et profiter des synergies avec le projet PROMESSE (WP4/WP5, livrables rajoutés, ..) ;
- Des modifications ont été apportées afin de s'adapter au contexte pandémique et de mieux profiter des résultats de certaines activités pour une meilleure pérennisation à l'instar des livrables non prévus et rajoutés par la suite.
- La stratégie de durabilité (transfert des activités aux partenaires) est proposée en impliquant les partenaires même après la fin du projet.

- La conception actuelle et les aspects transversaux :

L'objet principal du projet étant l'amélioration de la gouvernance du système d'enseignement supérieur en Tunisie. La responsabilité sociale de l'université a été évoquée au niveau des formations et au niveau des nouvelles missions des universités. Toutefois, certains aspects transversaux importants (liés au genre, à l'environnement ...) n'ont pas été traités d'une manière explicite, au niveau de la conception du projet.

Le rôle social des universités a été indiqué dans le rapport de la formation à Sienne : « 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 » ; mais le terme sociétal demeure implicite malgré l'importance de cette nouvelle dimension pour les universités.

Une attention particulière mérite d'être mentionnée pour faire la distinction entre le rôle social et le rôle sociétal de l'université.

Par rapport à la pertinence du projet, il faut souligner les éléments suivants :

- L'intégration parfaite de l'objet du projet dans les orientations politiques des partenaires ;
- Le caractère structurel et fédérateur du projet ;
- Le caractère national impliquant les principaux acteurs concernés par la réussite de ce projet ;
- Un consortium regroupant des partenaires à fort potentiel pour la réussite de ce projet ;
- la conception du projet est suffisamment pertinente ;
- la pertinence du partenariat (Tunisiens et Européens) ;
- Le renforcement des capacités humaines et matérielles des universités comblera leur faiblesse en moyens matériels (informatiques) et facilitera la mise en œuvre des plans d'action améliorant leur gouvernance ;

- L'amélioration de la communication et d'information à travers l'usage des TICs et le développement de l'e-administration ;
- Une approche de gestion centralisée et, impliquant divers partenaires européens et Tunisiens, facilitant le suivi des activités du projet ;
- L'implication des acteurs dans l'élaboration des plans d'action de leur université ce qui renforcera leur appropriation des nouvelles pratiques en matière de bonne gouvernance.
- L'adaptabilité du projet à travers les modifications survenues tout au long de la réalisation du projet afin de profiter des synergies avec les projets en cours à l'instar du projet Promesse (PAQ DGSU), de s'adapter à certaines recommandations des partenaires et de mieux atténuer les risques liés à la situation pandémique.
- Le projet SAGESSE est un projet fédérateur des 13 universités tunisiennes avec le soutien du Ministère et de l'agence nationale d'évaluation et d'accréditation.

➤ *Pendant la période d'exécution, l'objectif du projet est resté pleinement aligné sur la politique de réforme de l'enseignement supérieur et par rapport aux besoins des bénéficiaires. Sa conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de*

l'exécution avec des ajustements effectués afin de garantir la réalisation des effets et produits visés par rapport au contexte présent.

- *Le projet sagesse est très pertinent au niveau de son objet et au niveau de sa conception actuelle.*

CHAPITRE 3 : EVALUATION DE L'EFFICIENCE DU PROJET

L'efficacité mesure la façon dont le projet a utilisé ses ressources à bon escient pour réaliser ses effets escomptés. Ce critère permet de voir dans quelles mesures les ressources/moyens et activités ont-ils été transformés en résultats dans le sens de « produits » (biens et services fournis).

L'évaluation du volet efficacité portera en conséquence sur les critères suivants : respect du calendrier, efficacité de l'utilisation des ressources, et l'état d'avancement de l'exécution.

I- RESPECT DU CALENDRIER :

Un calendrier des activités et un calendrier d'allocation des ressources sont disponibles et utilisés depuis le lancement du projet et sont suivi par le comité de gestion ; Il convient de distinguer deux périodes affectant l'exécution des activités du projet :

- avant la situation pandémique :

Les activités sont réalisées selon le calendrier prévu, mais des retards sont enregistrés. Diverses raisons ont affecté ce retard parmi lesquelles on trouve :

- la dépendance de plusieurs partenaires impliqués dans l'exécution des activités ;
- la surcharge des coordonnateurs des divers WP ;
- la centralisation de plusieurs projets par les mêmes responsables ;
- le manque de responsabilisation par projet

Après l'accentuation de la pandémie (début de

l'année 2020)Outres les raisons de retard déjà citées, on

trouve principalement

- l'instabilité de la situation pandémique au niveau international ce qui a affecté la suite du déroulement des activités selon le calendrier prévu.

-le travail à distance

- blocage de certaines activités suite aux contraintes des diverses décisions de confinement.

Un tableau récapitulatif des retards enregistrés au niveau de l'exécution des activités (livrables) se présente comme suit :

Activités/livrable	Temps prévu/réalisé	Ecart estimatif
D11 : Rapport sur la recherche et résultats des autoévaluations	30/06/2018-Mars 2019	9mois
D21-Rapport de la formation de base (formation à Sienna)	31/03/2019-30/06/2019	3mois
D22- Rapport des trois formations à l'échelle locale (Tunis, Monastir et Zarzis)	30/09/2019-31/12/2019	3mois
D3.2-Rapport des visites techniques sur terrain	30/11/2019-31/12/2019	1mois
D3.3-Rapport sur les formations locales	31/01/2020 31 /05/2021	4mois
D4.1- Manuel de qualité avec trois livrables : -Méthodologie assurance qualité ; -canevas manuel d'assurance qualité ; - canevas de manuel de procédures	28/02/2020-31/03/2021	13 mois
D5.2- Evènement d'information au niveau national sur le livre blanc (un évènement au lieu de deux, à cause de la situation pandémique)	(Prévu le 30 Juin2021- encours de réalisation	

D5.3-livre blanc avec les recommandations	(prévu le 14 juillet 2021-en cours de réalisation)	
-D6.1- comité de contrôle de la qualité duprojet	(mars 2018)	
-D6.2-Plan de qualité et d'évaluation	(mai 2018)	

- D6.3- Rapports des études de satisfaction des réunions et formations		
D6.4-Rapports intérimaires sur la qualité (interne et externe).	Sep-Oct. 2020 / Mars-Avril 2020	6 mois
-D7.1- plan de diffusion et d'exploitation	14/02/2018-15/05/2018	3mois
-D7.2-Matériel pour la présentation du projet	14/02/2018-10/2018	8mois
-D7.3- Site Web du projet	14/06/2018-14/10/2018	4mois
-D7.4-vidéo promotionnelle sur les activités du projet et ses résultats	14/10/2020-14/12/2020	2mois
-D7.5-publications on ligne des présentations (une partie dans les délais)	14/05/2019,14/11/2020 : publication retardées à cause du retard dans l'organisation des séminaires	6mois
-D7.6-articles communiqués	Fait et actualisés	

Toutefois, les activités du projet se sont poursuivies malgré les retards ; en effet, on constate une certaine flexibilité du projet pour certaines activités (par exemple le cas de la fusion des deux livrables de WP1); la situation pandémique a renforcé cette flexibilité par rapport aux différentes contraintes de confinement et de mesures spéciales à l'échelle nationale et internationale affectant tous les partenaires.

Ainsi le projet s'est caractérisé par un degré d'adaptabilité assez satisfaisant par rapport aux contraintes de réalisation et même aux demandes de certaines parties prenante.

- Le cadre logique est utilisé comme outil de gestion pour le suivi des activités.
- En conclusion, La plupart des activités avant la situation pandémique et

durant les deux premières années du projet, sont mises en œuvre dans les temps, basées sur l'état d'avancement du projet et liées à une logique d'intervention. Les retards qui ont eu lieu ont été suivis par les responsables afin de ne pas porter préjudice à la fourniture des produits. Des mesures adaptatives sont toujours prises pour rester sur la bonne voie et atteindre les objectifs.

Dans le contexte pandémique, des retards ont été enregistrés mais les activités se sont déroulées selon la logique d'interprétation prévue avec des décalages justifiant ainsi les deux prolongations octroyés à ce projet.

II- EFFICIENCE DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

- Disponibilité des moyens pour la réalisation des activités prévues :

Pour les moyens financiers, la première tranche de préfinancement du projet a été reçue par la CE fin janvier 2018. Une requête **pour la deuxième tranche de financement a été lancée quand les dépenses ont atteint le** taux de 71,32%. Au total, le budget du projet (**963.933€**) a été financé en totalité par la CE ;

La répartition de l'utilisation du budget pour chaque poste se présente comme suit :

Rubrique	Budget approuvé	Montant dépensé	%
Staff costs	385.173,00	261.922,00	68%
Travel costs	103.180,00	98.970,00	96%
Costs of Stay	263.880,00	209.040,00	79%
Equipment	115.700,00	62.920,00	54%
Subcontracting	96.000,00	88.963,44	93%
total	963933,00	721815,44	74,88%

Après l'achèvement du projet, le fond résiduel sera redistribué aux divers partenaires sur la base du staff cost.

-Les moyens humains sont mobilisés pour les actions de coordination, de gestion et de formation. Toutefois, pour certaines activités, surtout marquées par un retard, les moyens humains ont été un peu limités pour une contrainte de temps ou de coordination.

Par ailleurs, il convient de noter que malgré la faible implication parfois de certains partenaires pour différentes raisons, l'équipe de suivi a fourni un effort considérable et continu pour débloquer certaines situations surtout suite aux divers changements de vis- a vis. En outre, il y a des partenaires qui ont fait preuve d'un fort engagement et sens de responsabilité en poursuivant leur contribution même après leurs mutations.

- Pour les moyens techniques, un point positif à souligner c'est l'acquisition de l'équipement SPHINX pour toutes les universités ; le changement du type de matériel ayant eu lieu pour répondre à un vrai besoin des universités facilitant leur prise de décision.

- L'un des **points positifs** du projet à savoir l'acquisition du matériel utile pendant la deuxième année du projet. Ce matériel commun à toutes les universités contribuera à harmoniser certaines pratiques et outputs relatifs à leur système d'information, et à l'e- administration.
- La formation généralisée à toutes les universités leur a permis de démarrer l'exploitation de l'équipement sphinx en améliorant leur système d'informations (voir impact de l'exploitation de l'équipement Sphinx)
- Les moyens nécessaires pour la réalisation des activités sont en gros mis à disposition et à temps par toutes les parties prenantes.

- **Spécificité de la gestion des ressources** : A travers l'étude des divers rapports, On constate qu'un **effort de réduction des coûts** est fait à l'instar de l'organisation de réunions intérimaires, coïncidant avec d'autres activités du projet, comme des activités de formation ou des événements, pour assurer l'efficience des coûts.

Les rapports financiers sont présentés et expliqués lors des réunions mi-parcours. Il y a une transparence au niveau de la gestion des moyens financiers.

D'une manière générale, dans une optique d'optimisation, Les ressources font l'objet d'un suivi d'une manière centralisée par une équipe responsable (WP8 : gestion) régulier pour encourager une mise en œuvre des activités à un moindre coût. D'une **manière continue et transparente**, un état financier est présenté est diffusé auprès des

divers partenaires, lors des réunions mi-parcours, pour être au courant de l'état des dépenses et du budget alloué.

Dans une optique de gestion **responsable** des moyens financiers, une recherche d'un bon rapport qualité prix a été la ligne de conduite des responsables lors de l'allocation des ressources et lors de l'explication des procédures contractuelles à respecter. Par ailleurs, un effort considérable de la part du responsable, pour accompagner, d'une manière personnalisée, tous les partenaires pour plus d'efficience.

- Les activités font l'objet d'un suivi régulier et satisfaisant par le projet et des mesures correctives sont adoptées lorsque cela s'impose ; en effet, le comité de gestion et le Project manager veille au respect du cadre logique.

Quant aux produits fournis, ils sont de qualité très satisfaisante, et appropriée (par rapport aux indicateurs et à la cible) pour conduire aux résultats escomptés.

- L'organigramme du projet mis en place permet à toutes les principales parties prenantes de participer pleinement au monitoring et à la gestion du projet ; les partenaires ont rempli en grande partie leur rôle mais certaines améliorations peuvent être apportées pour les futurs projets à savoir améliorer la communication interne autour du projet.

Ainsi, la coordination et la communication des responsables WP avec les universités qui ne sont pas responsables des WP étaient à améliorer surtout au début du projet. Par ailleurs, la surcharge de travail de certains coordonnateurs impliqués dans plusieurs projets en même temps, ralentit parfois la réalisation de certaines activités dans les délais prévus.

En conclusion :

- *La gestion des ressources du projet est réalisée avec une certaine volonté de favoriser les synergies et d'éviter les doubles emplois ;*
- *La gestion des ressources financières était régulière, transparente et responsable.*
- *Les produits fournis, ils sont de très satisfaisant par rapport à la cible et aux indicateurs*

CHAPITRE 4 : EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROJET :

L'évaluation de l'efficacité porte sur le degré de réalisation effective par le projet de ses résultats affichés, En d'autres termes, l'évaluation concerne le Changement initial attribuable à l'intervention (les bénéfices directs) pour le groupe cible. Ce présent rapport évaluera l'efficacité du projet sur la base

des critères suivants :

- Qualité de réalisation des objectifs
- Ecart entre les réalisations et les prévisions.
- Degré d'utilisation, par tous les groupes cibles, des avantages et capacités tirés des produits.

I- PROGRES REALISES POUR ATTEINDRE L'OBJET DU PROJET :

L'objet du projet étant la contribution à la modernisation de la gestion de l'enseignement supérieur et l'amélioration de la gouvernance en Tunisie, en renforçant les mécanismes d'assurance qualité de la formation universitaire et de la gestion financière des EES et également en optimisant la gestion des ressources.

L'évaluation de l'efficacité permet de répondre à la question suivante : dans quelle mesure l'approche du projet a-t-elle influencé les situations actuelles des universités et leurs perspectives d'évolution vers une meilleure gouvernance ?

L'exécution du projet a affecté au début principalement le travail de préparation du terrain et le renforcement des capacités humaines du personnel administratif et académique pour aboutir à l'élaboration des plans d'orientations stratégiques avec les diverses priorités.

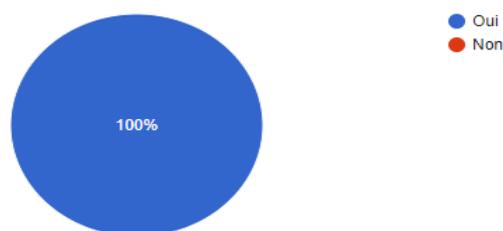
Ensuite, il y a eu une continuité sur divers plans aboutissant à l'amélioration du système d'information et de prise de décision relative à tous les services de l'université, à travers l'acquisition, la formation et l'exploitation de l'équipement sphinx (WP3) ; puis, il y a eu l'élaboration d'un manuel qualité et manuel de procédures pour une bonne gouvernance au niveau institutionnel et mise en place du système de management de la qualité (WP4) ; pour aboutir à la dynamisation des comités pour la qualité et recommandations vers une meilleure autonomie des universités (WP5).

Le premier constat à faire par rapport au critère d'efficacité est que, durant son exécution, le projet a été un mobilisateur des divers partenaires vers l'amélioration de la gouvernance de leur établissement en particulier et du système de l'enseignement supérieur en général.

- 100% des répondants, dans le cadre de l'évaluation finale, estiment que le projet a atteint ses effets directs.

1) Le projet a-t-il atteint les résultats et les produits attendus ?

23 réponses



L'état d'art élaboré au niveau du WP1, a renforcé, la prise de conscience, la sensibilisation progressive des divers acteurs des universités de l'importance de la bonne gouvernance par rapport à la situation actuelle des universités ; Le renforcement des capacités du personnel interne des universités (WP2 et WP3) sur le plan technique, financier et de gestion permettra d'asseoir les bonnes pratiques en matière de gouvernance ; La dynamisation des cellules qualité et l'instauration des outils qualité ont renforcé la mise en place des mécanismes d'assurance qualité (wp4, wp5) ; La feuille de route établie ainsi que le plan de diffusion contribueront à la dissémination des résultats du projet. L'analyse des différentes réunions (lancement et mi-parcours et finales WP8) démontre leur utilité et leur impact positifs sur les divers participants en entraînant : une clarification des responsabilités, tâches et relations entre les lots de travail ; l'instauration de **bonnes relations et collaboration entre les partenaires** et leur engagement dans les activités clés de ce projet.

« Le projet SAGESSE renforce l'autonomie des universités en termes de ressources humaines, académiques et financières, permettant ainsi d'optimiser l'employabilité des diplômés et d'améliorer les perspectives d'innovation et de recherche. Il soutient la réforme du système de l'ES en Tunisie qui vise à doter les universités d'une meilleure autonomie notamment en adoptant des standards de qualité internationaux ». Centremo, université Paris 1.

« Je pense que le projet est bien réussi et que l'imbrication avec le processus de réforme du système d'enseignement supérieur tunisien et avec d'autres initiatives a constitué une valeur ajoutée. Cela a permis à la SAGESSE de laisser une trace importante dans le système tunisien, à tel point que l'on espère sa pérennité sous la forme d'une "SAGESSE 2", "SAGESSE 3" » Reggioro, université de Sienne...

L'évaluation finale auprès des partenaires dégage les résultats suivants sur l'efficacité du projet, son impact et effets de synergie avec d'autres projets :

- amélioration de la gestion et du mode de gouvernance dans les universités tunisiennes ;
- une fédération des compétences sur les divers plans pour une vision plus futuriste de l'Université Tunisienne
- un soutien à la réforme de l'Enseignement Supérieur en Tunisie ;

- une dotation les universités d'une meilleure autonomie en adoptant des standards internationaux.
- un partage de bonnes pratiques ;
- un renforcement de la culture qualité.

L'avis des divers partenaires concernant le projet se présente comme suit :

-« Des projets ,tels que SAGESSE et PROMESSE, jouent des rôles de premier plan pour améliorer la gestion et le mode de gouvernances dans les universités tunisienne et lancer des "défis" pour sortir ces institutions de leur "zone de confort" et fédérer les compétences , aussi bien pédagogiques qu'administratives et technique dans ces institutions vers une vision plus ambitieuse et plus futuriste de L'UNIVERSITE TUNISIENNE.

-excellent initiative

-le projet sagesse a favorisé une forte synergie dans le cadre du processus de réformes avec une multitude des projets existants

-Une opportunité de réflexion, d'échange et Benchmark

-SAGESSE et PROMESSE sont des locomotives de changement vers un meilleur système de gouvernance de l'E.S,

-Le projet SAGESSE a été une opportunité et un préalable précieux pour l'élaboration et la mise en place des différents projets DGSU/DGSE. Le projet a été une tribune d'expression et de discussions libres et riches qui ont permis de faire une avancée remarquable d'autant plus que le ministère et l'IAEQA en faisaient partie.

-Le projet est bien réussi et, en cours, il a été modélisé pour s'intégrer au mieux avec la récente réforme du système d'enseignement supérieur et d'autres initiatives comme Promesse

-Bonne synergie

-Un projet d'un grand apport pour la réforme de l'ES et pour instaurer les règles de bonne gouvernance.

-Le projet SAGESSE s'inscrit parfaitement dans une dynamique de réforme de l'enseignement supérieur et en synergie avec d'autres actions, projets et programmes, par exemple PROMESSE.

-un pas significatif dans la culture qualité et de planification stratégique.

-Le projet aide à la mise en place des réformes.

-intéressant et prometteur,

-Complémentarité avec promesse dans la réforme

-Je pense que le projet SAGESSE s'est inscrit dans la lignée de Promesse et a représenté -une étape importante dans la réforme de l'enseignement supérieur tunisien.

-Très utile

-Effet très positif pouvant contribuer à la réalisation de la réforme mais nécessitant une volonté politique et un bon leadership

Ce projet est utile pour établir des liens internationaux qui peuvent rendre les universités tunisiennes plus ouvertes et modernes. Cette expérience est utile pour comprendre d'autres modèles internationaux de gouvernance universitaire qui suivent des objectifs d'assurance qualité basés sur des normes internationales.

- Le projet SAGESS a contribué à la concrétisation de la réforme du système de l'ES en Tunisie. - Le projet SAGESS a accompagné les universités (renforcement de capacités, ateliers de formation locale ...) pour la

présentation de leurs projets PAQ-DGSU / Promesse. - La dynamisation des CPQ à fait l'objet d'une complémentarité exemplaire entre SAGESSE et Promesse.

SAGESSE à une contribution spécifique en matière d'amélioration de la gouvernance

-Excellente synergie et complémentarité entre les deux

-Le projet SAGESSE renforce l'autonomie des universités en termes de ressources humaines, académiques et financières, permettant ainsi d'optimiser l'employabilité des diplômés et d'améliorer les perspectives d'innovation et de recherche. Il soutient la réforme du système de l'ES en Tunisie qui vise à doter les universités d'une meilleure autonomie notamment en adoptant des standards de qualité internationaux ».

L'évaluation de l'efficacité du projet selon les activités et résultats prévus se présente comme suit :

Résultat : Le développement des activités de renforcement de capacités adressées aux dirigeants, personnels académiques et administratifs.

L'analyse des processus externes, jusqu'à la fin du projet, révèle une grande efficacité étant donné les effets directs des différentes formations sur les groupes cibles en termes de renforcement de capacité humaine (plus que 200 personnes bénéficiaires). En plus les formations en cascade (actuellement plus que 450 personnes) ont contribué à l'accroissement de la prise de conscience et de l'appropriation des bonnes pratiques.

Ainsi les différentes formations organisées ont fait bénéficier le personnel administratif, et académique, les dirigeants et les RAQ, en matière d'assurance qualité et de planification stratégique, la planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement en adoptant la gestion des budgets par objectif. Une autre formation technique sur l'exploitation de l'équipement Sphinx a contribué à l'amélioration du partage d'information, de gestion et de prise de décision.

« le renforcement des capacités du personnel des universités (formation SAGESSE, à Tunis et Monastir) a permis l'élaboration des plans d'orientation stratégiques dans le cadre du projet PAQ DGSU, en plus le réseautage des observatoires par la mise en place du système d'information (wp3, équipement sphinx) permettant de discuter ensemble, la dynamisation des comités de qualité (wp5) est un atout pour les universités » Najla ben Romdhane, MESRS.

L'enquête menée aussi bien auprès du personnel bénéficiaire des formations (voir impact sur le personnel), ainsi qu'auprès des coordonnateurs des lots de travail, confirme ce renforcement de capacités et l'appropriation de bonnes pratiques en matière de planification stratégique, de planification par objectif, d'échange de système d'information pour une meilleure prise de décision, et de mise en place d'outils nécessaires à un système d'assurance qualité.

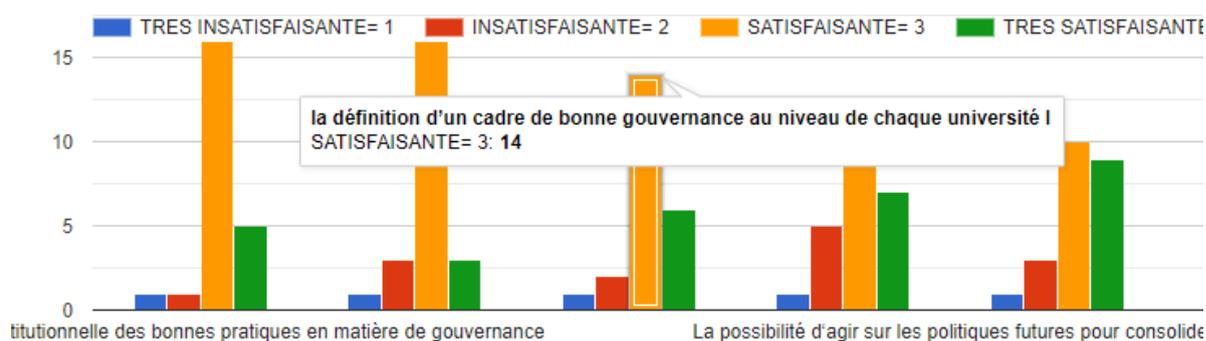
La co-construction et la co-réalisation des formations par les partenaires Européens et Tunisiens a généré des effets positifs sur les résultats en favorisant l'implication et l'engagement du personnel bénéficiaire.

Il est à constater que ces formations ont développé les habilités de la majorité des participants en les dotant d'outils leur permettant de faire l'exercice au sein des ateliers pratiques. En plus, en assurant la formation des formateurs telle que prévue dans la conception du projet, 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 et animée par les bénéficiaires de la formation et ce même après l'achèvement du projet.

Le rajout des supports de formation contribuera au transfert des connaissances à un public plus large au sein des EES.

Résultat : Le cadre de bonne gouvernance en lui-même, caractérisé par la cellule d'e- administration et les bureaux de pilotage pour la mise en œuvre des plans d'action, ayant une continuité au-delà de la durée de vie du projet :

- La création d'un cadre de bonne gouvernance est jugée au moins satisfaisant voir très satisfaisant par (87%) des divers partenaires interrogés à la fin du projet.



La synergie avec les autres projets du Ministère et principalement le projet PROMESSE, a renforcé l'atteinte de ce résultat comme appuyé par le témoignage suivant :

« Les 13 universités sont impliquées dans le projet SAGESSE et pour cette raison, il est nécessaire de multiplier les synergies avec Promesse pour mener leurs diagnostics stratégiques à l'échelle externe et interne, afin de fixer les priorités et accroître la compétitivité nationale en fixant leurs plans d'orientations stratégiques.

En effet, Sagesse a contribué pleinement à travers les formations locales (Tunis, Monastir) ayant pour thèmes : la planification stratégique et accompagnement aux changements, puis la planification financière, à l'élaboration des plans d'orientation stratégiques des universités ; par ailleurs la dynamisation des comités de la qualité occupant une place capitale dans l'accréditation et renforçant l'internationalisation

(attractivité et visibilité de l'Enseignement Supérieur en Tunisie). L'opérationnalisation de la réforme reste le défi du moment et le second défi, c'est la redevabilité à travers l'engagement citoyen.

La pandémie nous oblige à construire un système plus résilient capable de faire face aux défis de l'employabilité de nos diplômés. Les cellules paq promesse contribueront à la dissémination de bonnes pratiques et leur institutionnalisation. Sagesse soutiendra l'élaboration des tableaux de bord qui vont servir à ces cellules dans leur mission de monitoring. » Najla Romdhane, MESRS.

Depuis le début du projet, il y a eu un travail de recherche et de préparation pour implémenter les bases d'un cadre de bonne gouvernance à travers la description de l'état actuel des universités Tunisiennes en matière de gouvernance et la proposition d'un compendium de bonnes pratiques de gouvernance. Toutefois, malgré le retard constaté pour la réalisation du deuxième livrable prévu pour le M9, une bonne solution a été prévue en fusionnant les deux livrables. Une proposition d'élaboration d'une feuille de route pour déterminer les grandes lignes, et surtout les étapes de la stratégie du MESRS en termes de gouvernance et autonomie des universités a été proposée toujours pour le WP1 comme deuxième livrable. Ceci témoigne du **caractère adaptatif** du projet.

Les activités de WP4 et WP5 ont contribué au renforcement des éléments suivants :

-Assurance Qualité : Soutien aux Comités pour la Qualité, à l'auto évaluation institutionnelle et le suivi de la politique d'AQI

En adéquation avec la stratégie nationale et les exigences et standards internationaux, SAGESSE intervient pour soutenir :

- l'élaboration et la validation d'une politique d'AQ interne à l'Université (ESG & ASG)
- la définition d'un Manuel Qualité (AQI et procédures)
- la revitalisation des Comités pour la Qualité (mission, objectifs, fonctions, plan d'action.

- Autonomie institutionnelle et redevabilité :

Les Universités ont préparé leur plan stratégique pour accéder à une **autonomie institutionnelle** plus avancée.

L'amélioration des performances globales de l'Université sera assurée via notamment:

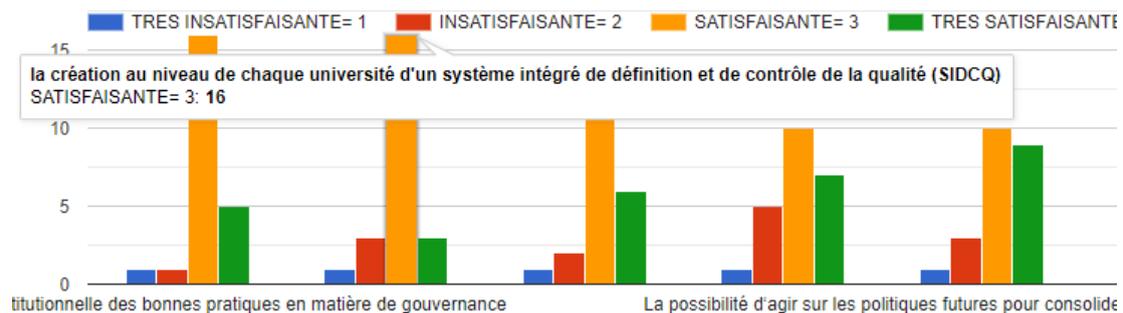
- le système de management de la qualité
- le développement de l'autonomie financière
- les tableaux de bord pour le suivi et monitoring selon les indicateurs.

« On espère avoir donné les éléments d'informations nécessaires pour la mise en place de l'AQ et facilité le travail des universités avec les canevas des manuels. Nous avons posé des questions qui ont fait avancer la réflexion et le débat.

Les canevas sont sciemment perfectibles et chaque université aura ainsi l'occasion de se les approprier et de les améliorer à leur façon et selon leurs propre vision et politiques. » Ghofrane ;UTM et coordonnatrice de WP4.

L'enquête auprès des différents partenaires révèle que :

- (83%) des partenaires sont satisfaits de la création au niveau de chaque université d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ).



- Système d'information et de communication : digitalisation et e-administration :

Concernant la cellule d'e-administration, le travail préalable a démarré par l'élaboration d'un état descriptif du système d'information dans les universités publiques Tunisienne engendrant une proposition d'un plan d'action préconisant une auto-évaluation de chaque université pour son système d'information afin de pouvoir proposer des formations adéquates et palliant les différentes insuffisances constatées.

L'acquisition de l'équipement sphinx et la formation du personnel sur son exploitation a contribué à l'amélioration du système d'information pour une meilleure communication et prise de décision concernant les divers services de l'université. Ceci constitue un point fort du projet SAGESSE visant l'harmonisation des systèmes d'information via l'acquisition et l'exploitation de l'équipement sphinx.

- Les Universités participent à l'exécution d'une mesure phare de la Réforme pour **moderniser le système d'information et de communication**, renforcer la **digitalisation** et l'usage des TICs et développer l'**e-administration**.

Ainsi SAGESSE, a contribué :

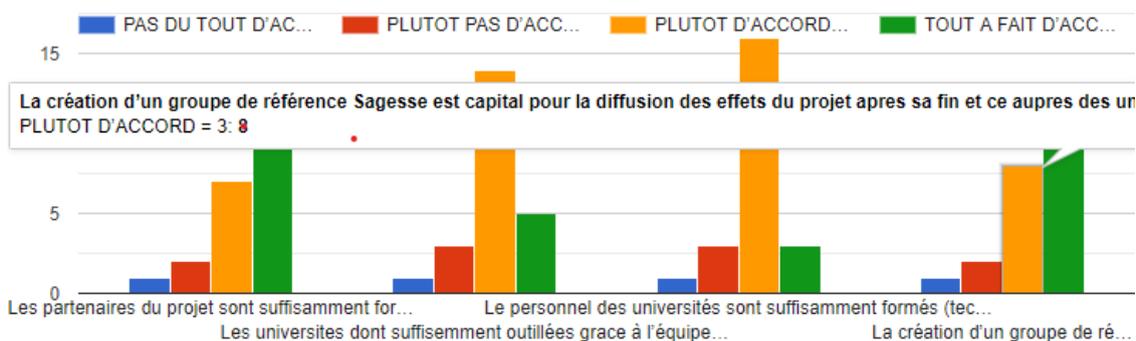
- au renforcement des capacités sur ce domaine
- à l'acquisition d'applications informatiques et d'interfaces pour l'interopérabilité (acquisition du matériel)
- à la dynamisation des observatoires au sein des universités
- à la diversification des types d'études réalisées et touchant toutes les dimensions de l'université

- à une meilleure préparation à l'évaluation interne ou externe de l'université au renforcement du système d'information de l'université
- à la préparation d'un cadre propice pour le passage à l'e-administration

Une enquête a été menée dans le cadre de l'évaluation externe pour voir l'impact de l'exploitation de l'équipement sphinx à court et long terme (voir au niveau de l'évaluation de l'impact).

Résultat : 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 :

- (87%) des partenaires estiment que La création d'un groupe de référence Sagesse est capital pour la diffusion des effets du projet après sa fin et ce auprès des universités et des EES rattachés.



L'instauration de la culture de la qualité via les différentes actions du projet ne fait que renforcer l'orientation évidente vers l'amélioration de la gouvernance des différents EES. Cet état est renforcé par les divers projets d'amélioration de la qualité (PAQ) touchant divers processus et fonctions au sein des EES.

La participation des partenaires Tunisiens dans les différentes réunions (de lancement et de suivi et leur échange avec les partenaires Européens, ne fait que renforcer leur prise de conscience des avantages et des défis de la bonne gouvernance au niveau des universités et institutions au niveau régional et national .

Par ailleurs, les enquêtes auprès des participants aux formations réalisées, révèlent leur satisfaction de l'information préalable de ces ateliers par les responsables du projet. Ceci témoigne l'intérêt particulier accordé au projet SAGESSE, parmi la panoplie des projets existants. En plus l'échange lors de ces formations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance, tant sur le plan national qu'international ne fait que propager ces pratiques à différentes échelle locale,

régionale et nationale.

Par rapport à toutes les activités (séminaires, ateliers, visites, journées de sensibilisation), il y a eu un grand effort pour mettre à la disposition des participants toute une série de documentation très complète et pertinente.

Mieux encore, *les livrables non prévus et rajoutés* au cours de l'exécution du projet, relatifs aux ressources audio visuels contribueront au transfert des connaissances et au renforcement des capacités d'un nombre plus important du personnel des EES intéressé.

En ce qui concerne, *la communication autour du projet SAGESSE*, la stratégie prévue est assez prometteuse. Toutefois, malgré que les moyens de communication aient été élaborés, (flyer, roll-up, le site Web, ...), visant à propager l'intérêt et l'orientation des universités vers l'amélioration de leur gouvernance, on trouve que la diffusion n'était pas assez efficace pendant les premières années.

Toutefois, ce volet a été pris en compte par les coordonnateurs du projet, par le renforcement de la communication et de la diffusion des résultats du projet à travers diverses sources (réunion, site web, outils de télécommunication...) et lors des formations en cascade. Mieux encore, *un plan de dissémination* a été élaboré pour les différents publics cibles avec une recommandation d'adaptation de chaque partenaire de son journal de diffusion.

La diffusion de l'information autour du projet contribuera à la diffusion de l'orientation vers la qualité et la bonne gouvernance.

- La visibilité du projet auprès des partenaires Tunisiens et à l'échelle nationale est à renforcer après l'achèvement du projet pour une meilleure dissémination de ses effets.

II- CHAINE DE RESULTATS DU PROJET

Activités/Résultats	Cible	Effets/impact
WP1		

<p>D11 : Rapport sur la recherche et résultats des autoévaluations :(Rapport sur l'état de l'art de la gouvernance et assurance qualité dans l'ES en Tunisie).</p> <p>D12 : Feuille de route</p>	<p>Groupe cible du projet : Tout le personnel des EES, Dirigeants et responsable qualité Société en général et les décideurs politiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience de l'état actuel en matière de gouvernance des universités Tunisiennes ; - Sensibilisation des acteurs de diverses insuffisances et des entraves pour le renforcement de l'autonomie des universités. - meilleure visibilité et projection future de la trajectoire à suivre pour
---	---	---

		renforcer l'autonomie des universités sur divers plans. -Sensibilisation des décideurs politiques de la nécessité du changement sur le plan Juridique
WP2		
-Formation des formateurs en matière d'assurance qualité et de planification stratégique: (Formation à Sienne en Italie 3-7décembre 2018 (M15)) D21-Rapport de la formation de base (formation à Sienne) 30/06/2019	Dirigeants et personnel académique des EES chargés de l'assurance qualité et de la planification stratégique. cibles bénéficiaires du projet	-- Début du processus de renforcement des capacités du personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique ; - Accroissement du niveau de connaissances et d'habiletés des participants - l'exercice sur une ébauche de planification stratégique et d'accompagnement du changement ; - Capitalisation des effets de la formation. - Diffusion de cette formation au plus grand nombre du personnel des universités et des établissements y
-1er atelier de formation à l'échelle locale, Tunis 3-5 avril 2019: "Analyse stratégique et cadre de performance". représentants des universités.	-Responsables des affaires académiques, responsables de la recherche scientifique, secrétaire général/DAF et responsables des statistiques/observatoire).	- Réflexion sur une ébauche de projet d'établissement par rapport aux différents axes: employabilité, qualité de l'enseignement, gouvernance, vie estudiantine et ouverture sur l'environnement, recherche scientifique, -Identifier les priorités, les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance des universités -Renforcement des habiletés techniques des participants afin de transférer ce savoir-faire à d'autres personnes.

<p>1er atelier de formation à l'échelle locale, Tunis 3-5 avril 2019: "Analyse stratégique et cadre de performance".</p>	<p>Représentants de s universités (responsables des affaires académiques, responsables de la recherche scientifique, secrétaire général/DAF et responsables de sstatistiques/ observatoire).</p>	<p>Réflexion sur une ébauche de projet d'établissement par rapport aux différents axes: employabilité, qualité de l'enseignement, gouvernance, vie estudiantine et ouverture sur l'environnement, recherchescientifique, - Identifier les priorités, les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance desuniversités</p>
--	--	--

		- Renforcement des habilités techniques des participants afin de transférer ce savoir-faire à d'autres personnes.
-2 ^{ème} atelier de formation locale, Monastir, "Planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du projet établissement" (19 au 21 juin 2019: (WP2),	Personnel interne des universités:(secrétaire général/DAF et responsables des statistiques/observatoire ou autres responsables concernés)	- Elaboration d'un projet de budget prévisionnel par objectif dans le cadre du projet d'établissement - Outiller les participants des techniques nécessaires afin d'assurer la transférabilité des bonnes pratiques en matière de gestion de budget par objectif et de comptabilité analytique devront être traduite d'ici 2023 dans leur gestion budgétaire. -Renforcement des capacités de l'équipe chargée de la planification budgétaire.
3 ^{ème} formation locale du WP2, Zarzis(27-29 novembre 2019)	représentants de s universités (responsables académiques (président ou vice-Président), personnel académique impliqué dans le projet PAQ et personnel administratif	- d'acquérir des compétences, des techniques et des méthodologies utiles et utilisables dans l'exécution de leurs tâches administratives et financières. - Partage des pratiques inter et intra universités Tunisiennes en matière de suivi de la performance et du système de contrôle de gestion et de contrôle interne dans les universités.
-D22- Rapport des trois formations à l'échelle locale (Tunis, Monastir et Zarzis) (31/12/2019)	-représentant et personnel administratif et académique de suniversités	-Capitalisation des effets de la formation . - Diffusion des actions de formation au plus grand nombre du personnel des universités et des établissements y rattachés.

<p><i>Livrable non prévu ajouté par les partenaires (lignes guides pour approfondir les formations)</i> 10 /06/2020</p>	<p>Responsables e tPersonnel académique et non académique des universités</p>	<p>-Approfondissement de sformations ; - Diffusion plus large à un public plus large que ceux bénéficiant de la formation ; - Appropriation etdissémination des effets des formations.</p>
<p><i>Livrable non prévu ajouté par lespartenaires (supports audio- visuels) Mi-octobre 2020</i></p>	<p>Tout le personnel des EES et tous les acteurs intéressés</p>	<p>Approfondissement de sformations ; - Diffusion plus large à un public plus large que ceux bénéficiant de la formation ;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Capitalisation des connaissances à moyen et long terme pour plus de pérennisation des effets de ces formations ;
WP3		
<p>D3.1- analyse de besoin en terme de TIC (équipement) et en formation) <i>changé par rapport à l'activité D3.1 prévu au départ. (31/03/2019)</i></p>	<p>Responsables et personnels des universités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des besoins en termes de TIC (équipement) - Prise de conscience des défaillances à améliorer pour un meilleur système d'information et prise de décision - analyse des besoins en formation - renforcement de capacité du personnel des universités et surtout des observatoires
<p>- 1ere visite technique sur terrain à Barcelone (30 Septembre et 01 Octobre 2019)</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Partage de pratiques des universités européennes ; - une augmentation des connaissances factuelles et de la compréhension conceptuelle des participants par rapport aux mécanismes institutionnelles et les dynamiques de gouvernance et gestion des universités européennes. - la formation du personnel du service financier et l'échange de bonnes pratiques en matière d'intégration des TICs dans la gestion financière et technique et révision des outils et programmes de gestion.

<p>-2ème visite sur terrain du WP3, Rome. (11-12 novembre 2019)</p>	<p>Directeurs de Service et Chefs de Service.</p>	<p>-Echange de pratique-s sur Le Système d'information, outilset plateformes -Développer un système de collecte et gestion de l'information plus efficace et fiable ; - Découvrir La numérisation des systèmes permettant de :</p> <p>Soutenir les carrières universitaires grâce à des outils de gestion plus performants (plateforme, site web), des cours à distance et des mesures visant à garantir le droit à l'éducation</p> <p>e t l'internationalisation de scarriers:</p>
---	---	---

		<p>l'inclusion dans la vie étudiante et le support à la construction d'un profil professionnel pour l'entrée dans le monde du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> -le partage des différents outils de planification de la gestion des activités clés au sein de l'Université (troisième mission, internationalisation, vie étudiante, recherche)
<p>3^{ème} visite technique sur terrain à Paris (14-15 novembre 2019)</p>	<p>-Directeurs Administratifs et Financiers, Responsables Système d'Information</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibiliser sur les systèmes de pilotage ministériel et systèmes d'information en contexte d'autonomie des universités, - Echanger sur La coopération et la mutualisation entre les universités et établissements ; -Partage de pratiques sur Le bon fonctionnement des observatoires pour le suivi et l'évaluation ; -Partage de pratiques sur La coordination entre le Ministère, le Département Statistique (BEPP) et les Universités ; -Partage de pratique sur La numérisation des processus et la mise en place d'un système d'information efficiente. -renforcer les connaissances générales sur le projet pour les nouveaux participants
<p>D3.2-Rapport des visites techniques sur terrain (Barcelone, Rome et Paris) (31/12/2019)</p>	<p>Tout le personnel des EES</p>	<ul style="list-style-type: none"> -partage de bonnes pratiques - transfert des connaissances pour un effectif plus large du personnel de l'université
<p>D3.3-rapport sur les formations locales(31 /05/2021)</p>	<p>Personnel des EES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - diffusion plus large au personnel des EES des formations ayant eu lieu (plus que 450 bénéficiaires) ;

-Acquisition de l'équipement sphinx	Toutes les universités (observatoires)	-Equiper les observatoires par un outil efficace et optimal dans la collecte et le traitement des informations, -Profiter amplement des informations actualisées et d'une analyse pertinente et exhaustive très bénéfique dans leur processus de prise de décision
-Formation sur l'exploitation de l'équipement sphinx. (21 & 22 juillet 2020)	Personnel administratif en charge de l'observatoire et des statistiques.	- acquisition de compétences liées à l'amélioration du système d'information et de prise de décision

D3.4-Rapport sur l'usage de Sphinx par les Universités tunisiennes.	Personnel des EES Public cible du projet	- communication à une cible plus large du potentiel d'exploitation de l'équipement sphinx (voir impact de l'exploitation de l'équipement sphinx)
-Atelier de travail sur le manuel de qualité des établissements d'ES du WP4 Tunis. (04-06 mars 2020).	Personnel interne des EES	-élaborer son plan d'action pour l'adoption du « budget par objectifs » (GBO) -avoir un aperçu sur les différents référentiels et lignes guide nationaux, européens et internationaux sur le système d'assurance qualité interne et externe; -Elaborer, une proposition de structure du système d'AQ nécessaire pour élaborer le manuel de qualité au niveau des institutions tunisiennes. - Partage des pratiques inter et intra -universités Tunisiennes -Sensibilisation du personnel universitaire quant à l'urgence d'élaborer les manuels procédures afin d'adopter un SMQ garantissant l'efficacité de l'établissement.
D4.1- Manuel de qualité avec trois livrables : -Méthodologie assurance qualité ; -canevas manuel d'assurance qualité ; - canevass de manuel de procédures(31/03/2021)	Responsable et membre des cellules qualité au sein des universités, dirigeants et personnel technique et académique de universités	- sensibiliser le personnel de l'AQ sur l'intérêt de développer les outils qualité ; -fournir des canevas de procédures comme base de travail facilitant leur adaptation aux spécificités des universités. -faciliter l'appropriation des outils qualité par les responsables qualité.

<p>D4.2-etablissement de fiches de procédure (livrable non prévu mais proposé à la place de plan d'action pour une meilleure synergie avec PROMESSE. (31/05/2021)</p>	<p>Responsable et membre des cellules qualité au sein des universités</p>	<p>-Renforcer la culture Qualité à travers les divers ateliers - Mobiliser le personnel responsable de l'AQ autour de la mise en place de l'assurancequalité à travers l'élaboration des fiches procédures -Elaborer les recommandations dans le livre blanc.</p>
<p>WP5</p>		
<p>-Atelier sur le réseautage des CPQ(4mai 2021)</p>	<p><i>Présidents et vice-président,</i> Responsable s qualité</p>	<p>- clarification des missions descomités pour la qualité</p>

-Atelier sur les tableaux de bord (19 mai 2021)	<i>Présidents et vice-président, Responsable technique des EES</i>	Formation sur le monitoring des universités via les tableaux de bord
-Evènement de diffusion du projet 23 juin 2021	Cible du projet : tous les bénéficiaires et la société	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la visibilité du projet - Communiquer et diffuser les résultats du projet - renforcer l'appropriation par le personnel des universités
D5.1- livrable non prévu par le projet mais rajouté lors de la réunion du 17 avril 2020 pour créer plus de synergie avec le PAQ-DGSU du projet PROMESSE : Statut sur la dynamisation des comités pour la qualité. - Suivi et monitoring à travers les tableaux de bord (31/05/2021)	dirigeants et personnel technique et académique, responsable qualité des universités	<ul style="list-style-type: none"> -renforcer la culture qualité au sein des EES ; -Clarification des missions et statut des CQ ; -Elaboration d'un plan d'activation des CQ - Opérationnalisation des Comités pour la qualité. -Partage de bonnes pratiques sur le monitoring des EES vers une meilleure autonomie.
D5.2- Evènement d'information au niveau national sur le livre blanc (un évènement au lieu de deux, à cause de la situation pandémique) (Prévu le 30 Juin 2021)	Toutes les cibles du projet	<ul style="list-style-type: none"> -Information au public plus large sur le livre blanc et les lignes guides à suivre. -Renforcer l'impact du projet.
D5.3- livre blanc avec les recommandations (prévu le 14 juillet 2021)	Toutes les cibles du projet	Diffusion des recommandations à suivre pour asseoir les bases vers une meilleure gouvernance des universités sous ses différentes dimensions.

<p>-D6.1- comité de contrôle de la qualité du projet (mars 2018)</p> <p>-D6.2-Plan de qualité et d'évaluation(mai 2018)</p> <p>-D6.3- Rapports des études de satisfaction des réunions et formations</p> <p>-D6.4-Rapports intérimaires sur la qualité (interne et externe).</p>	<p>partenaires et coordonnateurs des WP, et personnel académique et administratif des universités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Désignation de l'équipe d'évaluation interne et externe - information des divers partenaires et coordonnateurs des WP sur les modalités d'évaluation - une meilleure évaluation interne sur la qualité des processus du projet afin de pallier aux problèmes rencontrés. -une meilleure évaluation interne et externe afin d'avoir une meilleure visibilité des atouts et des faiblesses du projet. Un meilleur suivi du déroulement du projet afin d'atteindre les résultats escomptés.
--	--	--

<p>-D7.1- plan de diffusion et d'exploitation (15/05/2018) -D7.2-Matériel pour la présentation du projet (10/2018) -D7.3- Site Web du projet (14/10/2018) -D7.4-vidéo promotionnelle sur les activités du projet et ses résultats -D7.5-publication on ligne des présentations -D7.6-articles communiqués</p>	<p>Tous les bénéficiaires du projet : Personnel des universités, des EES et la société en général</p>	<p>-Renforcer la charte graphique des supports de communication du projet. - Renforcer la visibilité du projet interne et externe, communiquer autour de ses activités et résultats -Diffusion plus large ; auprès d'un grand nombre des présentations du projet ; - Communication large auprès d'un grand public ;</p>
<p>D8.1-rapport des réunions mi-parcours -Rapport de réunion finale Rapport financier et technique</p>	<p>Président et vice-président des universités Responsable technique et administratif Tous les partenaires du projet.</p>	<p>- mise à jour et suivi de la progression des activités du projet -Suivi financier des dépenses relatives aux activités du projet ; - assurer plus de transparence.</p>

A travers la réalisation des activités précédentes, il est à conclure que les universités Tunisiennes participent à la réforme nationale de leur gouvernance, en améliorant leur gestion, en modernisant leurs systèmes d'information et de communication, en renforçant les processus d'assurance qualité et en développant l'administration électronique.

En effet, ce résultat est partagé par les différents partenaires et ce à travers l'enquête finale avec 100% des répondants estiment que le projet a atteint ses effets directs.

Avis des partenaires sur l'efficacité des activités du projet :

Ceci est concrétisé par le feedback des partenaires interviewés en leur demandant de présenter **les histoires à succès** liée à la mise en œuvre du projet SAGESSE dans votre institution :

On trouve principalement :

- Tout ce qui touche les Comités pour la qualité et leur dynamisation effective ;

- l'élaboration des plans opérationnels stratégiques ;
- l'acquisition et l'exploitation de l'équipement SPHINX et l'activation des observatoires ;
- le partage de bonnes pratiques.

Le recueil de leurs réponses se présente comme suit :

-Les comités pour la qualité

-la mise en place de la structure Qualité à l'Université

-L'élaboration du manuel qualité et celui des procédures a été un moment fort et a permis de remettre en question certaines pratiques, rôles, missions et redevabilité. -Renforcement des capacités des CPQ et une meilleure définition de leurs rôles et missions. Mise en place des comités d'évaluation des parcours d'études dans tous les EES de l'UTM.

-Révision du POS et du rôle des CPQ

-Le Projet SAGESE été derrière notre démarche pour la reconstitution et la dynamisation des CPQ.

-l'acquisition et l'utilisation de sphinx

-Formations locales et plateforme Sphinx

-L'adoption de sphinx par tous et le travail dans le WP 6

-L'utilisation de l'outil Sphinx pour les enquêtes élaborées.

-la mise en place du logiciel "Sphynx" au sein de l'UVT a permis pour la première fois de parler dument et en toute fierté d'une structure dynamique et parfaitement fonctionnelle, à savoir l' "observatoire», qui n'avait jusqu'e -là qu'une existence fictive et purement théorique au sein de l'université. Ce logiciel a vraiment révolutionné la collecte et le traitement de l'information au sein de notre université.

Large diffusion des bonnes pratiques issues du projet

.L'une des institutions de l'université se prépare pour l'accréditation

Réussite du Projet PAQ DGSU.

Eléments ayant entravé la réalisation des objectifs du projet SAGESSE :

Les différents partenaires estiment qu'il y a des éléments entravant la réalisation des objectifs comme convenu liés à la situation pandémique, aux textes réglementaires régissant le statut des universités:

-« La crise sanitaire et les restrictions de déplacements ont limité la possibilité de se rencontrer.

-la Concomitance de plusieurs projets, la surcharge de travail des enseignants et administratifs et le contexte de la pandémie du Corona virus ;

-L'autonomie des universités tunisiennes, qui est encore en train de se consolider dans son vrai sens ;

-le Manque d'implication des différentes parties prenantes ;

-Les textes réglementaires et le statut actuel des universités.

-le temps insuffisant

- Les restrictions liées au Covid19 ont limité les réunions et les discussions en présentiel ».

III- EFFETS ADDITIONNELS :

Il est à constater qu'il y a un effet de synergie produit à travers les différents projets des universités contribuant au même objectif en terme de renforcement des capacités du personnel des EES, en de renforcement des projets PAQ .

Ceci est concrétisé à travers les thèmes choisis dans le cadre des formations en cascade.

D' un autre côté, l'exécution du projet SAGESSE, augmente la charge de travail des coordonnateurs de différents projets qui se chevauchent (période et orientation).

CHAPITRE 5 : EVALUATION DE L'IMPACT DU PROJET :

Parmi les impacts du projet, on trouve ceux relatifs aux individus, aux systèmes, et à l'université en globalité. Ces impacts peuvent être directs et indirect, positifs ou négatifs.

Pour mieux évaluer ces impacts, on va se référer aussi bien aux évaluations intérimaires et à l'évaluation finale du projet.

I- EVALUATION INTERIMAIRE DE L'IMPACT DES ACTIVITES DU PROJET

II-1. Plan de l'enquête

L'objectif de cette évaluation intérimaire étant de voir l'impact des activités déjà réalisées depuis le début du projet Sagesse et leurs contributions au niveau de

l'atteinte des résultats. L'outil de base étant un sondage d'opinion auprès des bénéficiaires des résultats ces activités (voir le questionnaire en annexe 4). Le plan de l'étude se résume ainsi :

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

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

Période de l'enquête : Mai-Juin 2020

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

<https://forms.gle/u6eidYQqEWj5ZbY98>



Evaluation externe

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

docs.google.com

Le questionnaire a été administré selon deux approches :

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

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

II-2-Résultats de l'enquête :

Profil des répondants :

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



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

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

Participation aux ateliers/visites :

Choix des participants aux ateliers et visites terrain :

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

Communication interne de l'Université autour du projet SAGESSE

Les bénéficiaires de la formation ont été informés, lors de leur première participation à ces formations, sur les spécificités du projet principalement par le coordonnateur du projet, ou bien suite à un effort personnel de recherche d'informations via le site web du projet ou bien auprès de leurs collègues.



Impact des activités de formation et de visite techniques :

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

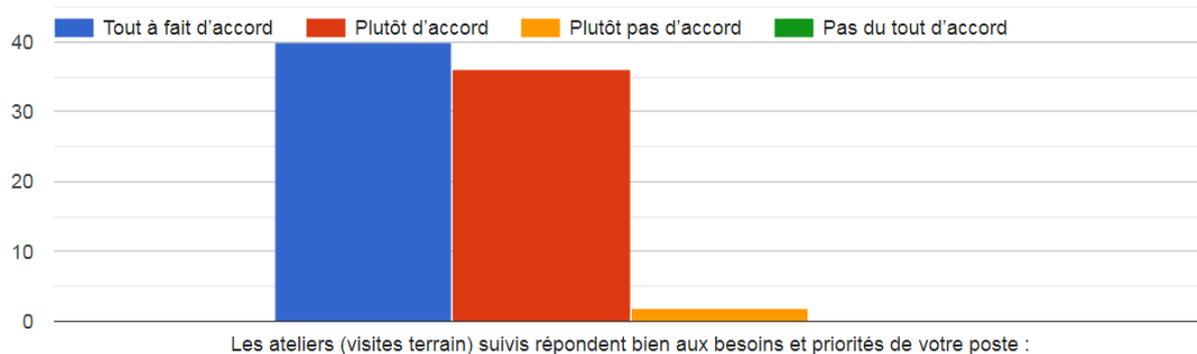
Ainsi, leur participation à ces ateliers et visites leur a permis de découvrir de nouvelles bonnes pratiques et de s'auto critiquer sur leurs pratiques actuelles

L'impact de ces formations et visites terrain est positif sur l'intention du personnel académique et administratif des universités pour adopter les bonnes pratiques en matière d'amélioration de la gouvernance.

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

Intérêts des formations/visites pour les bénéficiaires:

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



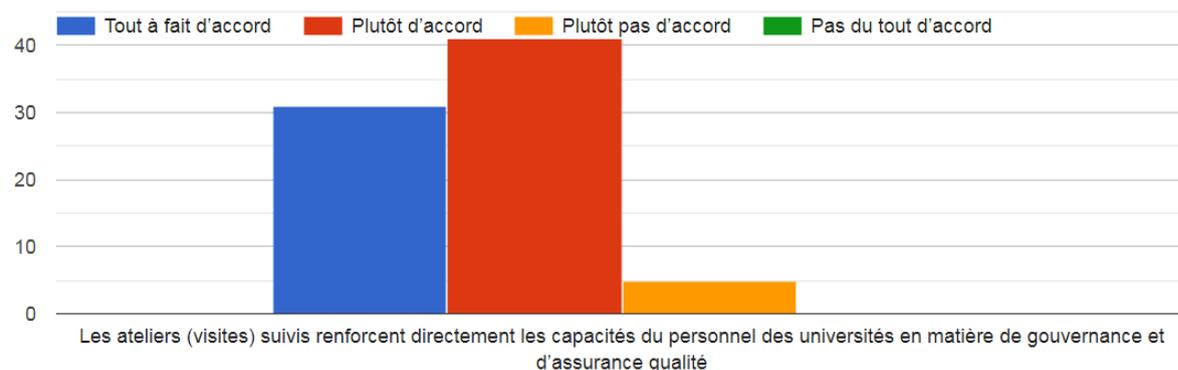
Impact direct des ateliers/visites :

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



Attitude par rapport aux formations assurées:

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



Effets directs positifs des formations/visites:

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

Des effets directs positifs sur le plan organisationnel et technique :

- Autocritique des pratiques courantes actuelles au sein des universités Tunisiennes en matière de qualité et de bonne gouvernance;
- Sensibilisation et Prise de conscience de certains dysfonctionnements locaux nécessitant l'amélioration de l'approche qualité et la gouvernance des universités;
- Partage de bonnes pratiques et échanges inter et intra-universités
- Partage des expériences de différentes universités en matière de gouvernance et d'assurance qualité en vue d'une meilleure harmonisation;
- Renforcement des capacités en matière de gouvernance et d'assurance qualité;
- Recherche de synergie avec d'autres projets (Promesse, PAQ,.... etc.).

Des effets directs positifs sur le plan social et culturel:

- Renforcement des capacités en matière de gouvernance et d'assurance qualité ;
- Elargissement du réseau relationnel aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale ;
- Adhésion et adaptation à la culture de changement ;
- Renforcement de la culture qualité au sein des universités et réduction de la résistance au changement ;
- Développement socio-culturel entre les universités participantes
- Epanouissement et motivation du personnel des universités à la suite des visites à l'échelle nationale et internationale ;
- Visites touristiques et échange culturel.

Par ailleurs le planning de ces activités a induit certains **effets directs négatifs** tels que :

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

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

Effets indirects des formations/visites:

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

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

- Sentiment de frustration face aux bonnes pratiques en matière de gouvernance par rapport aux facteurs structurels bloquants en Tunisie ;
- prise de conscience de l'absence d'harmonisation entre les différentes universités Tunisiennes
- Limite du temps, lors des visites à l'étranger, pour plus d'échange socio-culturel ;
- Inadéquation de certaines périodes de ces ateliers (avec les moments clés de travail ou examens des enfants) induisant **la surcharge** sur le plan personnel ou professionnel des participants
- une démotivation du personnel des universités Tunisiennes face au contexte de travail des universités Européennes ;

*En conclusion, les ateliers de formation et les visites terrain ont eu **un impact positif** sur les bénéficiaires en terme de renforcement de capacité et de sensibilisation quant à la nécessité d'adoption de bonnes pratiques en terme de gouvernance et d'assurance qualité.*

Toutefois, il convient d'étudier l'impact des activités du projet quant à la diffusion de la culture de bonne gouvernance afin de perdurer les effets à moyen et long terme.

Impact sur l'instauration de la culture de bonne gouvernance:

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

Communication à propos du projet :

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

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



Impact du recueil de bonnes pratiques (livrable WP1):

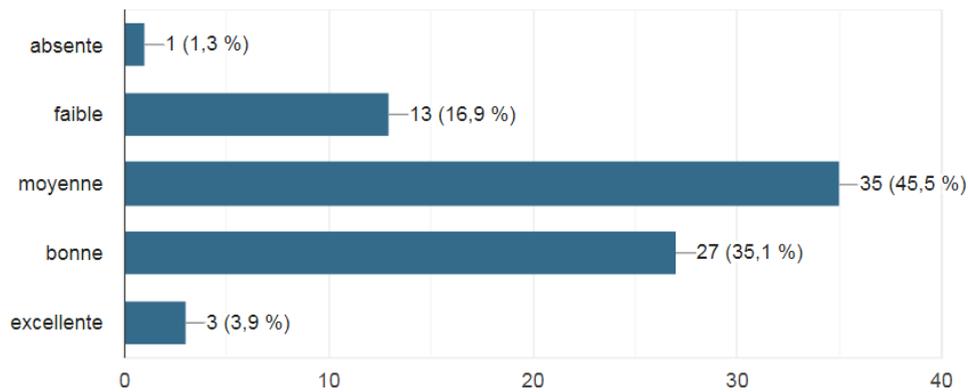
Ce produit a eu un impact positif sur le personnel des universités tunisiennes par :

- un enrichissement des connaissances sur les bonnes pratiques à l'échelle internationale ;
- une vision plus précise sur les bonnes pratiques en matière de bonne gouvernance ;
- une intention d'adoption de bonnes pratiques adaptées à leur contexte actuel de travail ;



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

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



Les raisons de ce jugement se justifient par :

- l'implication des universités dans différents projets internationaux visant
- l'amélioration de la gouvernance (PROMESSE, PADGEV II",)
- l'implication dans des projets d'amélioration de la qualité dans les établissements (PAQ)
- l'intégration au niveau des plans stratégiques des universités (PAQ DGSU), de l'amélioration de la gouvernance parmi les objectifs prioritaires et de la mise en place d'un système de management de la qualité pour une meilleure gouvernance.
- la volonté personnelle de quelques membres de l'université de développer des outils d'amélioration de la qualité.
- Le processus de mise en place d'un système de management de la qualité au sein de l'université.
- Le renforcement des capacités et compétences du personnel académique et administratif pour la mise en place des meilleures pratiques.

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

Le personnel administratif et académique interviewé, juge que l'université tunisienne est en train d'instaurer une culture qualité par divers moyens tels que :

- l'existence et l'activation des cellules qualité.
- l'organisation des cercles de qualité ;
- l'amélioration du système d'information des universités tunisiennes et le renforcement de sa synchronisation avec celui du ministère et des divers acteurs clés.
- l'approche participative de toutes les composantes de l'université et de son milieu socio- économique pour tirer profit des fonds nationaux et internationaux des projets d'appui à la qualité et ce conformément au plan d'orientation stratégique ;
- l'amélioration des TIC facilitant surtout le travail à distance,
- la Création de nouvelles structures : Cellules PAQ, cellule d'ingénierie de projets, 4C, BUTT, ORI (Office des Relations Internationales), Alliance française, Centre de médiation,...etc

- la participation dans des projets structurels et des projets internationaux (H2020, Erasmus+, CMCU, PROMESSE,...).
- A travers la sensibilisation et la formation de ses ressources humaines (enseignants/personnels administratifs, techniques et ouvriers) ;
- l'autoévaluation et la révision des stratégies et des valeurs de l'université ;
- Par l'intégration progressive d'une démarche « qualité » : manuels de procédure ; responsabilisation ; clarification des rôles....
- l'application des recommandations du projet ;
- l'instauration d'un comité qualité, l'utilisation des référentiels "ISO21001", "AQUIMED" et "Référentiel de L'IEAQA" dans le but de l'établissement d'un manuel qualité d'une université tunisienne ;
- L'adoption des programmes de formation axés qualité.

En conclusion, les activités réalisées dans le cadre de Sagesse à mi-parcours ont eu un impact direct et positif sur :

- le renforcement des capacités des dirigeants et personnel académique et administratif sur divers plans techniques, financier, organisationnel....
- la Sensibilisation des acteurs principaux de l'intérêt de changer de mode de gouvernance en renforçant l'autonomie sur divers plans
- Renforcement de la culture de qualité au sein des universités

II- IMPACT DE L'EXPLOITATION DE L'EQUIPEMENT SPHINX :

Afin d'évaluer l'activité liée à l'acquisition de l'équipement sphinx, une enquête a été menée auprès des divers bénéficiaires et utilisateur de cet équipement des 13 universités Tunisiennes . 12 personnes ont répondu à cette enquête (voir questionnaire en annexe 5).

Taux d'exploitation de l'équipement SPHINX :



Exploitation de l'équipement sphinx :

L'utilisation de Sphinx était principalement pour **les enquêtes** :

- de suivi de diplômés et d'insertion professionnelle,
- d'auto-évaluation dans le cadre des projets d'amélioration de la qualité (PAQ) des EES.
- Etude des besoins en matière de numérisation dans l'enseignement supérieur dans le contexte de la pandémie de la COVID 19 (Etudiants UGAF) ;
- la Satisfaction des partenaires ;
- l'Evaluation des Tutorats et le recensement de compétences en TICE et ce pour les besoins d'autres projets PAQ.
- Remplissage des formulaires pour avoir des bases de données des action future (exemple base de données des étudiants qui vont participer à la mise à niveaux en langue anglais ou en langue française) dans le cadre du projet PAQ-Price/4C.
- En plus des enquêtes, certaines universités l'ont utilisé pour **le transfert des formations** surtout pour le personnel des observatoires, et pour l'élaboration de base de données des étudiants.

Dans le futur, d'autres utilisations et une diversification des enquêtes est envisageable (enquêtes de satisfaction, inscription pour les concours ciblant les enseignants, ...).

- Des enquêtes de satisfactions des participants (enseignants, étudiants, administrateurs) aux formations et certifications prévues dans le cadre du projet PAQ-DGSU).

L'un des mérites de l'impact de l'exploitation de l'équipement sphinx étant la synergie avec d'autres projets.

Equipement sphinx et e-administration :

Le personnel universitaire considère que, l'exploitation de cet équipement contribue au développement de l'e-administration à travers l'échange rapide de données, la digitalisation des enquêtes, l'élaboration de base de données facilitant la prise de décision.

Jugement du personnel utilisateur de SPHINX:

Le personnel universitaire interrogé juge que l'utilisation de la plateforme Sphinx est très pratique pour l'harmonisation des indicateurs et le développement d'un système d'information facilitant la prise de décision à temps.

«-Outil performant et facile à exploiter ;

-la plateforme SPHINX est très utile et très pratique surtout pour l'analyse,

-il est bien efficace dans l'exploitation des données relatives aux enquêtes

-Logiciel pertinent. »

Il, s'agit de l'avis responsables d'observatoires, des chargés statistiques ou études, ayant une expérience de plus de cinq ans (66,6%).

L'adhésion des différents personnels à cette plateforme pourrait contribuer à la réduction de la résistance au changement et à l'adoption de ces nouvelles pratiques.

Pour plus détails, voir le lien suivant :

https://docs.google.com/forms/d/19ZlhHfj_HLEsqZCRsOLEPgMbSRt6eMca7ZGA_QGzAow/edit

[t Impact de la formation sur l'équipement Sphinx](#)



Impact de la formation sur l'équipement Sphinx

Dans le cadre d'une évaluation externe du WP3, vous êtes cordialement invités à bien vouloir répondre à ce que...

D'après les résultats de l'évaluation, il convient de présenter Un extrait de l'avis des partenaires qui accentue l'impact de l'exploitation de SPHINX :

« L'adoption des ASG-QA par toutes universités va permettre d'installer des mécanismes de transparence (certains sont déjà en place) et d'information au public reflétant notre engagement social. Les enquêtes qui seront menées via Sphinx vont nous permettre un meilleur retour d'information et de se rapprocher au mieux des besoins de la société et de toutes les parties prenantes en général. »

Ghofrane ben miled, UTM.

-Les enquêtes qui seront menées via Sphinx vont nous permettre un meilleur retour d'information et de se rapprocher au mieux des besoins de la société et de toutes les parties prenantes en général »

-« L'acquisition du logiciel "Sphinx" a permis aux universités tunisiennes d'équiper leurs observatoires par un outil efficace et optimal dans la collecte et le traitement des informations, ce qui va leur permettre de profiter amplement des informations actualisées et d'une analyse pertinente et exhaustive et leur sera très bénéfique dans leur processus de prise de décision » Hatem hdhili, secrétaire général de l'UVT.

- Ainsi l'Impact direct de l'acquisition et exploitation de l'équipement sphinx étant :
 - le renforcement des capacités du personnel et la dynamisation de leurs observatoires et cellules de gestion de l'information.
 - la diversification des types d'études réalisées et touchant toutes les dimensions de l'université
 - une meilleure préparation à l'évaluation interne ou externe de l'université
 - le renforcement du système d'information de l'université
 - la préparation d'un cadre propice pour le passage à l'e-administration

III- EVALUATION DE L'IMPACT DES FORMATIONS EN CASCADE :

Les formations en cascade est une activité très importante et riche pour l'appropriation et le transfert des contenus et de l'effet des formations initiales reçues dans le cadre du projet SAGESSE. En effet, l'appropriation par les partenaires sera plus renforcée par le fait de choisir les thèmes selon les besoins d'orientation de l'université et de les assurer par et pour son personnel interne. L'analyse des diverses formations réalisées montre que les universités ont assuré cette formation (même plusieurs actions à l'instar de l'université de Kairouan, Gabes, Gafsa, ..) malgré la situation pandémique comme le montre le tableau synthétique suivant :

Université	Thème de formation	Date/	Bénéficiaires /type de formation	Impact
Uvt	« LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 21001 : 2018 »	(Avril 2021) 48	48 bénéficiaires de la formation cadres administratifs et pédagogiques de l'UVT mais aussi de l'établissement sous-tutelle de l'UVT (Institut Supérieur de l'Education et de la Formation Continue). Formation en ligne	-Initier les participants aux exigences de la norme ISO 21001 :2018. -Renforcer l'orientation qualité dans les établissements rattachés
UTM	La Qualité pour une bonne gouvernance: la voie de Sagesse	Formation en ligne (Mai 2021)	Le comité pour la qualité de l'UTM, les comités relais des institutions, les secrétaires généraux de l'UTM et ses institutions, et le personnel administratif de l'UTM.	- Dynamiser les comités relais de qualité dans les institutions rattachées à l'UTM et renforcer l'orientation qualité
Université Sousse	« Formation en SphinxIQ2 et Dataviv' : Mise en place	01 /04/2021 5 Mars 2021 Formation en présentiel	19 bénéficiaires : responsables des statistiques/informatiques, responsables des affaires estudiantines et responsables de	- Renforcer l'utilisation de Sphinx pour l'alimentation du système d'information de l'université

	d'une enquête		sressources Humaines)	
Universit éde Sfax	- Système d'information et bonne gouvernance	(01 Mars 2021)	39 bénéficiaires ,	- Sensibiliser le personnel de l'université et des institutions rattachées quant à l'importance du système d'information pour l'adoption de bonnes pratiques en matière de gouvernance.

	<p>(Réalité et Perspectives)</p> <p>- Formation sur la mise en place du Système de la Qualité (SQ) dans les établissements de l'Université de Sfax, la certification et l'accréditation,</p> <p>- Journée sur la qualité et l'évaluation interne,</p>	<p>(2 mars 2021)</p> <p>(8 mars 2021)</p>	<p>26 bénéficiaires</p> <p>39 bénéficiaires</p>	<p>- Renforcer les capacités du personnel des EES pour mieux assurer le système qualité, et d'évaluation interne</p> <p>et s'orienter vers la certification et l'accréditation ;</p>
<p>Université de Monastir</p>	<p>Mise en œuvre de l'ASSURANCE Qualité Interne (AQI) et Externe (AQE) au sein des EESR</p>	<p>25 février 2021</p>	<p>le nombre de présents 38 : 15 établissements et l'université de Monastir 5 directeurs et deux doyens présents :</p>	<p>Sensibiliser les présidents des comités pour la qualité et les dirigeants des établissements quant à leurs missions et à les motiver à s'impliquer davantage dans cette démarche qualité.</p>

	e			
Université Kairouan	1- Planification stratégique	14 /04/ 2021	(27) Doyens et directeurs; vices- doyens; Secrétaires généraux Formation en ligne	- Généraliser la méthodologie de la planification stratégique auprès des établissements rattachés ; - renforcer le leadership au niveau de l'organisation de L'université
	2- Assuranc égalité dans l'enseign e	15 /04/ 2021	27 Décideurs; Personnel administratif; Personnel académique Formation en ligne	-Renforcement des capacités des personnes clés au sein des EES en matière d'assurance qualité en vue de la propagation de cette nouvelle orientation ;

	ment supérieur			
	3-E- administr ation	16 /04/ 2021	28 Décideurs; Personnel administratif; Personnel académique Formation en ligne	- Renforcement de capacité pour le passage vers l'e- administration et réduire les papiers administratifs ;
Universit éde Jendouba	la certificati on et le processus d'accrédit ation de la qualité d'enseign ement supérieur / présentati on de s normes ISO9001 et ISO21001	03/03/2 0 21 et 04/03/2 0 21	31 bénéficiaire s :directeurs des établissements, équip ePAQ-DGSU (enseignants, administrateurs), les équipes des PAQ-DGSE enseignants, administrateurs). (17 Hommes et 14 Femmes) ; Formation en presentiel	- Meilleure compréhension des normes et leurs exigences en matière cde fonctionnement et pratiques à adopter - Renforcement des capacités pour Définir une politique d'assurance qualité (AQ) pour l'UJ et mettre en place des bureaux dans les EES. - Préparer l'UJ et les EES à accéder à l'autonomie institutionnelle et instaurer un mode managérial orienté vers la redevabilité. - Renforcer la synergie SAGESSE/ (PAQ DGSU) PROMESSE
Universit éde Gafsa	1- Formatio n en ligne sphinx IQ	10 mars 2021	- (11) : Les point focaux sphinx, les antennes observatoire et les responsables des études et des enquêt es statistiques/observatoi re au niveau des établissements universitaire relevant del'université de Gafsa. Formation en ligne.	-Renforcement de capacité du personnel en matière d'exploitation de l'équipement sphinx ; - Renforcer le système d'information de l'université et des institutions pour une meilleure gouvernance. - Connaitre les résultats et la portée de SAGESSE ainsi que sa synergie avec Promesse ;

	<p>2- Internationalisation de l'Université de Gafsa</p>	<p>16 Mars 2021</p>	<p>18 Responsables : Directeurs des établissements de l'université de Gafsa, Staff académique, Secrétaire général de l'université de Gafsa, Directeur, sous-directeurs et chefs de service de l'université de Gafsa. Formation en présentiel</p>	<p>-Sensibilisation auprès des premiers décideurs du rôle et des résultats de l'internationalisation ; -Clarifier une orientation, à travers un mode participatif de génération d'idées et suite à un diagnostic swot, en termes d'internationalisation, stratégique de l'université de Gafsa.</p>
--	---	---------------------	--	---

3- Formation en responsabilité sociale des universités	17 Mars 2021	- 16 bénéficiaires : Les premiers responsables des établissements universitaires, les personnes chargées de l'ouverture sur l'environnement, les chefs services au niveau des établissements universitaires.	-Renforcement de connaissances en matière de responsabilité sociale de l'université selon les classements internationaux ; -Planification des initiatives de responsabilité sociale pour l'université de Gafsa	
4- Formation en planification stratégique : Un processus de réflexion	18 mars 2021	21 bénéficiaires : Les premiers responsables des établissements universitaires, les chefs de départements, les chefs services au niveau des établissements universitaires relevant de l'université de Gafsa. Formation en présentiel	-Renforcement de compétences pour • la détermination : de la mission, de la vision et des valeurs, ainsi que pour la fixation des objectifs stratégiques d'un établissement universitaire ; • l'élaboration de la planification stratégique	
5- Formation en Projet établissement : Une démarche Qualité	24 mars 2021	- 17 Bénéficiaires : Les premiers responsables des établissements universitaires, les financiers. Formation en présentiel	-Renforcement de compétences en matière de la préparation du projet d'établissement ; -d'élaboration un budget par objectif et un Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ; -Renforcement du leadership aux différents niveaux de l'organisation de l'université.	

Université de Gabès	1- Formation : Système d'information	9 mars 2021	18 personnes ont bénéficié de cette formation (10 hommes et 8 femmes). Les bénéficiaires sont les parties prenantes du PAQ- DGSU-Domaine 1 et 4 et PAQ-DGSE. Formation en présentiel	- Renforcer la communication et l'information autour de SAGESSE et autour de ses effets pour une meilleure exploitation future ; - Amélioration du système d'information de l'université pour une meilleure gouvernance ;
	2- Planification stratégique : Accompagnement aux changements	16 mars 2021	12 personnes ont bénéficié de cette formation (11 hommes et 1 femme). Les bénéficiaires sont normalement les Doyen, Directeurs et/ou directeurs adjoints sauf que compte tenu des circonstances, quelques responsables ont envoyé leurs représentant quand dans la limite de possible (problème de pandémie et vacances scolaires...).	-Sensibilisation par rapport aux facteurs clés de changements ; - réussir un projet de changement par une bonne planification menant à une meilleure gouvernance des EES ; - Renforcer le processus de de changement
	3- Planification budgétaire pluriannuelle ; Accompagnement aux changements	18 mars 2021	19 personnes ont bénéficié de cette formation (16 hommes et 3 femmes). Les bénéficiaires sont essentiellement de Secrétaires principaux et sous directeurs Formation en présentiel	Renforcement des compétences du personnel pour une planification budgétaire pluriannuelle se basant sur des objectifs et indicateurs de performance. - Renforcer le processus de de changement

4- Projet d'établissements ; Accompagnement aux changements	23 mars 2021	15 personnes ont bénéficié de cette formation (8 hommes et 7 femmes). Les bénéficiaires sont chefs service et sous directeurs de l'Université et quelques enseignants chercheurs.	- Elaboration des projets d'établissement d'une manière reflexive et participative ;
	24 mars 2021	- 10 personnes ont bénéficié de cette formation (5 hommes et 5 femmes). Les bénéficiaires sont les responsables PAQ-DGSU, DGSE et Centre 4C	- Renforcer le processus de de changement

			Formation en présentiel	
	5- Formation Sphinx__ -	25-26 mars 202 1	17 personnes ont bénéficié de cette formation (9 hommes et 8 femmes). Les bénéficiaires sont des administrateurs, techniciens, ingénieurs et enseignants.	-
	6- Respons abilité Sociale des Universi tés ; Audit interne	31 mars 2021	13 personnes ont bénéficié de cette formation (9 hommes et 4 femmes). Les bénéficiaires sont les Directeurs des Etudes et des Stages. Formation en présentiel	- Renforcement du rôle social de l'université ; - Renforcer le Partenariat social et l'esprit de citoyenneté chez le personnel de l'université ;
Universit é Ezzitoun a	Formati on local sur « la gouvern ance et l'Assura nce Qua lité »	27 avril 2021	15 participants : -Le vice-président de l'université ; -Tous les responsables de structures de l'université ; -Répartition genre : 10 femmes et 05 hommes. Formation en présentiel	Mettre en en place un système d'AQI qui constitue une composante essentielle de la gouvernance institutionnelle.
Université de Carthage	1- Formatio n sur la Digitalis ation d e l'Univers ité	06-07 avril 202 1	27 bénéficiaires : Secrétaires généraux des établissements d el'université de Carthage.	-Avoir les bases et les étapes de la digitalisation de l'université -Renforcement d e l'orientation vers l'e- administration de l' université

	<p>2- Formatio n sur les exigence s de la norm eISO 21001 versio n2018 concernan</p>	<p>22 - 23 avril 202 1</p>	<p>21 bénéficiaires : Secrétaires généraux des établissements d e l'université de Carthage. Formation en ligne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les exigences de la norme ISO 21001 pour une meilleure Assurance qualité dans l'enseignement supérieur
--	--	--	--	--

	<p>t le système de manage ment de s organism es d'éducati on</p>			
--	--	--	--	--

Ainsi l'impact de ces formations en termes de sensibilisation, de l'éducation à la culture qualité et la diffusion d'une information claire et transparente représentent en ce moment les prérogatives du projet. En plus, on constate une diversité et richesse des divers thèmes de formation touchant ainsi les différentes dimensions de l'université.

Le point fort de cette formation en cascade c'est la diversité des thèmes choisis et assurés par et pour le personnel interne des universités reflétant la prise d'initiative et l'engagement dans ce nouveau processus de changement vers un meilleure mode de gouvernance dans l'enseignementsupérieur.

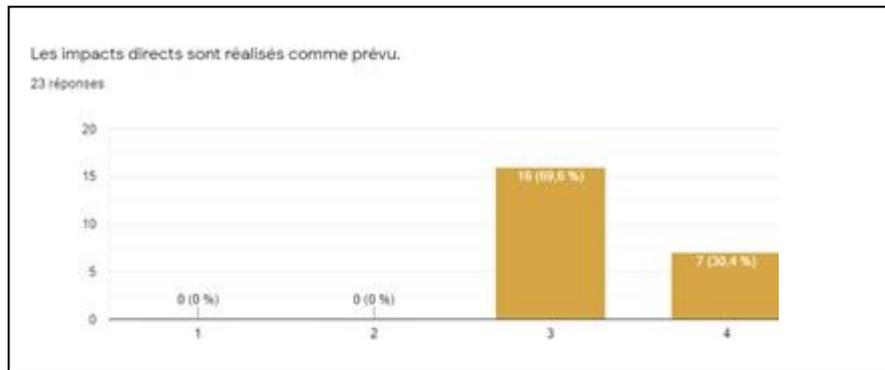
- Ainsi, un bon groupe de travail avec le cadre de bonne gouvernance va servir en tant que plateforme permanente d'échange et de coopération. Les présidents et les responsables de qualité offriront des services de monitoring de formation selon les orientations stratégiques de l'université.

La soutenabilité de ces actions sera assurée par les projets futurs des universités (PAQ DGSU, ...) , à l'instar de l'université de Jendouba qui envisage la mise en place d'une politique solide d'assurance qualité en se basant sur le manuel des procédure mis en service, l'accréditation des formations d'ingénieurs et la certification selon la norme ISO 9001 pour la qualité et la norme ISO 37001 sur l'anti-corrupcion (PAQ-DGSUJ) . Cette soutenabilité sera également assurée par la continuité des formations en cascade et la diffusion des effets de cette formation à une échelle plus large.

IV- EVALUATION FINALE DE L'IMPACT DU PROJET :

A la fin du projet, une enquête auprès de tous les partenaires a été menée afin d'évaluer l'impact global du projet (voir annexe 6). Les résultats de cette enquête montrent que pour eux, les objectifs de SAGESSE sont atteints.

- *100% des partenaires interviewés sont au moins d'accord (70%) voir tout à fait d'accord (30%) à ce que les objectifs sont atteints comme prévu ;*



Les impacts du projet ont affecté les individus, les systèmes et l'université en sa globalité :

III-1-Impact sur les individus :

Les impacts à court terme des activités réalisées (formations, communication, plan qualité,..) concourent au renforcement de la prise de conscience et des compétences du personnel des universités (dirigeants, RAQ, personnel académique) en matière de gouvernance et d'assurance qualité et pour le personnel administratif des universités en matière de gestion financière.

Ainsi ce renforcement des compétences du personnel a touché différents niveaux : technique, administratif et financier, gestion et organisationnel. Le partage de bonnes pratiques intra et inter- universités et par rapport aux pratiques des partenaires européens a renforcé l'intention d'adopter les bonnes pratiques dans le contexte actuel et futur. ***Cet impact sera plus important avec le transfert et la diffusion à un niveau plus large de ces formations, à court et moyen terme.***

D'une manière plus précise, L'impact des formations et visites techniques peut être résumé comme suit :

- Adoption de nouvelles pratiques visant l'amélioration du fonctionnement des universités par rapport à ses diverses dimensions et ce suite au renforcement des capacités du personnel sur divers plans 'technique, gestion, ..) ;
- une flexibilité plus importante pour l'adhésion aux changements de pratiques,
- une concrétisation de la culture qualité au sein des universités en adoptant les outils et la démarche qualité au niveau de tous les processus de l'université.

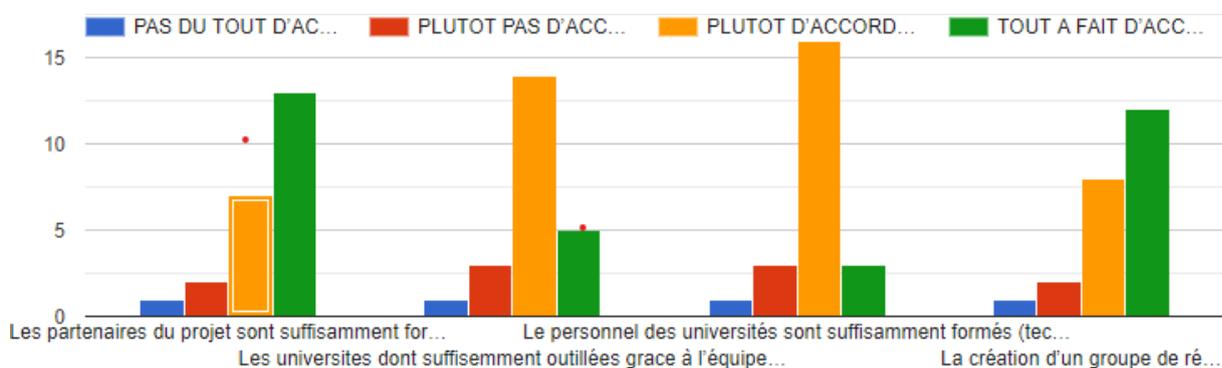
- une adoption d'un comportement plus responsable et avec plus de transparence à l'égard de tous les acteurs de l'université.

L'impact sur le personnel est consolidé à travers l'évaluation intermédiaire externe en étudiant leur intention d'adoption de nouvelles pratiques suite à leur formation.

L'impact des activités du projet sur l'intention du personnel :

L'impact des activités réalisées est positif sur l'intention du personnel académique et administratif des universités pour adopter les bonnes pratiques en matière d'amélioration de la gouvernance. En d'autres termes leur participation à ces ateliers et visites leur a permis de découvrir de nouvelles pratiques par rapport à celles actuelles entravant la bonne gouvernance. Par ailleurs, le benchmark réalisé à travers l'état d'art (WP1) a permis une prise de conscience des insuffisances au niveau du mode de gouvernance actuel des universités, une sensibilisation quant à l'intérêt et l'urgence d'améliorer leurs processus de travail et leurs résultats.

Selon l'enquête finale, Les partenaires du projet, en majorité (87%) jugent qu'ils sont suffisamment formés (techniquement, financièrement et en gestion) (voir 1^{er} graphique), et (82,6%) le jugent ainsi pour que le personnel des universités (voir 3^{ème} graphique) . **Ceci est capital pour maintenir les bénéfices du projet après son achèvement.**



Impact de la formation en cascade :

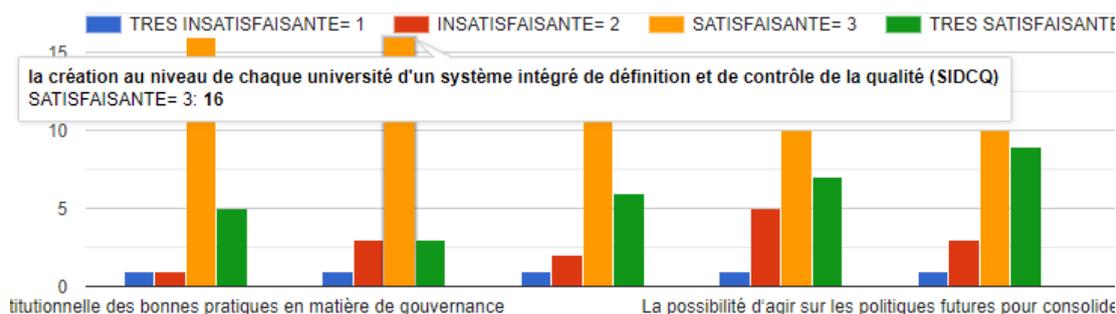
Plus que 400 personnes ont bénéficié de la **formation en cascade** , en plus la disponibilité des supports de formation, permettra de renforcer les compétences d'un nombre de plus en plus important.

Les formations ont porté sur des thèmes variés selon les orientations stratégiques des universités (voir section III).

- Le groupe de formateur sera une référence pour renforcer les compétences et diffuser les bonnes pratiques.

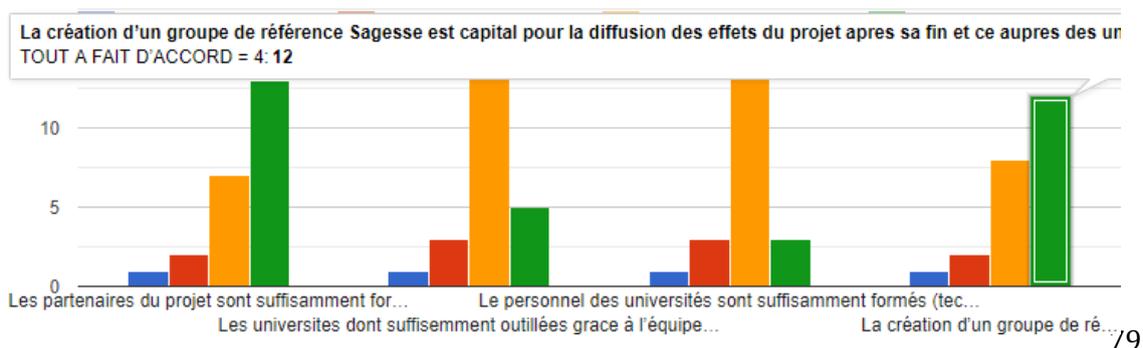
III-2-Impact sur les systèmes :

Les résultats du projet en matière d'instauration d'un cadre de bonne gouvernance avec l'activation et le réseautage des cellules qualités , l'élaboration des outils qualités méthodologie d'assurance qualité (canevas de manuel qualité et canevas manuel procédure,) **ne fait que renforcer le processus de changement organisationnel visant l'amélioration de gestion des universités.** Les différents produits élaborés permettront aux différentes universités de les adapter et selon ses particularités afin d'améliorer tous ses systèmes pour une meilleure autonomie sur les différents plans.



- L'adoption du nouveau système intégré de contrôle qualité impliquera l'ensemble de l'organisation, pour la réalisation de nouvelles procédures décisionnelles et de gestion, et pour la définition de nouveaux personnels internes/externes aux universités aptes à gérer et à surveiller l'ensemble du processus.

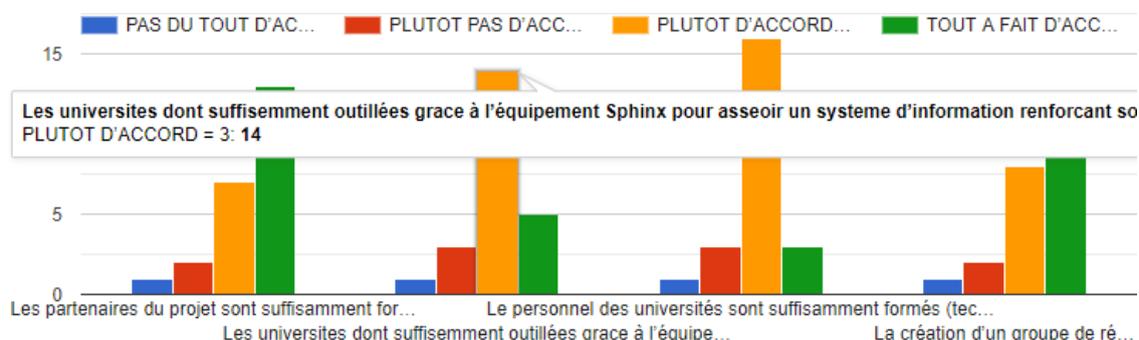
Mieux encore, la mise en place d'un groupe de référence facilitant l'échange et la coopération entre les divers acteurs (4^{ème} graphique) renforcera le changement des systèmes de l'université selon une optique de management de qualité.



En effet, le renforcement de compétences des responsables de l'Assurance qualité leur permettra de mettre en place des structures au sein de leurs institutions pour la promotion de la bonne gouvernance et de la culture de la qualité offrant des services de "monitoring", de formation et de diffusion d'initiatives dans ce sens. Par ailleurs l'amélioration du système d'information des universités via l'acquisition et l'exploitation de l'« équipement Sphinx », ne fait qu'améliorer la prise de décision et renforcera la transparence des universités et l'amélioration de la gestion administrative, financière et technique de l'université via l'e-administration. Aussi sagesse renforcera l'Engagement du leadership à tous les niveaux de l'organisation pour appuyer le processus de décentralisation de la gestion.

Selon l'avis des partenaires interviewés qui sont au moins d'accord voir tout à fait d'accord :

« Les universités sont suffisamment outillées grâce à l'équipement Sphinx pour asseoir un système d'information renforçant son autonomie administrative (82,6%)».



Sagesse aura un impact également sur le renforcement de l'ouverture des universités sur le milieu socio-économique en adaptant son offre par rapport à la demande (rôle des observatoires activés grâce au projet SAGESSE) et en renforçant son attractivité aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. L'implication du Ministère dans ce projet concordant avec ses objectifs en matière de réforme de l'enseignement supérieur est un garant pour l'adoption et la généralisation de nouvelles procédures de gouvernance au sein des établissements de l'enseignement supérieur.

Le soutien institutionnel aux universités au niveau national, renforcera la migration de l'université vers un système de bonne gouvernance.

« On espère avoir donné les éléments d'informations nécessaires pour la mise en place de l'AQ et facilité le travail des universités avec les canevas des manuels. Nous avons posé des questions qui ont fait avancer la réflexion et le débat. Les canevas sont sciemment perfectibles et chaque université aura ainsi l'occasion de se les approprier et de les améliorer à leur façon et selon leurs propres visions et politiques. » Ghofrane de l'UTM co-leader de WP4

« Les formations, visites et ateliers, ainsi que l'échange de bonnes pratiques, ont permis de former le personnel des services financiers des universités tunisiennes à l'intégration des TIC dans la gestion financière et technique et à la révision des outils et logiciels de gestion. Cela leur a permis d'assumer la gestion et les fonctions futures qui leur ont été confiées et a été un élément clé dans l'avancement des autres work packages du projet. De plus, ces compétences acquises permettront de développer l'activité de manière autonome une fois le projet terminé. » j.fortuny

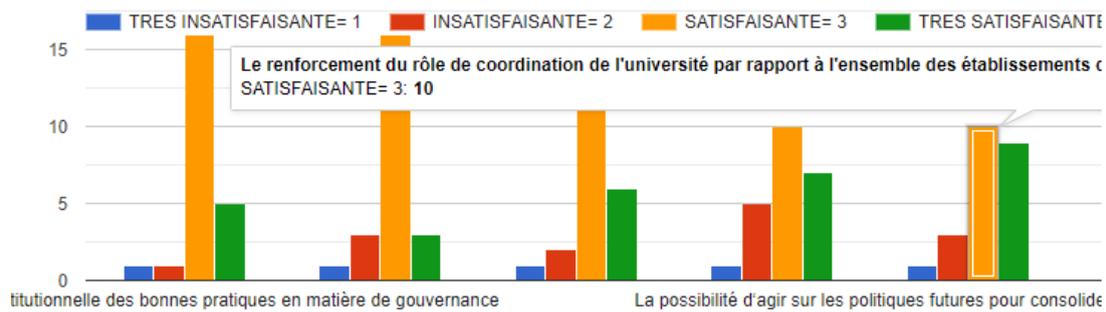
En conclusion, on peut dire que l'impact des activités de SAGESSE sur les systèmes, se résume comme suit :

- Mise en place des systèmes d'assurance qualité
- Dynamisation des comités pour la qualité
- Amélioration des systèmes d'information et de communication
- Dynamisation des observatoires
- Amélioration de la planification stratégique des universités

III-3-Impact à moyen et long terme sur l'université :

Dans le contexte actuel, les universités subissent divers bouleversements et subissent les exigences de la réforme de l'enseignement supérieur. Le projet SAGESSE, renforcera la prise de conscience de l'université à assumer pleinement ses différentes missions avec **un engagement, responsable, social et sociétal et en faisant preuve de plus de transparence.**

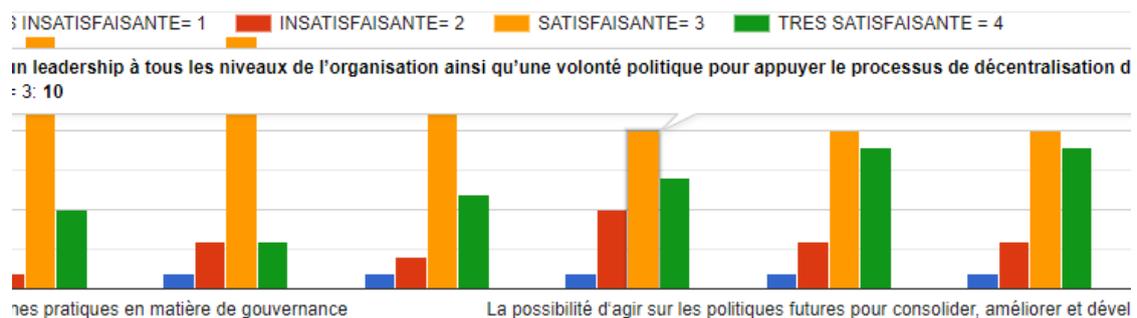
Une bonne gouvernance des universités est un puissant moteur de changement ; la façon dont est géré un établissement détermine en très grande partie sa capacité à atteindre les objectifs fixés. Ainsi (82,6%) des partenaires jugent qu'ils sont au moins d'accord à ce que SAGESSE a eu comme impact de renforcer le rôle de coordination de l'université par rapport à ses établissements.



Ainsi Sagesse, à l'époque actuelle et avec l'effet de synergie avec d'autres projets visant l'amélioration de la gouvernance, impactera toute les universités tunisiennes et renforcera leurs rôles vis-à-vis des établissements qui leurs sont rattachés.

Dans un contexte international, les universités tunisiennes seront dotées de mécanismes contribuant à la modernisation du système de l'enseignement supérieur.

Ceci est consolidé par l'avis des partenaires interrogés après l'achèvement du projet.



- Sagesse a renforcé donc la possibilité d'agir sur les politiques futures pour consolider, améliorer et développer des nouveaux mécanismes d'assurance qualité suite au renforcement de la conscience des décideurs de cette nécessité de changer de pratique et d'inhiber les entraves freinant l'autonomie des universités.

Synthèse de l'impact du projet :

-
- Renforcement des capacités du personnel des universités en matière de gestion financière, d'assurance qualité et de gouvernance ;
- Amélioration des systèmes de gestion des divers services des universités
- Amélioration des systèmes d'information des universités ;
- Mise en place d'un cadre de e-administration favorisant la transparence, la circulation e l'information et la prise de décision ;
- Activation des observatoires via l'exploitation de SPHINX ;
- Adhésion et adaptation à la culture de changement ;
- Adoption de bonnes pratiques visant l'amélioration de la gouvernance des universités 82

- Mise en place de système d'assurance qualité ;
- Dynamisation des comités pour la qualité ;
- Amélioration de l'approche qualité et la gouvernance des universités;
- Partage des expériences de différentes universités en matière de gouvernance et d'assurance qualité en vue d'une meilleure harmonisation;
- Appropriation des effets des formations locales et transfert des connaissances lors des formations en cascade.
- Renforcement du monitoring de l'université par rapport à ses institutions ;
- Engagement du leadership à différents niveaux de l'organisation pour appuyer le processus de décentralisation de la gestion et ce à travers les plans stratégiques élaborés, d'une manière participative, pour chaque université ;
- Mise en place d'un cadre visant le renforcement de l'autonomie des universités sur divers plans et son rayonnement à l'échelle nationale et internationale .

III-4-Impacts indirects du projet :

D'après l'avis des partenaires, lors de l'enquête, **les impacts indirects positifs** (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) du projet se résument comme suit:

- L'effet de synergie avec les projets d'amélioration de la qualité dans le cadre d'un autre projet (PROMESSE) ;
- réduction de la résistance aux changements.
- Renforcement de structures ;
- Amélioration de divers services aux étudiants ;
- Mise en exergue du rôle social des universités en favorisant l'employabilité des jeunes diplômés.
- Renforcer l'attractivité des étudiants étrangers ;
- Ouverture sur le milieu socio-économique et bonne ouverture de collaboration avec aussi bien les partenaires tunisien qu'européen
- Echange culturel avec les partenaires européens ;
- enrichissement sur le plan culturel et social grâce aux partages d'expériences et de bonnes pratiques avec tous les partenaires ;
- Un renforcement de la responsabilité sociétale via une offre de formation de qualité, inclusive et équitable pour tous ;
- le travail en commun de toutes les universités.

Un récapitulatif des réponses se présente comme suit :

-« Impact sur tous les domaines : connaître les bonnes pratiques et les cultures des différents partenaires du projet.

-responsabilité sociétale et redevabilité

-Echange d'expérience Formation bonnes pratiques manuel qualité responsabilité sociétale

-Je soulignerais surtout l'aspect culturel, puisque, grâce au projet, la bonne gouvernance et l'assurance qualité ont été consciemment intégrées dans les institutions elles-mêmes.

-Réseautage des universités partenaires résistance aux changements

Intégration progressive d'une culture qualité

-L'impact principal est la collaboration locale et internationale de différentes universités avec des objectifs et des stratégies partagés pour enrichir leur milieu culturel et social avec des expériences différentes.

- Favoriser l'employabilité des jeunes diplômés.

- S'attaquer aux questions de la responsabilité sociale des universités.

-La création des groupes d'amélioration de la qualité

-mise en place d'une culture qualité

-L'amélioration de la gouvernance des universités contribue à l'optimisation de leurs performances afin de répondre aux défis économiques et sociaux, en particulier, l'employabilité des diplômés et la relance économique ».

--L'adoption des ASG-QA par toutes universités va permettre d'installer des mécanismes de transparence (certains sont déjà en place) et d'information au public reflétant notre engagement social. Les enquêtes qui seront menées via Sphinx vont nous permettre un meilleur retour d'information et de se rapprocher au mieux des besoins de la société et de toutes les parties prenantes en général.

-Les universités stratégiquement tournées vers l'avenir et plus attentives à la qualité ont vocation à être des universités plus attentives à l'équité, mieux à même d'attirer les étudiants et plus compétitives au niveau international, ainsi que mieux à même de répondre aux besoins de la société. Par conséquent, ils peuvent contribuer davantage au développement culturel et à la dynamisation du contexte de référence.

Parmi les effets indirects négatifs du projet, on trouve :

- la surcharge de certains coordonnateurs impliqués dans plusieurs projets en même temps et la confusion chez le personnel des EES du projet SAGESSE avec les autres projets Erasmus. Une attention particulière est recommandée pour créer des synergies et de la coopération avec d'autres projets et / ou initiatives sur le thème .aussi Une action de communication ciblée faisant distinguer le projet SAGESSE est fortement recommandée.

L'impact à court sera probablement la démotivation des responsables face à l'ensemble des changements exigés par les différents projets de l'université.

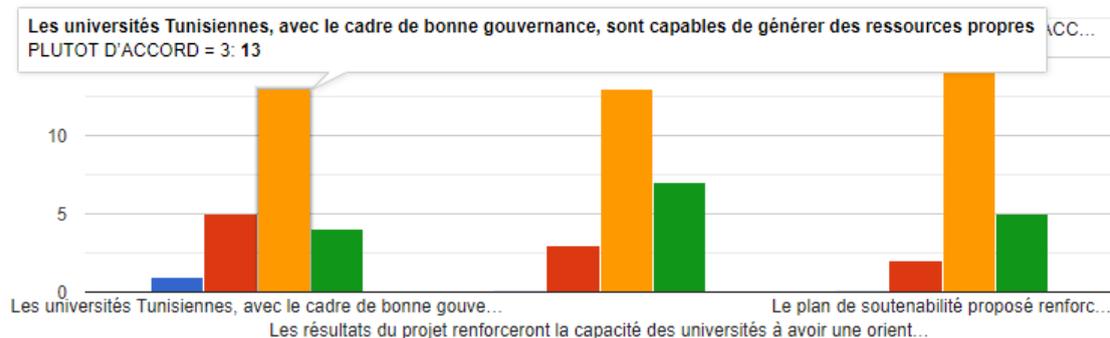
CHAPITRE 6 : EVALUATION DE LA DURABILITE

La durabilité des effets projet sera évaluée sur la base de quatre critères : la viabilité financière, Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités ; Appropriation et durabilité des partenariats, Durabilité environnementale et sociale.

I- DURABILITE FINANCIERE :

En instaurant le cadre de la bonne gouvernance, la formation, la recherche, le partenariat avec le monde professionnel et l'employabilité seront améliorées. L'autonomie de chaque établissement lui permettra de réaliser des actions de formation, de recherche action, génératrice de fonds. Dotée de plus d'autonomie, les EES fonctionneront comme des entreprises recherchant le plus, d'opportunités et d'intérêt. C'est à l'instar de l'UVT qui, avec plus d'autonomie octroyée grâce à son statut IPST, est entrain de 'commercialiser des formations très rentables.

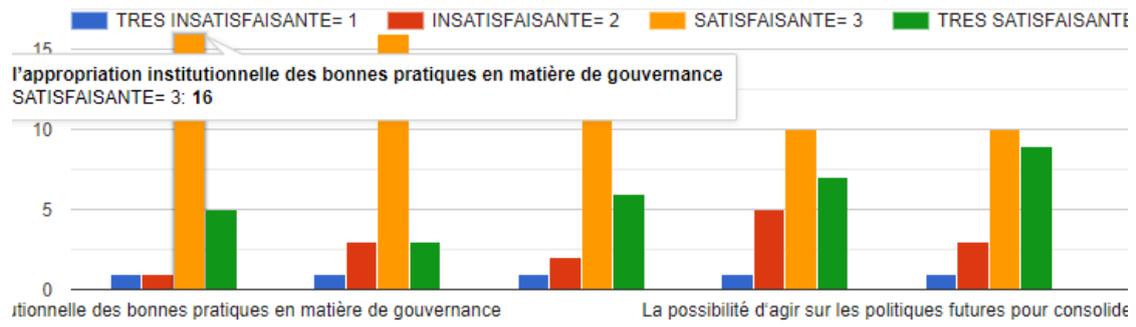
Ceci est confirmé par l'avis des partenaires où (74%) des partenaires interrogés sont au moins d'accord sur cette viabilité financière.



II- DURABILITE INSTITUTIONNELLE ET RENFORCEMENT DES CAPACITES :

En termes d'appropriation, il faut remarquer l'accroissement de la prise de conscience de la part des coordonnateurs et personnel des universités de la nécessité et de l'intérêt d'adopter de bonnes pratiques concourant à l'amélioration de la gouvernance des EES.

Au-delà de cette prise de conscience, il y a un certain renforcement des capacités des personnes clés et acteurs (RAQ, secrétaires généraux, responsable financiers, personnel académique...) qui les outillera pour le changement de pratiques.



Le projet SAGESSE contribue au renforcement des capacités institutionnelles étant donné la position des partenaires et l'implication du Ministère et de l'IAQEA, et la formation des personnes-acteurs pour réussir la mise en place du plan d'action visant l'amélioration de la gouvernance du système de l'enseignement supérieur en Tunisie. Rappelons que le Ministère est en train d'encourager les EES vers l'amélioration de leur gouvernance en accordant en Janvier 2019, une enveloppe supplémentaire de 50MD.

« Les changements systémiques doivent se faire de l'intérieur des organisations, en alignant tous les acteurs (y compris les gouvernements) et en faisant des universités des protagonistes. C'est ainsi que l'on s'approprie le projet dans le meilleur sens du terme ». jfortuny.

Pour une meilleure durabilité des effets du projet, un rapprochement a été établi, par Mme Najla Romdhane, directrice générale au sein du ministère (MESRST), et chef de l'unité de Gestion de Promesse, avec le projet « PROMESSE » visant la modernisation de l'enseignement supérieur afin de fédérer les efforts et maximiser les effets de synergie. Le personnel des universités s'approprie mieux les produits et résultats des divers projets sans être cloisonné par chacun des dits projets.

LE PROJET SAGESSE COMME BONNE PRATIQUE :

Par ailleurs le projet Sagesse a été présenté comme « Bonne pratique » lors de l'évènement EU4YOUTH organisé par l'Union Européenne à Tunis, le 27 novembre 2019. UNIMED a présenté le projet comme bonne pratique parmi les projets structurels avec les universités Tunisiennes et le Ministère de l'enseignement Supérieur en Tunisie.

C'était une opportunité assez importante pour le projet et tout le partenariat, coordonné par UNIMED dans le cadre des projets de renforcement des capacités du programme ERASMUS PLUS, dans sa troisième année de mise en œuvre.

III- APPROPRIATION ET DURABILITE DES PARTENARIATS :

L'approche participative adoptée dans le cadre de l'exécution de ce projet avec les différents partenaires aussi bien Tunisiens qu'Européens renforcera leurs échanges en matière de bonnes pratiques et renforcera leur collaboration future. Le rôle du groupe SAGESSE ainsi que le renforcement de l'appropriation des bonnes pratiques à une échelle nationale sera soutenu par les universités et le ministère pour qui la gouvernance est une priorité pour réussir la réforme de l'enseignement supérieur.

Par ailleurs la dynamique des projets avec les partenaires européens laisse beaucoup d'opportunités pour maintenir les relations avec eux ; rappelons qu'il y a eu plusieurs projets avec ces partenaires et que beaucoup de relations ont été établies avec eux.

Ainsi, les partenaires interrogés confirment l'intérêt de renforcer le partenariat à travers d'autres projets renforçant les résultats de SAGESSE.

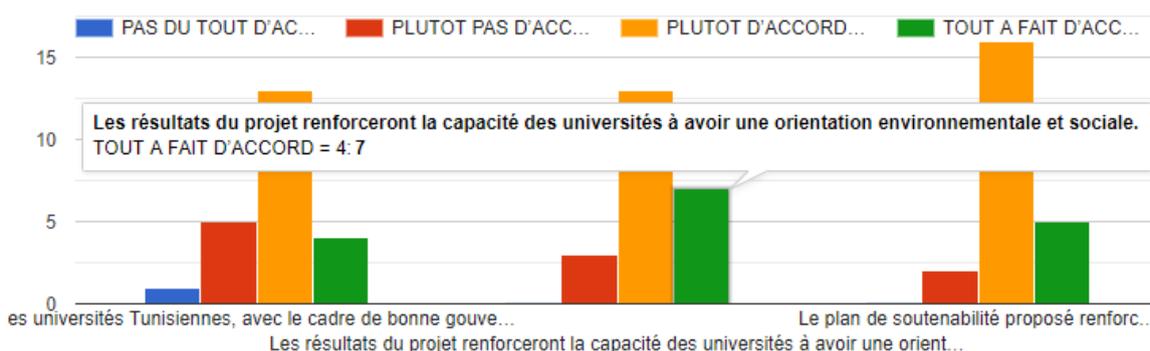
« - la première leçon à tirer ,et que pour réussir un projet sur la gouvernance et la renforcement des capacité dans un pays ,dans le cadre des projets ERASMUS, il faut que ces projets soient structurels (il implique le ministère et les autorités de tutelles) ainsi que toutes les institutions opérant dans l'enseignement supérieur dudit pays, ce qui permet d'avoir une idée exhaustive et optimale sur l'ensemble des protagonistes qui interagissent dans le domaine de l'enseignement supérieur . De surcroit, tout projet doit être suivi par d'autres actions (ou autres projets) de consolidation et de capitalisation des acquis et des "outputs" du projet initial. c'est ce qui explique la réussite du projet SAGESSE, qui a vu le jour, presque conjointement avec le programme Promesse , qui a profité de ses acquis (les observatoires des universités) et qui a donné le jour (le projet SAGESSE) à un autre projet , qui marche dans son sillon , à savoir le projet européen "EQuAM -T" »

IV- DURABILITE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE :

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'engagement de gouverner, entreprendre, manager et s'évaluer

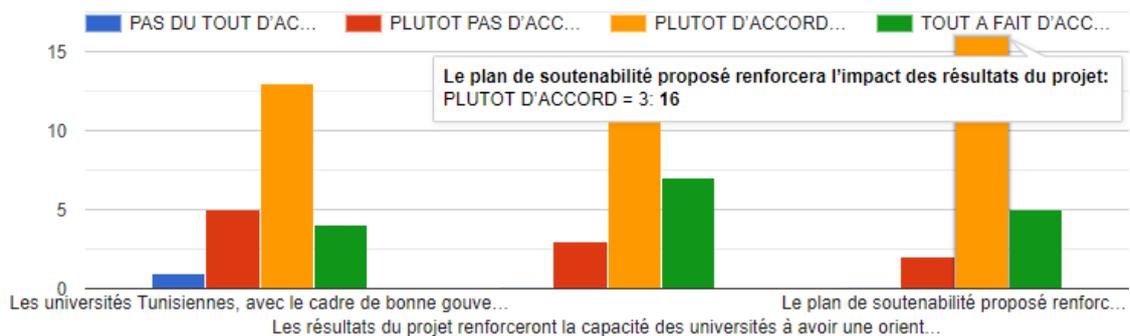
« autrement » de manière plus responsable (rendre compte) seront les contours de la responsabilité sociale des universités (RSU). Cette composante sociale a été traité lors du 5^{ème} jour de la formation à Sienne .

Toutefois, il convient de signaler la différence entre responsabilité sociale et sociétale. (87%) des partenaires interrogés confirment cette orientation environnementale et sociale.



Plan de soutenabilité :

Un point fort du projet c'est le plan de soutenabilité proposé pour une période assez importante pour une bonne exploitation des résultats du projet. Ceci est partagé par (91%) des partenaires interrogés.



SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS :

Les activités du projet ont permis de réaliser les résultats suivants :

- Définition d'un cadre de bonne gouvernance à travers le renforcement des capacités et des compétences du personnel académique, administratif ainsi que des dirigeants ;
- Promotion et installation d'une gestion administrative innovante, performante et plus autonome grâce à l'acquisition du matériel Sphinx par les 13 universités tunisiennes partenaires ;
- Création d'un système de définition et de contrôle de la qualité grâce à la production d'un manuel qualité et d'un manuel de procédures et à travers la dynamisation des comités pour la qualité au sein de chaque institution en vue de mettre en œuvre un système de management de la qualité (SMQ), une stratégie et des procédures visant à l'amélioration continue de la qualité ;
- Engagement d'un leadership à tous les niveaux ainsi qu'une volonté politique favorisant l'adoption d'une planification stratégique et d'un système de contrôle, suivi et monitoring

Points forts du projet SAGESSE :

Le projet SAGESSE, à ce stade présente des points forts pouvant être des leçons à tirer pour les projets futurs :

- Le caractère structurel et fédérateur du projet SAGESSE avec l'implication de toutes les universités tunisiennes ainsi que le ministère et L'IEAQA ;;
- L'engagement de la coordinatrice du projet, « Project Manager » faisant preuve de professionnalisme, de bonne communication, et de réactivité pour la bonne conduite du projet.
- La Mobilisation des équipes dirigeantes des universités et des responsables administratifs (secrétaires généraux notamment) renforce l'appropriation des changements.
- Pertinence de l'implication des partenaires pour une meilleure conformité des formations aux exigences et aux priorités nationales ;
- La co-coordination et l'échange entre les partenaires Européens et Tunisiens dans les deux sens;
- L'échange entre les participants dans les formations et les ateliers pratiques ;
- L'implication des formateurs Tunisiens pour une meilleure contextualisation et appropriation des formations ;
- Le caractère adaptatif du projet par rapport à la situation pandémique ;
- L'acquisition, durant la deuxième année du projet, du matériel informatique répondant aux besoins des universités ;
- La dynamisation des observatoires ;
- La recherche actuelle d'une synergie avec d'autres projets visant la modernisation de l'ES en Tunisie.
- L'élaboration d'une manière réflexive et participative de modèles de manuel qualité et des procédures facilitant l'appropriation et l'adaptation de chaque université selon ses spécificités ;
- La mise en place des outils du système d'assurance qualité et le démarrage de leurs activités;
- Le plan de diffusion proposé
- Le plan de soutenabilité proposé
- La proposition du noyau de travail SAGESSE après la fin du projet

Leçons à tirer :

A travers l'évaluation finale de l'avis des partenaires, les leçons apprises du projet SAGESSE se présentent comme suit :

- l'orientation vers la bonne gouvernance des universités n'est plus un choix ;

"La qualité" et "la bonne gouvernance" ne sont plus des choix ou des options dans les stratégies des universités Tunisiennes, mais plutôt, la clé de voûte et l'épine dorsale de la survie et la réussite de nos universités. » Hatem hedhili. UVT ;

-« L'autonomie globale est un processus assez long qui doit se faire d'une manière participative avec tous les partenaires » ;

- l'appui du Ministère pour avoir les textes de loi nécessaires relatifs au statut de l'université afin de perdurer les effets des projets visant l'amélioration de la gouvernance (SAGESSE , PRMESSE,..) ;

- **Travailler sur les textes juridiques relatifs** aux statuts des universités pour redéfinir les missions, redistribuer les attributions et avoir plus d'autonomie ;

- Mettre en place un système de contrôle interne de l'Université efficace et efficient, avec une **équipe compétente et dédiée à la collecte, l'analyse et l'exploitation des données** : gérer l'information est essentiel pour l'évaluation du rendement de l'université, pour une gestion financière efficiente et pour une prise de décision consciente ;

- Entamer de travaux dédiés à la création **d'applications de gestion financière et technique** tant qu' à la **mise en place d'un système d'information** intégré et adaptés aux nécessités du contexte tunisien.

- **Capitaliser les bonnes pratiques et les leçons tirées des expériences des partenaires européens.**

- Renforcer le système d'information dans les universités tunisiennes appliqué à la gestion des étudiants, du personnel académique, des relations internationales, de la vie estudiantine.

- l'importance de l'apport des projets internationaux pour stimuler et faciliter certains changements ;

- Les changements systémiques doivent se faire de l'intérieur des organisations, en alignant tous les acteurs (y compris les gouvernements) et en faisant des

universités des protagonistes pour une meilleure appropriation :

- le travail participatif et collaboratif facilite l'appropriation des effets du projet et vaincre la résistance aux changements ;
- Adopter un changement avec une vision stratégique futuriste ;
- l'implication de toutes les parties prenantes, consolide la démarche de la mise en place de l'assurance qualité ;
- La nécessité de capitalisation et de partage des bonnes pratiques à une échelle plus large;
- L'adaptabilité aux différents obstacles rencontrés ;
- Profiter de l'effet de synergie entre les projets ;
- Renforcer les projets de coopération internationale pour booster et accompagner les réformes au niveau national ;
- l'approche participative et l'apport d'un travail d'équipe pour fixer une vision stratégique, base de changements afin de réussir le processus de réforme qui est assez long ;
- l'importance d'une bonne planification à travers le plan opérationnel stratégique des universités pour une meilleure continuité ;
- l'implication de toutes les universités facilite l'appropriation des changements et la mise en place d'un système d'assurance qualité ;
- L'implication du ministère de tutelle cautionne la portée du projet ;
- Le travail d'équipe et la persévérance ;
- les changements venant de l'intérieur pour une meilleure appropriation.
- L'échange et le partage d'expériences sur le plan national avec des partenaires locaux agissant dans le même environnement ;
- Le partage d'expérience avec des partenaires internationaux réduisant la résistance aux changements ;
- L'approche collaborative et transparente, renforce l'implication active des participants dans les actions de formation ;
- La co-construction des programmes de formation avec les partenaires Européens et Tunisiens ;
- La réalisation d'ateliers pratiques au sein des formations renforce les habilités et l'appropriation des participants ;

- L'adoption d'un processus d'évaluation partagé et un regard croisé sur les activités du projet ;
- La capitalisation des activités de formation pour être transférables et réutilisables (supports écrits et audiovisuels).
- L'acquisition du matériel informatique commun à toutes les universités exploitable dans leurs systèmes d'information ;
- L'implication et la responsabilisation des acteurs Tunisiens bénéficiaires des résultats du projet, dans la réalisation de diverses actions (plan d'action, SIDCQ,..)
- L'implication de l'IAQEA, organisme évaluateur, dans une démarche en amont visant l'instauration d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ) et d'un plan d'action orientée qualité.
- L'implication du ministère cautionnant l'adoption des résultats du projet ;
- La collaboration avec le projet PROMESSE visant la modernisation de l'enseignement supérieur afin de maximiser les effets de synergie et éviter la déperdition des efforts ;
- la nécessité d'adopter une responsabilisation par projet d'un coordonnateur pour une bonne conduite de ce projet ;

RECOMMANDATIONS :

Afin de perdurer les effets et résultats du projet SAGESSE, il est recommandé de :

- Activer le rôle des « noyaux Sagesse » au sein des universités afin de renforcer l'impact du projet après son achèvement
- Renforcer la diffusion des résultats et produits du projet SAGESSE pour le faire apparaître, d'une manière claire, auprès du personnel des universités et des établissements d'enseignement supérieur ;
- Agir auprès du ministère pour renforcer le changement des textes juridiques régissant les universités,
- Capitaliser sur les personnes ressources afin de maximiser l'effet des formations réalisées.
- Renforcer l'échange de bonne pratique et le partage des expériences entre les partenaires et entre leur personnel ;
- Consolider les acquis du projet pour les exploiter dans le cadre des projets PAQ DGSU pour une meilleure appropriation, synergie et impact à l'échelle aussi bien institutionnel que national ;
- Profiter du cadre de bonne gouvernance installé pour poursuivre le changement et l'adoption de bonnes pratiques ;

- Profiter de la mise en place des systèmes d'assurance qualité pour Renforcer la diffusion d'une culture de qualité, de l'évaluation interne et externe et de bonne gouvernance au sein des universités et du ministère en harmonisant le langage et les pratiques;
- Renforcer l'apport des observatoires en mettant un processus assez continu de collecte et de traitement des informations ;
- Etant dans un contexte pandémique où le travail à distance a touché tous les secteurs, il convient de profiter pour instaurer le travail à distance sur le plan administratif (e- administration) surtout avec l'élaboration des manuels de procédures ;
- Activer le rôle des responsables à tous les niveaux de l'organisation pour appuyer le processus de décentralisation de la gestion avec l'élaboration des plans stratégiques de l'université ;
- Renforcer l'ouverture sur l'environnement de l'université et l'adaptation de l'offre de formation aux besoins des professionnels ;
- Renforcer la dimension internationale de l'université ;
- Intégrer la responsabilité sociétale dans les nouveaux projets d'établissement.

Le changement de statut et de pratique des universités contribuera progressivement à renforcer leur autonomie via un mode de gouvernance plus moderne.

Ainsi La sagesse est de poursuivre le voyage du changement, une fois la locomotive est sur les rails. Quelle que soit la destination, le train arrivera à bout .

« Le secret du changement, c'est de concentrer toute notre énergie non pas à lutter contre le passé, mais à construire l'avenir ». Socrate

ANNEXES

ANNEXE 1 : Plan d'évaluation externe

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

PLAN D'EVALUATION EXTERNE

Evaluateur : Mme Kaouther Ghozzi

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

PLAN D'EVALUATION EXTERNE

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

Objectifs

spécifiques :

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

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

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

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

Méthodologie d'évaluation:

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

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

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

Approche de l'évaluation :

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

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

Il est important de noter que, compte tenu de l'existence de processus d'évaluation interne dans le projet, le rôle de l'évaluateur externe dans SAGESSE visera en grande partie à compléter ce travail, sans préjudice de la nécessité de donner un point de vue indépendant sur les travaux en cours. Les résultats des travaux du projet et le compte rendu du comité d'évaluation de la qualité seront pleinement pris en compte et vérifiés contre une évaluation indépendante, principalement et en interagissant avec le comité à l'occasion des réunions du projet et de séances de qualité et d'évaluation.

Plus précisément, l'évaluation externe appuiera l'évaluation interne du projet sur les réalisations globales des objectifs, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs, tels qu'exprimés dans le projet initial tout en incluant la gestion efficace des activités et des ressources, les communications et collaborations appropriées et l'achèvement des travaux dans les délais.

L'évaluation externe portera sur l'impact et le potentiel de durabilité du projet.

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

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

Les principaux outils d'évaluation :

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

Source de données :

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

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

Posture de l'évaluateur

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

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

Principaux éléments d'évaluation

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

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

Critères	Indicateurs	Sources d'information pour la mesure des indicateurs
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet est Clairement intégré dans les politiques nationales des partenaires et hautement pertinent pour les besoins du groupe cible. -Le cadre logique est clair et bien structuré ; - la conception du projet a pris compte des aspects transversaux ; - degré de participation des parties prenantes à la conception et à l'appropriation du projet; 	<p>Enquêtes de satisfaction, Rapports soumis, Observation sur terrain, Entretiens.</p>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de réalisation des objectifs - Degré d'utilisation, par tous les groupes cibles, des avantages et capacités tirés des produits. -Ecart entre les réalisations et les prévisions. 	<p>Rapports soumis, actesrequis, Observations terrain s, entretiens, Rapports intermédiaires (WP6, WP8,..), enquêtes ;</p>

<p>Efficienc</p>	<p>-Toutes les ressources sont disponibles à temps, respectent le budget, sont gérées de façon transparente et selon les procédures.</p> <p>-Les activités sont mises en œuvre dans les temps, avec de ressources, clairement liées à une logique d'intervention et régulièrement contrôlées.</p> <p>-Degré de respect d'engagement par les partenaires</p>	<p>Rapports Observations s, entretiens,</p> <p>soumis terrain</p>
------------------	---	---

Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des structures et institutions locales dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet et leur engagement à utiliser ses résultats après son achèvement. - Intégration du projet dans les structures institutionnelles et sa contribution au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion. - Les résultats du projet renforceront la capacité des universités à avoir une orientation environnementale et sociale. -L'adoption du cadre de bonne gouvernance, proposé à l'échelle du pays, devient une culture et une bonne pratique. 	<p>Etat de l'Intérêt suscité par les EES pour l'adoption de ce modèle,</p> <p>Rapports et informations existants, informations sur terrain ;</p>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de réalisation des effets directs des activités du projet. - Degré d'atténuation des effets indirects négatifs 	

Procédure de l'évaluation :

L'évaluateur externe est tenu de :

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

évaluation. *L'évaluation externe est prévue selon le chronogramme*

*suivant : **Chronogramme prévisionnel***

Période		Activité
M19-M20	15 avril 21 Avril -mai	Elaboration d'un plan d'évaluation externe (prévisionnel) Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Etude des rapports et préparation des outils d'évaluation.

M21	Juin 2019	Evaluation sur terrain (Visite terrain (WP1 /WP2, WP'..),entretiens)
-----	-----------	--

M22-M23	Juillet-Aout 2019	Etude des documents et préparation des outils d'évaluation;
M24-M25	Septembre-octobre	Evaluation (3 rd Meeting intermédiaire) Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) collecte directe d'information (Visites terrain, entretien/enquête) Elaboration du rapport intermédiaire d'évaluation externe
M26-M28-M29	Nov2019-fevr2020)	Etude documentaire (rapports, livrables,..) Préparation d'outils d'évaluation et des visites terrain (en cas de besoin)
M30-M31	Mars-Avril 2020	Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Evaluation (4 th meeting intermédiaire) Evaluation présentielle (visite terrain/entretien)
M34-M35	Juillet-Aout 2020	Préparation de l'évaluation finale du projet
M36	Septembre 2020	Evaluation globale du projet (WP6 : rapports internes intermédiaires) Elaboration du Rapport final d'évaluation externe

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

Event	Place	Indicative dates
Training workshop WP2	Monastir (Tunisia)	June 2019 dates to be defined
Training workshop WP2	Gabès (Tunisia)	September 2019 dates to be defined

1 st field visit WP3 and 3 rd mid-term meeting	Barcelona (Spain)	October/November 2019 dates to be defined
2 nd fieldvisit WP3	Paris (France)	October/November 2019 dates to be defined
3 rd fieldvisit WP3	Rome (Italy)	October/November 2019 dates to be defined
4 th mid term meeting	Tunis (Tunisia)	Mach/April 2020 dates to be defined
Advisory Workshop WP4	Tunis (Tunisia)	June 2020 2019 dates to be defined
Information Workshop WP5	Tunis (Tunisia)	Septembre 2020 dates à définir
Final meeting and final conference	Tunis (Tunisia)	Mid October 2020 dates to be defined

Suite à la situation pandémique et à la première prolongation obtenue pour le projet, différentes modifications ont été apportées au plan d'évaluation externe proposé :

Chronogramme réalisé (voir rapport chapitre 1)

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

- d'impliquer tous les acteurs clés du projet dans le processus d'évaluation.
- intégrer des méthodes appropriées pour l'évaluation des risques et des bénéfices de la démarche suivie pour la gestion du projet ;
- assurer La collecte et l'analyse des informations (d'une manière périodique avant l'élaboration des rapports d'évaluation ;
- examiner un large éventail de preuves et de résultats ;
- dégager les difficultés et les incertitudes pouvant affecter la réalisation des objectifs ;
- examiner et aborder les questions de généralisation (validité externe) et de transférabilité des résultats du projet.

Diffusion des rapports d'évaluation :

- L'élaboration de rapports d'évaluation est prévue selon le calendrier :
 - Elaboration d'un plan d'évaluation externe du projet (1 mois après la nomination de l'évaluateur M19)
 - Elaboration d'un rapport d'évaluation mi-parcours (M25)
 - Elaboration d'un rapport final d'évaluation (M36)

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

	- La conception actuelle prend-elle clairement et suffisamment en compte les aspects transversaux ?	
Volet EFFICACITE :		

<p>Objectif de développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le projet assure-t-il l'obtention des résultats prévus ? - Dans l'état actuel d'avancement d'exécution du projet, quelle est la probabilité que son Objectif Spécifique puisse être atteint ? - l'approche du projet a-t-elle influencé les situations actuelles des universités et leurs perspectives d'évolution vers une meilleure gouvernance. 	<p>Des avantages et capacités tirés des produits sont disponibles, de bonne qualité et utilisés par tous les groupes cibles.</p> <p>- Une réalisation complète de l'OS est probable en termes de qualité et de couverture. Les effets négatifs ont été atténués.</p>
----------------------------------	---	---

<p>Volet DURABILITE</p> <p>-Viabilité financière ;</p> <p>-Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités ;</p> <p>-Appropriation et durabilité de partenariats,</p>	<p>- Une stratégie de sortie au niveau financier/économique existe-t-elle ?</p> <p>- Les services/résultats seront-ils abordables pour les groupes cibles une fois le projet terminé ?</p> <p>- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion ?</p> <p>- Quel est le degré actuel d'appropriation du projet par les groupes cibles ?</p> <p>-Est-ce que cette appropriation se poursuit après l'achèvement du projet ?</p>	<p>-La viabilité financière/économique est potentiellement excellente ;</p> <p>- Les structures et institutions locales sont fortement impliquées dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet et s'engagent à utiliser ses résultats après son achèvement.</p> <p>- Le projet est intégré dans les structures institutionnelles et a contribué à renforcer les capacités institutionnelles et de gestion.</p>
--	--	--

<p>-Durabilité environnementale et sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De quel niveau de soutien politique le projet bénéficie-t-il et quel degré d'interaction existe-t-il entre le projet et la sphère politique ? - dans quelles mesures les résultats du projet contribuent ils à renforcer les partenariats même après son achèvement ? - Dans quelles mesures, le projet contribue à renforcer les capacités des universités à avoir des effets positifs sur l'environnement et la société ? 	<ul style="list-style-type: none"> - La sphère politique et les institutions ont largement soutenu le projet et continueront à le faire. - Les résultats du projet renforceront la capacité des universités à avoir une orientation environnementale et sociale.
<p>IMPACT</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Quelles sont les perspectives d'impact du projet au niveau des Objectifs Globaux? - Quels impacts, s'il y en a, sont déjà perceptibles ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il ou produira-t-il des impacts indirects positifs ou négatifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Les impacts directs sont susceptibles d'être réalisés comme prévu, les objectifs sont réalistes, les conditions changeantes n'affectent pas le projet. - Les impacts non planifiés sont positifs ; les impacts négatifs sont atténués avec succès.

Annexe 3 : Questions de référence pour structurer les entretiens

A- Questions par rapport aux résultats visés :

❖ **Le cadre de bonne gouvernance en lui-même :**

- Que pensez-vous de l'apport du livre blanc ? de son utilisation comme référence pour le personnel de votre université ?
- Est-ce que la culture qualité est bien instaurée au sein de l'université ?
- Comment vous percevez les cellules d'e-administration ? quelles sont les entraves pour la réussite de ces cellules ?
- Quel était l'apport réel du projet SAGESSE pour instaurer ce cadre de bonne gouvernance ?
- Quels sont les facteurs (éléments) de réussite du fonctionnement des bureaux de pilotage ?
- Comment se matérialise l'appropriation des bonnes pratiques par les universités Tunisiennes ?

❖ **Le développement des activités de renforcement de capacités adressées aux dirigeants, personnels académiques et administratifs**

- Comment jugez-vous les actions de renforcement des capacités ?
- Comment vous percevez le transfert des acquis des différentes formations au sein des EES ? Quels sont les facteurs de réussite ? quels sont les risques à prendre en compte ?
- Les partenaires du projet sont-ils suffisamment formés (techniquement, financièrement et en gestion) pour maintenir les bénéfices/services du projet ?
- Les partenaires sont-ils conscients de leurs responsabilités actuelles et futures pour le transfert et la durabilité des effets du projet ?
- Comment vous appréciez l'appropriation institutionnelle des bonnes pratiques en matière de gouvernance ?

❖ **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 :**

- Que pensez-vous de l'instauration de la bonne culture au sein des universités ?
- Quelles sont vos recommandations pour la diffusion de la bonne culture au sein des EES ?
- Dans quelles mesures vous vous référez au groupe SAGESSE ? Si non, quelles sont les entraves ?
- Quelle est votre opinion sur la campagne médiatique réalisée par le projet ? que proposez-vous ?
- Que pensez-vous de la visibilité du groupe de travail SAGESSE à l'échelle

nationale (événements locaux, régionaux, nationaux)

B- Questions sous-jacentes relatives aux critères d'évaluation :

- Dans quelles mesures, le projet soutient-il les politiques du gouvernement partenaire ?
 - Comment jugez-vous l'intégration du projet (institutionnellement / socialement).
 - La stratégie de « sortie de projet » prévue vous semble-t-elle convenable ?
 - Quels sont les obstacles rencontrés lors de l'exécution du projet ?
 - Comment vous êtes-vous adaptées face à ces obstacles ?
 - Dans quelles mesures, le projet a-t-il pris en compte des aspects transversaux ?
-
- La gestion des ressources du projet est-elle réalisée de façon transparente et responsable ?
 - Comment la gestion du projet a-t-elle affronté les difficultés pour appliquer les procédures ?
 - Comment jugez-vous la mise en œuvre des activités du projet ? moyennant quelles adaptations.
 - Quels impacts du projet percevez-vous ?
-
- Quels sont les effets ressentis du projet, sur votre université (service) ?
 - Quels sont les principaux apports auprès du personnel ?
 - Comment et est-ce que le personnel des universités est en train d'appliquer la formation acquise au travail ?
 - Quels sont les aspects les plus remarquables au niveau des résultats du projet (par exemple, amélioration des pratiques, renforcement de capacité du personnel, nouvelle structure ...)?
 - Quels sont les aspects qui restent encore à améliorer ?
 - Y a-t-il des impacts indirects (positifs ou négatifs) du projet ?
 - dans quelles mesures les universités tunisiennes pourront-elles assurer leur pérennité financière ?
 - Quelles sont les valeurs ajoutées des partenaires Européens/Tunisiens
 - Les groupes cibles ont-ils l'intention de continuer à utiliser les principaux services/résultats après la fin du projet ?
 - Dans quelle mesure le projet est-il intégré dans des structures institutionnelles susceptibles de lui survivre ?
 - Dans quelles mesures, le projet a-t-il contribué à une amélioration du fonctionnement des universités Tunisiennes ?
 - Estimez-vous que les universités Tunisiennes, avec le cadre de bonne gouvernance, soient capables de générer des ressources propres ?
 - Quels effets ou résultats concrets peut-on souligner ? Est-ce qu'il y a des besoins de formation non abordés par les formations ?
 - Quelles sont les leçons apprises du projet SAGESSE ?
 - Quelle est votre opinion sur la campagne médiatique réalisée par le projet ? que proposez-vous ?

Annexe 4 : questionnaire de l'évaluation intermédiaire :

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

Cible : Personnel des universités ayant participé aux ateliers de formation,

d

etravail et aux visites terrain.

Participation aux ateliers/visites :

- 1) Veuillez indiquer l'atelier (ou les ateliers) auquel (auxquels) vous avez participé :
 - Formation des formateurs à Sienna 3-7 décembre 2018
 - 1^{er} atelier de formation locale à Tunis,3-5 avril, 2019
 - 2^{ème} atelier de formation locale à Monastir,19-21 juin ,2019
 - 1^{er} visite sur terrain à Barcelonne,30 septembre,1^{er} octobre 2019
 - 2^{ème} visite sur terrain à Rome,11-12 novembre,2019
 - 3^{ème} visite sur terrain à Paris,14-15 novembre,2019
 - 3^{ème} atelier de formation à Zarzis, 27-29novembre ,2019
 - Atelier de travail sur le manuel de qualité des établissements d'ES,à Tunis,4-6mars, 2020
- 2) Votre participation à ces ateliers (visites),était sur la base de :
 - Une demande personnelle
 - La nature de votre poste au sein de votre université
 - Une désignation par le coordonnateur du projet SAGESSE
 - Remplacement d'un collègue
 - Autre à préciser
- 3) Avant votre première participation à ces ateliers (visites), est ce que vous avez :
 - été informé des spécificités du Projet SAGESSE par le responsable du projetSAGESSE de votre université
 - essayé de vous informer sur le projet via le site 'web du projet SAGESSE
 - essayé de vous informer sur le projet auprès de vos collègues,
 - été informé par les moyens de communication interne de votre université (affichage, newsletter,...)
 - autre à préciser

Impact des ateliers/(activités réalisées) :

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

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

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

- 6) Les ateliers (visites) suivis renforcent les compétences du personnel des universités en matière de gouvernance et d'assurance qualité
- | | | | |
|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|

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

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

Éléments de Culture d'une « Bonne gouvernance »

- 9) En cas de besoin de clarification sur le projet SAGESSE, vous vous adressez:
- au coordonnateur du projet au sein de votre université
 - à la coordinatrice du projet (Mme Silvia Marchionne)
 - au réseau intranet
 - au siteweb du projet

- autre
préciser.....
.....

à

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

Oui,

Non

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

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

12) Si non, pourquoi ?

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

- Autre à préciser.....

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

- absente
- faible
- moyenne
- bonne
- excellente

14) Expliquez les raisons de votre jugement :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

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

.....
.....
.....
.....

.....

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

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Profil du répondant

17) Veuillez indiquer votre :

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

Merci, pour votre collaboration

Annexe 5 : Questionnaire de l'étude de l'impact de l'exploitation sphinx

Dans le cadre d'une évaluation externe du WP3 , vous êtes cordialement invités à bien vouloir répondre à ce questionnaire :

- 1) Depuis votre formation sur l'équipement Sphinx, est ce que vous avez commencé à l'exploiter au sein de votre université ?
Oui () non () Si oui allez vers Q4

Raisons de Non exploitation de sphinx :

- 2) Pourquoi vous n'avez pas encore, exploité sphinx au sein de votre université ?
- vous jugez que vous ne le maîtrisez pas encore
 - l'occasion ne s'est pas présentée
 - vous ne voulez pas changer votre méthode/outil de travail
 - vous avez rencontré des difficultés lors de son utilisation
 - autres à préciser

Exploitation de sphinx : Si oui, indiquez les enquêtes que vous avez menées au sein de votre université

- 3) outre les enquêtes, quelles sont les autres utilisations faites à l'aide de l'équipement sphinx ?
- 4) Quelles sont les actions futures que vous envisagez, au sein de votre université, en utilisant l'équipement sphinx ?
- 5) Dans quelles mesures, l'exploitation de l'équipement sphinx , contribue -t-elle au développement de l'e-administration de l' université ?

Jugement personnel sur l'exploitation de sphinx :

- 6) Quel est votre jugement personnel à propos de l'équipement sphinx?
- 7) Quelles sont vos recommandations pour une meilleure exploitation de l'équipement sphinx au sein de votre université et des EES qui lui sont rattachés ?

Profil du répondant :

- 8) Veuillez indiquer votre position au sein de l'université :
- responsable observatoire
 - responsable système d'information
 - autres à préciser
- 9) Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?
- moins de 5ans ()
 - entre 5 et 10ans ()
 - plus que 10ans ()

Annexe 6 : fiche d'évaluation des WP

Evaluation externe du lot de travail WP():

Elaboration d'un manuel de qualité et Production de plans d'action pour la définition d'un projet d'établissement sur la bonne gouvernance au niveau institutionnel

Dans quelles mesures, le projet SAGESS a-t-il contribué aux objectifs suivants ?

Objectifs/Livrables	Contribution du projet Sage pour la réalisation des objectifs	Votre avis/suggestions
1.		<i>Comment jugez-vous l'adhésion du personnel à cette action :</i>
2.		<i>Quel est l'impact de cette action</i>
		<i>Quels sont les problèmes rencontrés</i>

Annexe 7 : questionnaire de l'évaluation finale

Questionnaire Évaluation Projet SAGESSE

Chers collègues,

nous vous remercions de consacrer quelques minutes à cette activité d'évaluation.

L'objectif de cette activité est de recueillir données au fin de produire le dernières rapports interne et externe de la Qualité du projet SAGESSE. Ces documents sont essentiels à notre coordonnateur UNIMED pour produire le Rapport Final du projet à présenter à la CE!

Ce questionnaire est essentiel pour le travail d'évaluation. Nous accordons une grande valeur à vos réponses et à vos commentaires !

On vous prie de noter que vos réponses seront traitées de manière confidentielle.

1) Veuillez nous indiquer votre établissement :

Impact du projet

2) Le projet a-t-il atteint les résultats et les produits

attendus ? Oui Non

3) Veuillez indiquer votre degré d'accord par rapport aux propositions suivantes :

a- Les partenaires du projet sont suffisamment formés (techniquement, financièrement et en gestion) pour maintenir les bénéfiques/services du projet :

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

b- Les universités sont suffisamment outillées grâce à l'équipement Sphinx pour asseoir un système d'information renforçant son autonomie administrative :

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

c- Le personnel des universités sont suffisamment formés (techniquement, financièrement et en gestion) pour maintenir les bénéfiques/services du projet :

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

d- La création d'un groupe de référence Sagesse est capital pour la diffusion des effets du projet après sa fin et ce auprès des universités et des EES rattachés : Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

4) Comment appréciez-vous:

a- l'appropriation institutionnelle des bonnes pratiques en matière de gouvernance

très in satisfaisant insatisfaisant satisfaisant tres satisfaisant

b- la création au niveau de chaque université d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ)

très in satisfaisant insatisfaisant satisfaisant tres satisfaisant

c-la définition d'un cadre de bonne gouvernance au niveau de chaque université

très in satisfaisant insatisfaisant satisfaisant tres satisfaisant

d- 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

très in satisfaisant insatisfaisant satisfaisant tres satisfaisant

e-Le renforcement du rôle de coordination de l'université par rapport à l'ensemble des établissements qui la composent

très in satisfaisant insatisfaisant satisfaisant tres satisfaisant

e- La possibilité d'agir sur les politiques futures pour consolider, améliorer et développer des nouveaux mécanismes d'assurance qualité.

très in satisfaisant insatisfaisant satisfaisant tres satisfaisant

5) Quels sont les éléments ayant entravé la réalisation de ces objectifs?

.....

6) Les impacts directs sont réalisés comme prévu :

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

7) Selon vous, quels sont les impacts indirects positifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) du projet?

.....

8) Quelles sont les leçons apprises du projet SAGESSE?

.....

9) Que pensez-vous du projet SAGESSE à niveau général et comme soutien à la réforme du système de l'ES en Tunisie et en relation à autre initiatives sur le même thème telle quelle Promesse?

.....

Durabilité des résultats du projet

10) Quel est votre avis :

a- Le projet est intégré dans les structures institutionnelles et a contribué à renforcer les capacités institutionnelles et de gestion.

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

b- La sphère politique et les institutions ont largement soutenu le projet et continueront à le faire.

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

c- Votre institution a-t-elle déjà élaboré un plan de travail pour poursuivre la mise en œuvre des résultats du projet au-delà de la fin du projet

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

11) Quels obstacles ou difficultés vous avez rencontrés ou vous pouvez rencontrer dans la mise en œuvre des résultats du projet?

.....

12) Veuillez fournir une histoire à succès liée à la mise en œuvre du projet SAGESSE dans votre institution.

.....

Le future après SAGESSE

13) veuillez indiquer votre avis :

a- Les universités Tunisiennes, avec le cadre de bonne gouvernance, sont capables de générer des ressources propres

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

b- Les résultats du projet renforceront la capacité des universités à avoir une orientation environnementale et sociale.

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

c- Le plan de soutenabilité proposé renforcera l'impact des résultats du projet:

Pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

14) Quelles leçons programmatiques/institutionnelles peuvent être tirées de la mise en œuvre du projet SAGESSE?

.....

15) SAGESSE a cherché de créer et inspirer tout au long la vie du projet un esprit de bonne gouvernance et culture qualité, comment vous pensez de continuer à diffuser au-delà la fin du projet, cette culture qualité et à travers quelle adoption de modèle de bonne gouvernance?

.....

16) Quels autres aspects de la gestion universitaire nécessitant une coordination au niveau national pourraient, selon vous, faire l'objet d'un nouveau projet européen?

.....

Analyse des lots de travail

17) Votre organisme est coordinateur ou co-coordinateur des lots de travail ?

- Oui
- Non

18) Comment le coordinateur/co-coordinateur du lot de travail s'est-il engagé et dans quelle mesure les modalités de partenariat ont-elles conduit à la réalisation des résultats prévus pour le lot de travail?

.....

19) Statuts du WP :

Avez-vous terminé les activités et produit les livrables au cours de la période visée par le plan de travail ? En cas de retard, veuillez expliquer pourquoi

.....

20) Quel sera l'impact des résultats du lot de travail?

.....

Merci pour votre collaboration

Annexe 8 : Rapport synthétique

VOLETS ET CRITERES	Evaluation
VOLET I : PERTINENCE	Très satisfaisant (3,75)
I.1-Pertinence de l'objectif de développement du projet	Très satisfaisant (4)
I.2- Pertinence de la conception du projet	Plus que satisfaisant (3,5)
VOLET II : EFFICIENCE	Très plus satisfaisant (3,5)
Respect du calendrier	Satisfaisant (3)
Efficience de l'utilisation des ressources	Très satisfaisant (4)
qualité des produits obtenus	Très satisfaisant (4)
Contribution des partenaires	satisfaisant (3)
VOLET III : EFFICACITE	Très satisfaisant (4)
Objectif de développement (OD)	Très satisfaisant (4)
VOLET IV:IMPACT	Très satisfaisant (3,5)
5.1-Le projet présente des impacts probables sur les objectifs globaux :	Très satisfaisant (4)
5.2 le projet produit ou produira des impacts indirects positifs ou négatifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement)	Satisfaisant (3)
VOLET V: DURABILITÉ	Très satisfaisant (3,25)
Viabilité financière	Très satisfaisant(4)
Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités	satisfaisant (3)
Appropriation et durabilité des partenariats	satisfaisant (3)
Durabilité environnementale et sociale	satisfaisant (3)
NOTE GLOBALE DE L'ACHEVEMENT DU PROJET	Très satisfaisant (3,6)

Echelle utilisée :

Numérique	Qualitative	
4	très bon/tres satisfaisant /verygood	La situation est considérée comme très satisfaisante, largement au-dessus de la moyenne et une référence potentielle en tant que bonne pratique. Les recommandations sont axées sur la nécessité d'adopter ces bonnes pratiques dans d'autres opérations.
3	<i>Bon / Satisfaisant / Good</i>	La situation est considérée comme satisfaisante mais pouvant être améliorée. Les recommandations sont utiles mais pas vitales pour l'opération.
2	<i>Problème/insatisfaisant/ Fair</i>	Certains points doivent être revus ; dans le cas contraire, la performance globale de l'opération pourrait en être affectée. Les améliorations nécessaires n'exigent cependant pas une révision majeure de la stratégie des opérations.
1	Défaillances sérieuses /Tres insatisfaisantWeak	Il existe des défaillances sérieuses qui, à défaut d'être corrigées, pourraient entraîner l'échec de l'opération. Des ajustements majeurs et une révision de la stratégie sont nécessaires.

I-VOLET PERTINENCE :

Pertinence du projet	Evaluation
1.1-Pertinence de l'objectif de développement du projet	Très satisfaisant(4)
<p>Compte-rendu descriptif :</p> <p>Objectif général du projet: Le projet vise à contribuer à la modernisation de gestion de l'enseignement supérieur et amélioration de la gouvernance en Tunisie, en renforçant les mécanismes d'assurance qualité de la formation universitaire et de la gestion financière des EESet également optimisant la gestion des ressources.</p> <p>Le plan stratégique pour la réforme de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en Tunisie (2015-2025) adopté par le Conseil des universités tunisiennes le 19 janvier 2015, à la suite d'une large concertation du ministère, a fait de l'autonomie l'une des mesures clés pour la réussite de la réforme. Il définit la promotion de la bonne gouvernance comme l'un de ses 5 grands objectifs, et propose d' "assurer la migration graduelle et volontaire des universités et des EESR vers l'autonomie académique, pédagogique, scientifique, administrative et financière" sur la période 2015-2019 (SO3.2.1) en les dotant d'un "nouveau statut adapté l'autonomie des universités".</p> <p>Le caractère innovant du projet : projet structurel, fédérateur impliquant toutes les universités en Tunisie, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de Recherche Scientifique ainsi que de l'agence d'évaluation et d'accréditation.</p>	
1.2. Pertinence de la conception du projet :	Satisfaisante (3,5)
<p>L'existence la matrice de cadre logique révèle une bonne conception des activités par rapport aux résultats envisagés et une implication des partenaires dans les différentes phases du projet.</p> <p>L'étude du cadre logique démontre, selon la conception prévue, l'enchaînement de réalisation des différents objectifs ainsi que la succession des activités qui facilitera l'appropriation et la capitalisation des ressources;</p> <p>Un fil conducteur partant d'un diagnostic et d'un état d'art sur la situation actuelle de l'enseignement supérieur jusqu'à la dynamisation des comités pour la qualité en passant par le renforcement de capacité du personnel (sur les plans technique, organisationnel, financier et de gestion), du système d'information et de communication et l'élaboration de plans stratégiques et d'outils d'assurance qualité. Le projet est ainsi institutionnellement et bien intégré.</p> <p>La viabilité/durabilité a été intégrée et prise en compte dès la conception du projet, avec une stratégie de sortie facilitant l'appropriation des partenaires des résultats du projet.</p> <p>La conception du projet initiale était adaptée aux spécificités du projet; toutefois, des adaptations ont eu lieu pour mieux bénéficier des effets de synergie avec d'autres projets (PROMESSE).</p> <p>Les aspects transversaux liés au genre, au droit des étudiants et à la responsabilité sociale a été pris en compte par ce projet .le renforcement de capacité a touché aussi bien les hommes que les femmes. Toutefois, le rôle sociétal de l'université aurait pu être mieux explicite ;</p>	
Note : 4- très satisfaisant ; 3-satisfaisant ; 2 - insatisfaisant; 1-tres insatisfaisant	Conclusion Générale: très satisfaisant (3,75)
<p>Principales observations et/ou actions recommandées :</p> <p>- Instaurer la culture projet pour coordonner les divers projets et lots de travail avec plus de responsabilisation et</p>	

d'efficacité et d'efficience;

- Penser à un modèle régional de bonne gouvernance des universités de l'enseignement supérieur;

L'évaluation s'est portée sur la **pertinence de l'objectif de développement** et sur la **pertinence de la conception du projet** pour réaliser cet objectif, de la phase de conception/d'approbation jusqu'à l'achèvement. La pertinence de l'objectif de développement peut être évaluée par rapport aux besoins des bénéficiaires, aux priorités et à la stratégie de développement ou politique du pays.

1.1- Pertinence de l'objectif de développement du projet. Ce critère évalue le niveau d'alignement du but du projet aux stratégies de développement du pays et aux besoins des bénéficiaires.

Très satisfaisant : pendant la période d'exécution, l'objectif du projet est resté pleinement aligné sur les stratégies de développement du pays et sur les besoins des bénéficiaires ;

Satisfaisant : Pendant la période d'exécution, l'objectif du projet était largement aligné sur : les stratégies de développement du pays et les besoins des bénéficiaires ;

Insatisfaisant : Pendant la période d'exécution du projet, l'objectif du projet n'était pas aligné sur les stratégies de développement du pays ou sur les besoins des bénéficiaires ;

Très insatisfaisant : pendant la période d'exécution, l'objectif du projet n'était pas aligné sur les stratégies de développement du pays et sur les besoins des bénéficiaires.

1.2-Pertinence de la conception du projet. Ce critère évalue le bien-fondé de la conception du projet et l'opportunité des ajustements éventuels qui, lors de l'exécution du projet, ont été apportés à l'envergure du projet, aux dispositions relatives à l'exécution ou aux solutions techniques pour garantir la réalisation des résultats escomptés (effets et produits). L'évaluation est portée sur l'échelle suivante :

4 - Très satisfaisant : De la phase d'approbation à la phase de clôture, la conception a été très favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution ; aucun ajustement de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques n'a été requis pour garantir la réalisation des effets et produits escomptés ;

3 - Satisfaisant : de la phase d'approbation à la phase de clôture, la conception a été constamment favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale était bonne et est restée appropriée tout au long de l'exécution ; des ajustements de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques ont été requis et ont été effectués en temps opportun pour garantir la réalisation des effets et produits visés ;

2 - Insatisfaisant : de la phase d'approbation à la phase de clôture, la conception n'a pas toujours été favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale a soit été défailante, soit perdu sa pertinence au cours de l'exécution ; des ajustements majeurs de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques se sont avérés nécessaires pendant l'exécution, mais ont été effectués avec des retards considérables, ce qui a eu une incidence négative sur la réalisation des effets et produits escomptés ;

1 - Très insatisfaisant : de la phase d'approbation à la phase de clôture, la conception n'a pas été favorable à la réalisation des résultats du projet. La conception initiale était défailante et est restée non pertinente tout au long de l'exécution ; des ajustements majeurs de l'envergure du projet, des dispositions relatives à l'exécution ou des solutions techniques se sont avérés nécessaires au cours de l'exécution, mais n'ont pas été effectués, ce qui a eu une incidence négative sur la réalisation des effets et produits escomptés.

II-Volet Efficience :		
II-EFFICIENCE		Evaluation
2-1 La mise en œuvre des activités est correctement gérée (Respect du calendrier)		Satisfaisant (3)
Durée prévisionnelle - année (A)	Délai réel d'exécution - année (B) (depuis l'entrée en vigueur du 1er décaissement)	Délai prévu par rapport au délai réel d'exécution (A/B)
36 mois	45 mois	80 %
<p>La durée du projet a été rallongée étant donné les circonstances de la pandémie. L'exécution des activités du projet a été pendant ces deux premières années sur la bonne voie avec un retard maîtrisable. Après la pandémie, deux prolongations essentielles ont eu lieu afin d'achever les activités du projet. Ce retard n'est pas à affecté au projet étant donné les circonstances du contexte de la pandémie. Le projet s'est caractérisé par une forte adaptabilité à ce contexte pour achever les activités prévues.</p> <p>Le cadre logique était souvent l'outil de gestion Pour le suivi interne des activités même après son actualisation suite à la pandémie.</p> <p>L'actualisation du calendrier a tenu compte de la logique d'intervention des activités. en plus, le suivi du déroulement des activités a été fait d'une manière régulière avec des mesures d'adaptation quand la situation l'exige. Ainsi pour rattraper le retard lors de la pandémie et du confinement, de nouveaux plans de travail ont été proposés, ajustés et adoptés par les divers partenaires.</p> <p>Principalement, et étant donné leur liaison, La mise en œuvre des activités des lots de travail 4 et 5 étaient très affectées par la situation pandémique mais, malgré cela, l'implication et l'engagement des partenaires a remédié à cette difficulté en faisant part d'une grande adaptabilité aux contraintes de la situation. les retards n'ont pas freinés les effets et résultats escomptés.</p>		
2.2 - : Efficience de l'utilisation des ressources		Très satisfaisant (4)

En général et avant la pandémie, les moyens (financier, humain et physique) sont mis à la disposition des partenaires à temps. Les problèmes administratifs et techniques ont affecté l'achat du matériel informatique mais les activités prévues par la suite ont été réalisées (installation, formation et exploitation de Sphinx) ;

La situation pandémique a certes affecté la mobilisation de ces moyens mais d'un autre côté, surtout via le travail à distance, mais elle a été bénéfique sur le plan financier en économisant de l'argent.

D'une manière générale, dans une optique d'optimisation, Les ressources font l'objet d'un suivi par le responsable (WP8 : gestion) régulier pour encourager une mise en œuvre des activités à un moindre coût. d'une manière continue et transparente, un état financier est présenté et diffusé auprès des divers partenaires pour être au courant de l'état des dépenses et du budget alloué.

Dans une optique de gestion **responsable** des moyens financiers, une recherche d'un bon rapport qualité prix a été la ligne de conduite des responsables lors de l'allocation des ressources et lors de l'explication des procédures contractuelles à respecter. Par ailleurs, un effort considérable de la part du responsable, pour accompagner, d'une manière personnalisée, tous les partenaires pour plus d'efficacité.

Après l'achèvement du projet, l'excédent sera redistribué aux divers partenaires.

2.3 Les produits sont obtenus de manière appropriée:	Très satisfaisant (4)
--	-----------------------

En tenant compte de l'adaptabilité, Les produits prévus sont réalisés selon une **séquence logique** surtout pour les activités dépendantes. Par exemple le cas des WP4 ET WP5. En globalité les produits obtenus contribueront aux effets et résultats escomptés. En effet et à titre d'exemple les outils qualité renforçant la mise en place d'un système d'assurance qualité est un apport capital pour améliorer la gouvernance des universités tunisiennes

Le point positif c'est qu'il y a eu la production des produits supplémentaires renforçant les résultats et l'impact des activités et l'appropriation par les partenaires ;

Ainsi, Les produits ont été fournis avec la qualité requise pour contribuer aux effets directs prévus par rapport aux indicateurs et aux différentes cibles.

2.4 - la Contribution/Participation des Partenaires est bonne :	Satisfaisante (3)
---	-------------------

Les coordonnateurs, les comités de pilotage et les partenaires sont très adéquats pour une bonne mise en œuvre des activités du projet. le suivi était très efficace de la part de l'équipe d'UNIMED qui a permis de débloquer certaines situations quand il y a eu quelques retards de réactivité de la part de certains partenaires.

Toutefois, il y a eu un petit relâchement de certains partenaires au niveau de leurs contributions mais qui a été rattrapé grâce à l'équipe de suivi.

Par ailleurs la contribution des partenaires en matière de ressources humaines, était assez efficace et même dans le cas de départ de certaines personnes, il y eu des remplaçants. Certains ont même fait preuve de beaucoup d'engagement en poursuivant leur activité même après leur départ de l'université ;

La communication entre les partenaires était assez satisfaisante et ce grâce à la présence et le suivi de l'équipe d'Unimed .

Les comités de suivi et les systèmes de suivi ont permis aux principales parties prenantes de participer pleinement au monitoring et à la gestion du projet et tous les partenaires ont respecté leurs engagements.

La communication avec les responsables de gestion du projet était très satisfaisante concernant la planification, l'organisation, le financement et les rapports fournis.

<p>Note : 4- très satisfaisant ; 3- satisfaisant ; 2 - insatisfaisant; 1- tres insatisfaisant</p>	<p>Conclusion Générale: très satisfaisant (3.5)</p>
<p>Principales observations et/ou actions recommandées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduire les retards au niveau de l'exécution des activités du début pour éviter l'amplification du retard sur le reste du projet surtout avec les risques de l'incertitude de l'environnement dans lequel onopère ; - Responsabiliser des chefs de projet pour réduire les retards dus à la centralisation de divers projets chez un seul coordinateur ; - Réduire la surcharge de travail des coordonnateurs pour plus d'efficience ; - Renforcer la communication interne autour du projet ; 	

2.1- Les moyens et ressources sont disponibles et gérés de manière adéquate :

Très satisfaisant: Toutes les ressources sont disponibles à temps, respectent le budget, sont gérées de façon transparente et respectent les règles et procédures.

Satisfaisant: La plupart des ressources sont disponibles dans un temps raisonnable et ne nécessitent aucun ajustement budgétaire conséquent ; la gestion est raisonnablement transparente et respecte les règles. Toutefois, une amélioration peut être apportée.

Insatisfaisant : La disponibilité et l'utilisation des ressources sont problématiques ; ces problèmes doivent être réglés, sans quoi les résultats peuvent être compromis.

Très insatisfaisant : La disponibilité et la gestion des ressources présentent de sérieuses lacunes qui ont affecté la réalisation des résultats.

2.2 La mise en œuvre des activités est correctement gérée :

Très satisfaisant : Les activités sont mises en œuvre dans les temps, basées sur des projets d'activités et de ressources, clairement liées à une logique d'intervention et régulièrement contrôlées.

Satisfaisant : La plupart des activités sont mises en œuvre dans les temps, basées sur des projets et liées à une logique d'intervention. Des retards existent, mais ne portent pas préjudice à la fourniture des produits.

Insatisfaisant : Les activités enregistrent un retard et sont quelque peu déconnectées de la logique d'intervention et des projets. Des corrections sont nécessaires pour assurer une fourniture sans trop de retard.

Très Insatisfaisant : Les activités enregistrent un sérieux retard et sont fondamentalement déconnectées de la logique d'intervention et des projets. Les produits ne seront pas fournis sans l'apport de changements majeurs aux niveaux de la planification, de la mise en œuvre et du suivi.

2.3 Les produits sont obtenus de manière appropriée :

Très satisfaisant: Tous les produits ont été et seront plus que probablement fournis avec la qualité requise pour contribuer aux effets directs prévus.

Satisfaisant : La fourniture des produits est et sera plus que probablement conforme au projet, mais une amélioration peut être apportée en termes de qualité, de couverture et de timing.

Insatisfaisant : Certains produits ne sont/seront pas fournis à temps ou avec la qualité requise. Des ajustements sont nécessaires.

Très insatisfaisant: La qualité et la fourniture des produits présentent et présenteront plus que probablement de sérieuses lacunes. Des ajustements majeurs sont nécessaires pour assurer au minimum la fourniture des produits clés.

2.4- la Contribution/Participation des Partenaires est bonne :

Très satisfaisant : Des structures interinstitutionnelles permettent à toutes les principales parties prenantes de participer pleinement au monitoring et à la gestion du projet ; tous les partenaires respectent leurs engagements.

Satisfaisant : Les structures interinstitutionnelles mises en place sont raisonnablement effectives et les partenaires remplissent généralement leur rôle. Toutefois, certaines améliorations peuvent encore être apportées.

Insatisfaisant : Des problèmes concernant la contribution et l'implication des partenaires doivent être résolus pour assurer une bonne performance.

Très insatisfaisant: De sérieuses lacunes apparaissent en ce qui concerne la coordination interinstitutionnelle, l'implication et la communication des partenaires et menacent l'ensemble du projet.

III-VOLET EFFICACITE :

EFFICACITE	Evaluation :
------------	--------------

<p>La contribution des résultats du projet (au sens de l'effet direct*) à la réalisation de son objectif spécifique. *Changement initial attribuable à l'intervention/les bénéficiaires directs pour le groupe cible.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de capacité du personnel interne et technique des EES (..... personnes ont été formées) - Elaboration d'un cadre de bonne gouvernance (mise en place des Systèmes d'assurance qualité, dynamisation des comités pour la qualité, acquisition et formation sur l'équipement SPHINX pour une meilleure prise de décision) - 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 : 			
<p>3.1-le projet assure l'obtention des résultats prévus :</p>		<p>Très satisfaisant (4)</p>	
<p>Les résultats planifiés à ce jour ont pu être atteints : les résultats/services obtenus sont de qualité très satisfaisante et accessibles à tous les bénéficiaires étant donné leur publication sur le site du projet .</p> <p>Les principaux résultats se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de capacité des dirigeants et du personnel académique et technique des EES. - Elaboration des plans stratégiques des universités - Amélioration du système d'information et de prise de décision à travers l'exploitation de l'équipement SPHINX. - élaboration d'outils pour la mise en place de système d'assurance qualité. - Dynamisation des comités pour la qualité - une augmentation des connaissances factuelles et de la compréhension conceptuelle des participants aux visites terrain par rapport aux mécanismes institutionnelles et les dynamiques de gouvernance et gestion des universités européennes. <ul style="list-style-type: none"> - de personnes formées - 13 (plan stratégique, manuel de procédure qualité, comité d'assurance qualité active) <p>Effet des activités du projet :</p> <p>Effet des activités sur le plan social, technique, organisationnel, gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience de la nécessité d'adopter les bonnes pratiques au sein des universités tunisiennes pour une meilleure gouvernance ; - réduction de la résistance aux changements - renforcement de la communication inter et intra université - partage de pratiques 			
<p>Effets additionnels :</p> <p>.</p>		<p>Positifs égaux</p>	<p>Impact sur le projet</p> <p>Faible, moyen, élevé</p>

- Effet de synergie avec d'autres projets	Positif	Fort
---	---------	------

<p>- Renforcement des projets PAQ</p> <p>Augmentation de la charge de travail des coordonnateurs de différents projets qui se chevauchent (périodeet orientation)</p>	<p>Positif négati f</p>	<p>fort moye n</p>
<p>Note : 4- très satisfaisant ; 3-satisfaisant ; 2 - insatisfaisant; 1-tres insatisfaisant</p>	<p>Conclusion Générale: (4)</p>	
<p>Leçons tirées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopter une approche participative pour les actions de formation (thème, formateurs) - impliquer les formateurs tunisiens pour leur maitrise du contexte tunisien - développer des supports de formation pour une meilleure pérennisation - veiller au suivi des formations en cascades pour un meilleur renforcement de capacité à une échelle plus large - adopter une approche par projet - capitaliser sur les personnes clés bénéficiaires des activités du projet pour plus d'efficacité 		

3.1-leprojet assure-ill'obtentiondesrésultats prévus :

Très satisfaisant: Des avantages et capacités tirés des produits sont disponibles, de bonne qualité et utilisés par tous les groupes cibles.

Satisfaisant : La plupart des effets directs sont de bonne qualité, disponibles et utilisés par la plupart des groupes cibles. Des améliorations peuvent toutefois être apportées.

Insatisfaisant: Certains avantages sont disponibles, mais pas toujours de la meilleure qualité qui soit. Des améliorations sont nécessaires pour veiller à ce que le projet puisse atteindre son objectif en termes de qualité, de couverture et de disponibilité.

Très insatisfaisant: Des effets directs ne sont pas disponibles dans la plupart des cas et sont de qualité médiocre. Des changements s'imposent pour obtenir les résultats escomptés.

IV-VOLET IMPACT

IMPACTS ATTENDUS	Evaluation
5.1-Le projet présente des impacts probables sur les objectifs globaux :	Très satisfaisant (4)

A partir des résultats du projet, les impacts directs prévus sont susceptibles d'être réalisés ; il y a des impacts sur les personnes, les systèmes et l'université entière.

-Renforcement de capacité du personnel sur divers plans (technique, financier, organisationnel et de gestion)

- harmonisation des systèmes d'informations pour une meilleure communication et prise de décision au sein des EES;

- un meilleur monitoring des universités grâce à l'utilisation de nouvelles pratiques (tableaux de bord, ...)

- mise en place des systèmes d'assurance qualité et activation des comités pour la qualité

-instauration d'un cadre de bonne gouvernance

- La création d'un groupe de référence Sagesse pour la diffusion des effets du projet après sa fin et ce auprès des universités et des EES rattachés
- la création au niveau de chaque université d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ)
- 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
- Le renforcement du rôle de coordination de l'université par rapport à l'ensemble des établissements qui la composent
- La possibilité d'agir sur les politiques futures pour consolider, améliorer et développer des nouveaux mécanismes d'assurance qualité.

Parmi les impacts indirects on trouve :

- le renforcement du cadre de gouvernance suite à un effet de synergie avec le projet PROMESSE, PAQ/DGSU. (impact positif)
- la surcharge de travail des coordonnateurs et responsables projets (négatif)

5.2 le projet produit ou produira des impacts indirects positifs ou négatifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) :	Satisfaisant (3)
--	-------------------------

Le projet a eu/aura des impacts positifs non planifiés sur les groupes cibles et ce à travers le partage des pratiques et le virement progressif vers plus d'autonomie sur divers plans ;

Le projet a adopté à temps des mesures visant à minimiser les impacts négatifs imprévus surtout suite aux changements de vis-à-vis (promotion ou changement de poste) et suite au contexte pandémique.

En effet, il y a eu interventions spéciales pour débloquer certaines situations de faible réactivité de certains partenaires et pour contrer les effets de blocage de la situation de confinement touchant les divers partenaires.

Orienté vers les bonnes pratiques avec un cadre de bonne gouvernance, les universités assureront leurs différentes missions surtout en acquérant plus d'autonomie sur les différents plans. Les universités seront capables d'adopter un comportement responsable pour assumer son rôle social et sociétal et asseoir une place assez rayonnante à l'échelle nationale et internationale.

Dans un processus de changement, les impacts indirects et exogènes peuvent affecter les universités, surtout avec les blocages administratifs, toutefois, avec la volonté politique de réussir la réforme, on ne peut que rester optimiste.

Note : 4- très satisfaisant ; 3-satisfaisant ; 2 - insatisfaisant; 1-tresinsatisfaisant	Conclusion Générale: (3,5)
--	-----------------------------------

Principales observations et/ou actions recommandées :

- assurer moins de rigidité au niveau des procédures administratives,
- changer la réglementation entravant l'autonomie des universités
- assurer la continuité au niveau des plans stratégiques des universités même dans le cadre de changements des présidents et vice- président des universités
- adopter d'une manière exigeante les outils et procédures dans un objectif d'amélioration des résultats.
- renforcer toutes les dimensions de l'université

- œuvrer à former des diplômés orientés plus vers une bonne citoyenneté

4.1-Le projet présente des impacts probables sur les objectifs globaux :

TRES SATISFAISANT : Les impacts directs sont susceptibles d'être réalisés comme prévu, les objectifs sont réalistes, les conditions changeantes n'affectent pas le projet.

SATISFAISANT : Les impacts directs sont susceptibles de correspondre au projet même si des objectifs spécifiques peuvent être difficiles à atteindre. Des facteurs externes n'affectent pas considérablement le projet.

INSATISFAISANT : Les impacts directs ne correspondent pas entièrement aux projets ; les objectifs sont susceptibles de ne pas être atteints sauf si des changements sont apportés ; des facteurs externes peuvent affecter l'impact du projet.

TRES INSATISFAISANT: les impacts directs et les objectifs ne pourront être réalisés comme prévu dans aucune mesure significative, sauf si des mesures radicales majeures sont adoptées.

4.2 le projet produit ou produira des impacts indirects positifs ou négatifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) :

TRES SATISFAISANT : Les impacts non planifiés sont positifs ; les impacts négatifs sont atténués avec succès ; la coordination des bailleurs exerce un effet positif sur l'impact.

SATISFAISANT : les impacts indirects sont insignifiants. les impacts négatifs sont atténués en moyenne; la coordination des bailleurs exerce un effet positif sur l'impact.

SATISFAISANT : Certains impacts indirects négatifs affectent le projet ; un manque de coordination des bailleurs mène à un impact négatif.

TRES INSATISFAISANT: Le succès du projet est sérieusement menacé par un impact négatif indirect que le projet ne peut pas atténuer.

V-DURABILITE	Evaluation
5.1- Viabilité financière / économique	Satisfaisant (3)
<p>- Le passage des universités au statut IPST, le renforcement de l'autonomie sur tous les plans, lui permettra d'offrir des services lui garantissant des ressources financières propres;</p> <p>- Les services/résultats seront abordables pour les groupes cibles une fois le projet terminé ; en effet, les produits du projet SAGESSE, co -élaborés par les partenaires tunisiens et la diffusion du livre blanc renforceront la stratégie de sortie de SAGESSE;</p> <p>L'amélioration de la gouvernance des universités est valable même si l'environnement change étant donné qu'elle améliore les processus et qu'elle permet aux universités de fonctionner avec plus d'autonomie et de bonnes pratiques.</p> <p>Toutefois, le contexte réglementaire actuel entrave surtout l'autonomie financière. Donc certains facteurs externes peuvent entraver ce côté en attendant le passage au statut IPST de toutes les universités.</p>	
5.2- le projet contribue au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion	Très satisfaisant (4)
<p>Les partenaires du projet sont suffisamment formés (techniquement, financièrement et en gestion) pour maintenir les bénéfices/services du projet après son achèvement. Ces ressources ont assuré des formations en cascade pour plus de transfert et de renforcement des compétences.</p> <p>A travers ses résultats, Le projet s'inscrit dans les structures institutionnelles.</p>	
5.3- le degré actuel d'appropriation du projet par les groupes cibles après son achèvement	Satisfaisant : (3)
<p>SAGESSE accompagne le processus de réforme. Le produit (outils d'assurance qualité, le plan prioritaire stratégique, l'installation de</p> <p>L'équipement sphinx est co-élaboré et co-suivi par le personnel des universités Tunisiennes. L'appropriation s'est faite tout au long de la réalisation des activités du projet. ainsi SAGESSE est ancré dans la structure des universités.</p> <p>Les partenaires tunisiens ont été impliqués dans la conception du projet. Même les changements survenus pour mieux tirer profit de ce projet, ont été proposés et conçus par les universités tunisiennes. Toutefois, certains partenaires ont été un peu en retrait étant donné la co-existence de plusieurs projets en même temps ; cette situation a engendré des retards de réactivité de ces partenaires : une situation qui se corrige au cas par cas.</p> <p>les groupes cibles ont pris activement part au processus décisionnel concernant l'orientation et la mise en œuvre du projet et ce à travers leur participation aux différents choix et aux différentes activités à l'instar des actions de formation en choisissant les thèmes en intervenant lors des changements survenus (wp4, w5,..) ;</p> <p>les études menées dans le cadre d'évaluation interne ou externe, au cours ou à la fin du projet, conformément, l'intention des partenaires Tunisiens de recourir, après la fin du projet, aux bonnes pratiques pour améliorer la gouvernance de leurs universités. l'adhésion à la stratégie de sortie confirme aussi l'intention de maintenir les bénéfices et résultats du projet.</p>	
5-4-Durabilité environnementale et sociale :	Satisfaisant (3)

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 résultats du projet contribueront à cette dimension, toutefois, cette orientation est à renforcer d'une manière explicite et directe.

L'orientation sociétale est à renforcer.

Note : 4- très satisfaisant ; 3-satisfaisant ; 2 - insatisfaisant; 1-tresinsatisfaisant

Conclusion Générale: (3.25)

Principales observations et/ou actions recommandées :

- L'implication des partenaires tunisiens est un facteur important renforçant l'appropriation des effets du projet,
- la pertinence du projet en s'inscrivant dans les orientations stratégiques du Ministère a renforcé l'effet de synergie avec d'autres projets visant la modernisation de l'ES
- l'approche participative a renforcé l'implication des partenaires dans le projet
- la co-élaboration des outils de bonne gouvernance va contribuer à la durabilité des effets du projet.

5.1-Durabilité financière/économique :

Très satisfaisant : La viabilité financière/économique est potentiellement excellente ; les coûts liés aux services et à l'entretien sont couverts ou abordables ; des facteurs externes ne changeront pas la situation.

Satisfaisant : La viabilité financière/économique est susceptible d'être bonne, mais des problèmes peuvent survenir notamment en raison de facteurs économiques externes.

Insatisfaisant: Des problèmes doivent être traités en ce qui concerne la viabilité financière en rapport avec les coûts institutionnels ou ceux des groupes cibles ou un contexte économique changeant.

Très insatisfaisant: La viabilité économique/ financière est très contestable si aucun changement n'est apporté.

5.2- Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités :

Très satisfaisant :Le projet est intégré dans les structures institutionnelles et a contribué à renforcer les capacités institutionnelles et de gestion. Satisfaisant : La gestion du projet est bien intégrée dans les structures institutionnelles et a contribué d'une certaine façon au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire externe peut être utile pour poursuivre la réalisation des résultats. Des améliorations visant à garantir la viabilité sont possibles.

Insatisfaisant :Le projet repose trop sur des structures ad hoc et pas assez sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas été suffisant pour assurer pleinement la viabilité. Des mesures correctives sont nécessaires.

Très insatisfaisant : Le projet repose sur des structures ad hoc et sur le transfert des capacités vers des institutions existantes qui ne peuvent garantir la viabilité que si des changements fondamentaux sont apportés.

5.3-Appropriation et durabilité des partenariats :

Très satisfaisant : Les structures et institutions locales sont fortement impliquées dans toutes les étapes de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et à utiliser les résultats une fois le financement terminé.

Satisfaisant : La mise en œuvre est basée en grande partie sur des structures et institutions locales impliquées à un certain degré dans le processus décisionnel. La probabilité de viabilité est bonne, mais une amélioration peut être apportée.

Insatisfaisant : Le projet utilise principalement des arrangements ad hoc et pas assez de structures et institutions locales pour assurer la viabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont nécessaires.

Très insatisfaisant : Le projet dépend entièrement de structures ad hoc sans aucune recherche de viabilité. Des changements fondamentaux sont nécessaires pour assurer une viabilité.

5-4-Durabilité environnementale et sociale :

Très satisfaisant : le projet a contribué pleinement au développement de l'orientation environnementale et sociale de l'université ;

Satisfaisant : le projet a contribué moyennement au développement de l'orientation environnementale et sociale de l'université ;

Insatisfaisant : le projet a contribué faiblement au développement de l'orientation environnementale et sociale de l'université ;

Très insatisfaisant : le projet a ignoré complètement l'orientation environnementale et sociale de l'université.

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



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

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

Titre projet	Rapport final de l'évaluation externe
Projet No	Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP6 "Contrôle qualité"
Status de Confidentialité	Public

