



SAGESSE

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

COMPTE RENDU

**3EME ATELIER DE FORMATION DU WP2
GABES, 27-28-29 NOVEMBRE 2019**



Partenariat

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

Website

www.sagesseproject.eu

Titre document	Rapport du 3ème Atelier de formation du WP2 Gabès, 27-28-29 novembre 2019
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de L'enseignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP2 "Formation des Formateurs pour le personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique"

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

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



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

INTRODUCTION

Faisant suivi le 1er atelier de formation locale du WP2 qui a e lieu à Tunis du 3 au 5 avril 2019 sur le thème "Analyse stratégique et Cadre de performance pour l'élaboration du Projet Etablissement" et le 2ème Atelier de formation du WP2 qui a eu lieu à Monastir, 19-21 juin 2019 sur « La planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du Projet Etablissement », formations que sont en ligne avec les priorités et exigences à propos de l'élaboration du projet d'établissement en termes d'analyse stratégique et cadre de performance, ce 3ème atelier de formation locale à Gabès, du 27 au 29 novembre 2019 sur « Le suivi de la mise en œuvre du projet d'établissement à travers la définition d'un dispositif de suivi de la performance et de contrôle interne dans les universités », est nécessaire pour la réalisation du projet d'établissement.

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

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

COMPTE RENDU DE LA FORMATION

I. CONTEXTE DE LA FORMATION :

Cette troisième session de formation, concernant sur « le suivi de la mise en œuvre du projet d'établissement à travers la définition d'un dispositif de suivi de la performance et de contrôle interne dans les universités », s'inscrit dans le cadre d'une série de formation de formateurs au profit des universités sur la préparation et le suivi du PROJET ETABLISSEMENT. Cette thématique vient compléter la démarche initiée pendant la première session et la deuxième session organisée en Tunisie.

II. DÉROULEMENT DE LA PREMIERE JOURNEE DE LA FORMATION (27/11/2019) :

Présentation de l'état des lieux en matière de suivi de la performance au Ministère et les outils proposés pour l'optimiser : le contrôle de gestion et le contrôle interne

(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

Contrôle de gestion à l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne : présentation des cas d'études, leçons apprises et bonnes pratiques

(Marianne GARCIA, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne)

Atelier 1 : Etude du processus de suivi de la performance et identification des dysfonctionnements et des risques existants tout au long du processus

(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

III. DÉROULEMENT DE LA DEUXIEME JOURNEE DE LA FORMATION (28/11/2019) :

Contrôle interne en matière financière à l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne

(Julien BENINI, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne)

Atelier 2 : Analyse des risques et proposition des points de contrôle pour améliorer le processus

(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

Atelier 3 : Elaboration d'un plan d'action pour le suivi de la performance dans l'université : Clarification des rôles, des responsabilités et des modalités d'échange d'informations

(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

IV. DÉROULEMENT DE LA TROISIEME JOURNEE DE LA FORMATION (29/11/2019) :

Atelier 4 : Analyse comparative des risques identifiés par rapport le questionnaire et le plan d'orientation stratégique des universités

(Alessia Valenti & Dorothea Urban, CESIE)

Discussion et restitution des travaux

Discussions finales, synthèse des travaux et clôture des journées de formation

RÉSUMÉ ET CONSTATS DES JOURNEES DE FORMATION :

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

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

L'atelier était une occasion pour partager le savoir-faire d'« innovation », de gestion et d'internationalisation et pour exposer les divergences existantes entre les universités à ces sujets.

Les travaux commencent avec une présentation exhaustive du ministère de l'Unité de Gestion Budgétaire du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Après une aperçue législative, il explique que le Contrôle de gestion aide le pilotage de la performance des programmes, en visant à mieux maîtriser l'efficacité et l'efficience de la gestion d'une institution. Il ajoute que la performance est la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une manière efficace les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des objectifs tracés. Ensuite, il passe à illustrer le cadre de performance du Programme enseignement supérieur. En ce qui concerne les actions du Contrôle de Gestion, il mentionne celui de produire de tableaux de bord à destination des Rdp et des R/sprg,

d'analyser des écarts entre réalisations et objectifs (ou prévisions), d'identifier des leviers d'action mobilisables pour l'amélioration de la pce (formation, ress.hum, processus opérationnels), d'alimenter et objectiver le dialogue de gestion en apportant les outils de connaissance des activités, des coûts, des résultats.

Ensuite, il donne une aperçue des Universités tunisiennes avec la répartition des étudiants inscrits par université, le Taux d'encadrement pour 2018/2019 (nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs), le Taux d'encadrement pour 2018/2019 (nombre d'étudiants par rapport au nombre d'enseignants chercheurs catégories MA et plus), Nombre d'étudiants inscrits dans les filières en co-construction (licences et mastères) pour 2018-19 par université, et à la fin il donne des éléments sur les indicateurs sur la recherche scientifique pour l'année 2018. Concernant le « contrôle interne » il explique que on peut le définir comme un outil managérial qui aide les entités à atteindre leurs principaux objectifs, à maintenir et à améliorer leur performance. La mise en œuvre d'un « système de contrôle interne » permet à une entité de développer, de manière efficace et efficiente, des dispositifs de management qui s'adaptent aux évolutions de l'environnement économique et opérationnel, et visent à maîtriser les risques en les ramenant à des niveaux acceptables.

Ensuite, il donne une aperçue sur les cinq étapes de tout projet de contrôle interne, notamment Évaluation du processus et plan d'action : définir des plans d'action pour corriger les problèmes identifiés, s'améliorer sur les points faibles et gagner en efficacité, sécurité, fiabilité ; Supervision des contrôles clef : vérifier ensuite que ces dispositifs de contrôle sont effectivement mis en œuvre, correctement, systématiquement, dans les délais ; Description des contrôles clef : identifier et décrire les dispositifs de maîtrise des risques les plus importants, ceux qui sont censés garantir l'atteinte des objectifs et la bonne maîtrise des risques ; Analyse et maîtrise des risques : analyse des processus en se demandant si les risques sont bien maîtrisés, c'est à dire si l'on a l'assurance que les processus se dérouleront correctement, dans tous les cas et Description des processus : quels sont leurs objectifs, qui concernent-ils, sur quoi débouchent-ils, quelles sont leurs principales étapes ? En fin il conclue sa présentation en donnant des exemples concrets sur des test des contrôles et des fiches de contrôle. En conclusion, il explique que le contrôle de gestion, le contrôle interne, l'audit forment par excellence les métiers de la performance. Actuellement, en absence de structures pérennes pouvant accueillir ces métiers, l'effort doit être orientée vers la formation d'un réseau de compétences inter-universitaire pour l'échange des bonnes pratiques et la création d'un cadre de référence et qui sera présent dans tous les RDV managériaux de l'université (conférence budgétaire et de performance, conseil de l'université, réunions de bilan,..etc).

Toujours pendant la première journée, Marianne Garcia, de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, contrôle de gestion et pilotage par la donnée. En particulier elle a expliqué le contexte, l'organisation de l'aide du pilotage dans les Universités et a commencé une réflexion sur les différents modèles d'organisation. En ce qui concerne le contrôle de gestion à l'université, elle a expliqué les différents champs d'application, le contexte, les indicateurs et les tableaux de bord - qui est l'outil de pilotage qui fournit une vision synthétique du passé, du présent et qui permet de se projeter dans le futur. C'est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention du responsable, afin de guider ses décisions et ses actions en vue d'atteindre les objectifs de performance. Enfin, elle a illustré des cas pratiques de projets mis en œuvre, à commencer par le coût complet des activités et le dialogues de gestion. Elle ajoute aussi que le contrôle de gestion est nécessaire pas seulement pour des acteurs externes obligatoires : Tutelles, habilitation, évaluation (HCERES), mais aussi pour des Acteurs externes choisis : évaluation ou auto-évaluation (Equis), ranking et des Acteurs internes : Gouvernance, cadres dirigeants, Directeur général, Directeur financier, Directeur RH, Directeur commercial, mais s'adresse aussi à tous les managers.

Après elle donne une aperçue sur le contexte français en expliquant que les universités françaises se sont dotées depuis quelques années de cellules, pôles ou directions d'aide au pilotage dont les missions s'articulent généralement autour des grands axes comme l'appui à la gouvernance sur la mise en œuvre du plan d'action stratégique, le contrôle de gestion, comptabilité analytique et indicateurs de performances ; la qualité, l'organisation et le processus ; l'administration des données et référentiels, le contrôle interne et la production et Analyse statistique des données.

A la fine elle donne des exemples des types des indicateurs : ils sont **stratégiques** car permettent de suivre les objectifs définis au niveau stratégique en lien à une orientation politique ; d'activité car ils mesurent le volume de travail de l'organisme et s'expriment en unités ; de moyens quand ils mesurent la disponibilité, le niveau de consommation des moyens humains, matériels, financiers par exemple pour une activité du service ; d'efficience : c'est le rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action ; d'efficacité: c'est le taux d'atteinte des cibles et de qualité: c'est la mesure des conditions dans lesquelles a lieu l'action du service, c'est-à-dire le respect des procédures préalablement déterminées, ou la satisfaction des usagers.

Pendant la deuxième journée, Julien Benini, Université de Paris Panthéon-Sorbonne, a traité le sujet du contrôle interne en matière financière.

Il a commencé en expliquant les concepts clés et les objectifs du contrôle interne en matière financière. Après il a illustré la démarche et les facteurs de succès en concluant avec le retour d'expérience et des illustrations. Il explique que le contrôle interne est déjà naturellement présent dans toute organisation. L'enjeu est de lui donner un cadre clair, complet et systématique. Il correspond ainsi à et s'insère dans une démarche plus large d'amélioration de la gestion et de sa qualité. Il prend naturellement place dans le cadre d'un projet d'établissement. En plus, le contrôle interne en matière financière est une obligation de mise en œuvre au niveau législative et il s'agit d'une responsabilité de l'organe délibérant mais aussi d'une opportunité. En fait, la formalisation et la description des processus, porte à la clarification de l'organisation financière au travers d'une répartition précise des rôles et responsabilités, à l'amélioration et sécurisation des pratiques (« bonnes pratiques ») et contrôles, en conformité avec la réglementation applicable et en lien avec les démarches de certification, le renforcement des moyens du pilotage en améliorant la qualité et la fiabilité des données produites et en fin l'inscription dans cette démarche de l'ensemble des acteurs concernés de manière pérenne et dans une logique de montée en compétences et d'amélioration continue.

Il ajoute aussi que l'évaluation du bon fonctionnement et de la performance du dispositif de gestion et de pilotage dans son ensemble relève de l'audit interne, qui est exercé par une structure dont l'indépendance et l'objectivité doivent être garanties.

En ce qui concerne la prémisse du succès, la tenue rigoureuse de la comptabilité budgétaire (CIB) et de la comptabilité générale (CIC), depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable ; et la qualité de la programmation budgétaire et respect de son contenu, permettant d'assurer la capacité budgétaire de l'établissement à conduire ses activités.

V. CONCLUSIONS :

Les participants avaient tous un profil intégrant le groupe de travail SAGESSE, étant la plupart Directeurs de Service et Chefs de Service.

Les sujets traités ainsi que les ateliers assurés pendant les 3 journées étaient harmonisés et complémentaires et ont contribué à la maîtrise et à l'appropriation des différents outils de planification de la gestion des activités clés au sein de l'Université (troisième mission, internationalisation, vie étudiante, recherche).

Pour ce qui concerne les connaissances acquises, presque la totalité des participants est positive par rapport à leur l'applicabilité dans leur travail et à leur transmissibilité.

Parmi les recommandations, le partage du travail réalisé avec les structures intervenantes dans le processus de suivi de la performance (notamment BEPP, DGES, DGRS, DGSC, DI..Etc.) et le consolider, la préparation d'un plan d'actions opérationnel pour la mise en œuvre des recommandations, la préparation d'un manuel de procédure standard sur le dispositif de suivi de la performance, l'identification des autres processus prioritaires au sein des universités, et la création d'un comité ad hoc au sein de chaque université et inter-universitaire chargée de préparer et de suivre l'implémentation du contrôle interne et du contrôle de gestion.

PROGRAMME

1ère journée - Mercredi 27 novembre 2019

Mercredi 27 novembre 2019
09h00-09h30

Ouverture institutionnelle :
Introduction au programme du 3ème atelier de formation
Kamel ABDERRAHIM, Recteur de l'Université de Gabès
Habiba TALBI, Directeur général, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO) au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Silvia MARCHIONNE, Chargée de projets UNIMED et coordinatrice du projet SAGESSE

09h30-11h00

Présentation de l'état des lieux en matière de suivi de la performance au Ministère et les outils proposés pour l'optimiser : le contrôle de gestion et le contrôle interne
(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

11h30-13h30

Contrôle de gestion à l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne : présentation des cas d'études, leçons apprises et bonnes pratiques
(Marianne GARCIA, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne)

14h30-16h30

Atelier 1 : Etude du processus de suivi de la performance et identification des dysfonctionnements et des risques existants tout au long du processus
(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

2ème journée - Jeudi 28 novembre 2019

09h00-11h00

Contrôle interne en matière financière à l'Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
(Julien BENINI, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne)

11h30-13h00

Atelier 2 : Analyse des risques et proposition des points de contrôle pour améliorer le processus
(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

14h00-15h30

Atelier 3 : Elaboration d'un plan d'action pour le suivi de la performance dans l'université : Clarification des rôles, des responsabilités et des modalités d'échange d'informations
(Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)

3ème journée - Vendredi 29 novembre 2019

09h00-11h00	Atelier 4 : Analyse comparative des risques identifiés par rapport le questionnaire et le plan d'orientation stratégique des universités (Alessia Valenti & Dorothea Urban, CESIE)
11h30-12h30	Discussion et restitution des travaux
12h30-13h00	Discussions finales, synthèse des travaux et clôture des journées de formation
13h00-13h30	<i>Evaluation sur place du 3ème atelier de formation locale</i>

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	PRENOM	INSTITUTION	PAYS	POSITION
Marchionne	Silvia	UNIMED	ITALIE	Chargée de projets, Coordinateur du projet SAGESSE
De Giorgi	Federica	UNIMED	ITALIE	Assistante chargée de projets
Valenti	Alessia	CESIE	ITALIE	Chargée de projet
Urban	Dorothea	CESIE	ITALIE	Chargée de projet
Vallet	Eric	Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne	FRANCE	Maitre de conférences
Garcia	Marianne	Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne	FRANCE	DGS Adjoint-Pilotage
Habibi	Tarek	Université de Tunis	TUNISIE	Technicien principale
Foughali	Asma	Université de Tunis	TUNISIE	Responsable coopération
Ben Othmen	Mohamed	Université de Tunis	TUNISIE	Responsable marché public
Soussi	Joumen	Université de Tunis	TUNISIE	Administrateur conseiller-chef de service
Dorsaf	Slimane	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Chef de Service Relations avec l'Environnement et l'Intégration financière
Oueslati	Anis	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Chef de service financier
Dachraoui	Oussama	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Secrétaire Générale
Khemiri	Mohamed	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Ingénieur en chef
Boutabba	Wahida	Université de Carthage	TUNISIE	Secrétaire Générale
Kerkeni	Sonia	Université de Carthage	TUNISIE	Sous-directeur
Laabidi	Dorra	Université de Carthage	TUNISIE	Sous-directeur
Kechiche	Latifa	Université de Sousse	TUNISIE	Sous-Directeur des Relations Internationales
Ghannouchi	Imen	Université de Sousse	TUNISIE	Administrateur en Chef, Sous-directeur ressources humaines
Achour	Wissem	Université de Sousse	TUNISIE	Directeur des Services Communs
Belkacem	Lotfi	Université de Sousse	TUNISIE	Vice-Président
Sellami	Lotfi	Université de Sfax	TUNISIE	Secrétaire Général
Hammami	Sami	Université de Sfax	TUNISIE	Vice-Président
Bouthelja	Nejib	Université de Sfax	TUNISIE	Directeur des affaires académiques et de partenariat scientifique
Ghali	Mounir	Université de Sfax	TUNISIE	Directeur des services communs

Abderrahim	Kamel	Université de Gabès	TUNISIE	Président
Romdhane	Mehrez	Université de Gabès	TUNISIE	Vice-Président
Hella	Boubaker	Université de Gabès	TUNISIE	Secrétaire général de l'Institut supérieur des Arts et Métiers de Tataouine
Bouzayene	Meftah	Université de Gabès	TUNISIE	Secrétaire général de l'Institut supérieur des langues
Chiouchiou	Mounira	Université de Gabès	TUNISIE	Secrétaire général à l'Institut supérieur des arts et métiers de Gabès
Hassine	Walid	Université de Gabès	TUNISIE	Secrétaire général de la faculté des sciences de Gabès
Ouelhazi	Mouna	Université de la Manouba	TUNISIE	Sous-directeur de la Recherche Scientifique et la coopération Internationale, Direction des Affaires Académiques
Jallali	Hanen	Université de la Manouba	TUNISIE	Chef de service
Tabka	Najla	Université de Monastir	TUNISIE	Directeur
Grissa	Kalthoum	Université de Monastir	TUNISIE	Chef de service
Belhadjsalah	Hedi	Université de Monastir	TUNISIE	Président
Errais	Asma	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Directrice des affaires académiques et du partenariat scientifique
Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Directeur des services communs
Ayari	Aouatef	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Sous-directeur des affaires juridiques
Bekri	Sameh	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Enseignant
Kamel	Said	Université de Kairouan	TUNISIE	Vice-Président
Feydi	Kaled	Université de Kairouan	TUNISIE	Directeur du centre de Carrière et de certification des compétences
Hattab	Marwa	Université de Kairouan	TUNISIE	Administrateur en chef
Hanzouli	Mabrouk	Université de Kairouan	TUNISIE	Secrétaire Général
Mansouri	Ali	Université de Gafsa	TUNISIE	Vice-Président
Najah	Aloui	Université de Gafsa	TUNISIE	Directrice des Affaires Académiques et Partenariat Scientifique
Beltifa	Ridha	Université de Gafsa	TUNISIE	Secrétaire Général
Dellagi	Samia	Université de Gafsa	TUNISIE	Chef de service
Chaabane	Abbes	Université de Jendouba	TUNISIE	Vice-Président
Naghmouchi	Moez	Université de Jendouba	TUNISIE	Chef de service
Radhouani	Dalel	Université de Jendouba	TUNISIE	Sous-directrice

Ayadi	Sana	Université de Jendouba	TUNISIE	Chef de service
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Secrétaire Générale
Soltani	Amel	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Directeur des services communs
Jouini	Saloua	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Directeur des affaires académiques
Ben Sedrine	Dorra	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Enseignante
Habiba	Talbi	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur Général, Unité Gestion du Budget par Objectif
Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif
Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Sous-directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif
Guesmi	Manel	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Sous-Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif
Aguir	Khmaies	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Sous-Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif
Mzoughi	Mohamed Amine	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Cadre, Unité de gestion budgétaire par objectifs
Trabelsi	Ali	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Cadre, Unité de gestion budgétaire par objectifs
Ben Haj Othmane	Rafiaa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur
Driss	Makram	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur général
Ben Achour	Mounir	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE	Ingénieur en chef / Sous-directeur
Anis	Kacem	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE	Ingénieur Général
Talbi	Olfa	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE	Administrateur
Ziedi	Zouheyr	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE	Sous-directeur

PHOTOS















Titre document	Rapport du 3ème visite sur terrain du WP3 Paris, 14-15 novembre 2019
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de L'enseignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP2 : Formation des Formateurs pour le personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique

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

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



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