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
1ER ATELIER DE FORMATION
TUNIS – 3,4,5 AVRIL 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 Ezzitouna
- 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 1er atelier de formation locale WP2 (Tunis,3-4-5 avril 2019) sur « Analyse stratégique et Cadre de performance pour l'élaboration du Projet Etablissement »
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 de 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

Après l'analyse de base et la production d'un état de l'art sur le système de gouvernance des universités tunisiennes (WP1), il a été défini un plan des activités de formation pour le renforcement des capacités du personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique (pour les dirigeants, le personnel académique et les RAQ).

Dans ce but, du 3 au 7 décembre 2018 l'Université de Sienne a accueilli les partenaires du projet SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie » pour la formation de formateurs pour le personnel universitaire en matière de mécanismes d'assurance qualité et de planification stratégique.

Afin de renforcer les capacités du personnel interne des universités tunisiennes plusieurs thèmes complémentaires ont été abordés par des formateurs et des experts reconnus dans leur domaine de compétence. 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.

Les participants avaient tous un rôle de niveau managériale dans leurs établissements, étant la plupart Présidents, Vice-présidents, Secrétaires Généraux et Sous-directeurs. Vous trouverez en Annexe I le programme de la formation de Sienne et en Annex II la liste des participants à la formation de Sienne.

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.

Faisant suivi les échanges eu lors de la 2ème réunion de mi-parcours du projet SAGESSE à Sousse les 5 et 6 mars, et après avoir discuté avec le Ministère, l'IEAQA et les coordinateurs du WP2, l'Université de Sienne et l'Université de Sousse, il a été défini que le programme du **1er atelier de formation** qui se tiendra à Tunis du 3 au 5 avril 2019 portera sur l' **« Analyse stratégique et Cadre de performance pour l'élaboration du Projet Etablissement ».**

Objectifs :

- ✓ Faire l'exercice d'identification des priorités, objectifs stratégiques et indicateurs de performance des universités
- ✓ Outiller les participants des techniques permettant de reproduire la même démarche dans le cadre du dialogue de gestion avec les institutions sous tutelle

Population cibles :

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

Animateurs :

Université de Sousse :

Ali MTIRAOUI, Recteur de l'Université de Sousse

Mounir MEKKI, Professeur universitaire

Université Sapienza de Rome :

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

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

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

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

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

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

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

Anis KACEM, Directeur

Mounir BEN ACHOUR, Sous-Directeur

Zouheyer ZIEDI, Administrateur en Chef et Sous-Directeur

Durée de la formation : 3-4-5 avril

Organisation des ateliers : 4 groupes (15 personnes).

Chaque groupe est animé par au moins deux animateurs (4 représentants de l'UGBO, 3 de l'IEAQA, 1 de l'Université de Sousse et 1 de l'Université de Sapienza de Rome

Programme de la 1ère journée - Mercredi 3 avril 2019

08h30-09h00	**Enregistrement des participants et ouverture institutionnelle** **Introduction au programme du 1er atelier de formation** Silvia MARCHIONNE, Chargée des projets internationaux à l'UNIMED et coordinatrice du projet SAGESSE Ali MTIRAOUI, Recteur de l'Université de Sousse Habiba TALBI, Directeur général, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO) au sein du MESRS Anis KACEM, Directeur, Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA)
09h00-11h00	**Les piliers de la planification stratégique** Planification stratégique : Vision, Missions et Valeurs / analyse SWOT / orientations stratégiques (U. Sousse : Ali MTIRAOUI 60 min) Cadre général et processus d'élaboration du projet d'Etablissement (UGBO : 45 min) Description de la démarche proposée dans les ateliers (UGBO : 15 min)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-12h30	**Atelier 1 : Projet d'établissement (Axe Employabilité)**
12h30-13-30	Restitution des travaux des groupes
13h30-14h30	Déjeuner
14h30-16h00	**Gestion de l'assurance qualité dans la gouvernance des universités** (U. Sapienza : Lucia ANTONINI 45 min)
16h00-17h00	**Atelier 2 : Projet d'établissement (Axe Gouvernance)**
17h00-17h30	Restitution des travaux des groupes et conclusions de la 1ère journée

20h00- 22h00 Dîner au restaurant « El Ali »

Programme de la 2ème journée – Jeudi 4 avril 2019

09h00-11h00	**Gouvernance des établissements et universités** Modèles de gestion des établissements et des universités (U. Sousse : Mounir MEKKI 1h) **Le management de la qualité appliqué à la pédagogie et l'enseignement** (U. Sapienza: Lucia ANTONINI 1h)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-12h30	**Atelier 3 : Projet d'établissement (Axe Qualité de l'Enseignement)**
12h30-13h30	Restitution des travaux des groupes
13h30-14h30	Déjeuner
14h30-15h30	**Vie Estudiantine et Responsabilité sociétale des universités et des établissements** Analyse de l'environnement de la formation et de la recherche
15h30-16h30	**Atelier 4 : Projet d'établissement (Axe Vie Estudiantine et Ouverture sur l'environnement)**
16h30-17h30	Restitution des travaux des groupes

Programme de la 3ème journée – Vendredi 5 avril 2019

09h00-11h00	**Management de la qualité et Accréditation des EES** Accréditation des établissements d'ES et des programmes de formation (U. Sapienza: Lucia ANTONINI) Initiation à la mise en place d'un SMQ (un exemple inspiré de l'ISO 9001 Version 2015) (IEAQA : Mounir BEN ACHOUR et Zouheyer ZIEDI)
11h00-11h30	**Pause-café**
11h30-13h00	**Atelier 5 : Projet d'établissement (Axe Recherche scientifique)** **Détermination des activités à programmer pour l'atteinte des objectifs définis** Restitution des travaux des groupes
13h00-14h00	**Discussions finales, synthèse des travaux et clôture des journées.**

COMPTE RENDU DE LA FORMATION

L'Université de Sousse a démarré le 1er atelier de formation locale en précisant c'est quoi la panification stratégique, donc présentant la vision, les missions et les valeurs, ainsi l'analyse SWOT afin de définir les orientations stratégiques.

La planification stratégique constitue un instrument de gestion souple que privilégient les établissements qui veulent tenir compte des nouvelles réalités et s'adapter aux changements. Cet outil leur permet d'entreprendre une démarche démocratique et structurée les amenant à cerner les perspectives favorables et les difficultés que présente le milieu dans lequel ils évoluent, à faire le point sur leurs forces et leurs faiblesses, à fixer collectivement des objectifs et à déterminer les moyens pour y parvenir.

C'est essentiellement un exercice de clarification des buts recherchés par une organisation et des moyens d'y parvenir. Afin de parvenir à un meilleur avenir possible, vous devez tracer un itinéraire de la meilleure voie à suivre. Cet itinéraire sera le résultat d'un processus de planification stratégique au cours duquel vous comprendrez mieux la direction et les atouts de votre organisation. La planification est le travail de précision, la conception des étapes que doit emprunter votre organisation pour parvenir à son image de la réussite.

La planification stratégique permet de dresser une carte afin de préciser les étapes à suivre pour concrétiser sa vision du futur. La mise en œuvre d'un plan d'action constitue le moyen n de construire son avenir et de passer du rêve à la réalité. Le processus de planification stratégique permet aux personnes concernées de s'engager dans l'action concrète.

La **démarche de planification stratégique** se concrétise lors de l'élaboration d'un document appelé « plan de développement », « plan d' orientation », « projet d'établissement » ou « plan stratégique ». Le processus de la démarche repose sur les étapes qui suivent

Étape 1. Préparation du processus de planification stratégique (Contexte)

a. Pour qui votre établissement entreprend cet exercice de planification stratégique ? (à l'intérieur de l'organisation? à l'extérieur de l'organisation?)

b. Pourquoi votre organisation entreprend cet exercice de planification stratégique ?

c. Quelle méthodologie vous proposez pour cet exercice ?

d. Dans quel délai réaliserez-vous cet exercice de planification stratégique ?

2. Quels sont les résultats de l'étape 1 ?

Étape 2 & 3. Diagnostic de la situation en deux étapes (Constat) :

Analyse de **l'environnement interne** & analyse de **l'environnement externe** de l'organisation

L'équipe de coordination doit planifier la réalisation du diagnostic de la situation :

1) elle doit d'abord élaborer l'analyse de l'environnement interne ;

2) elle doit ensuite entreprendre une démarche de réflexion afin d'identifier les thèmes de discussion qui serviront à l'analyse de l'environnement externe.

Étape 4. Évaluation des capacités organisationnelles (analyse stratégique)

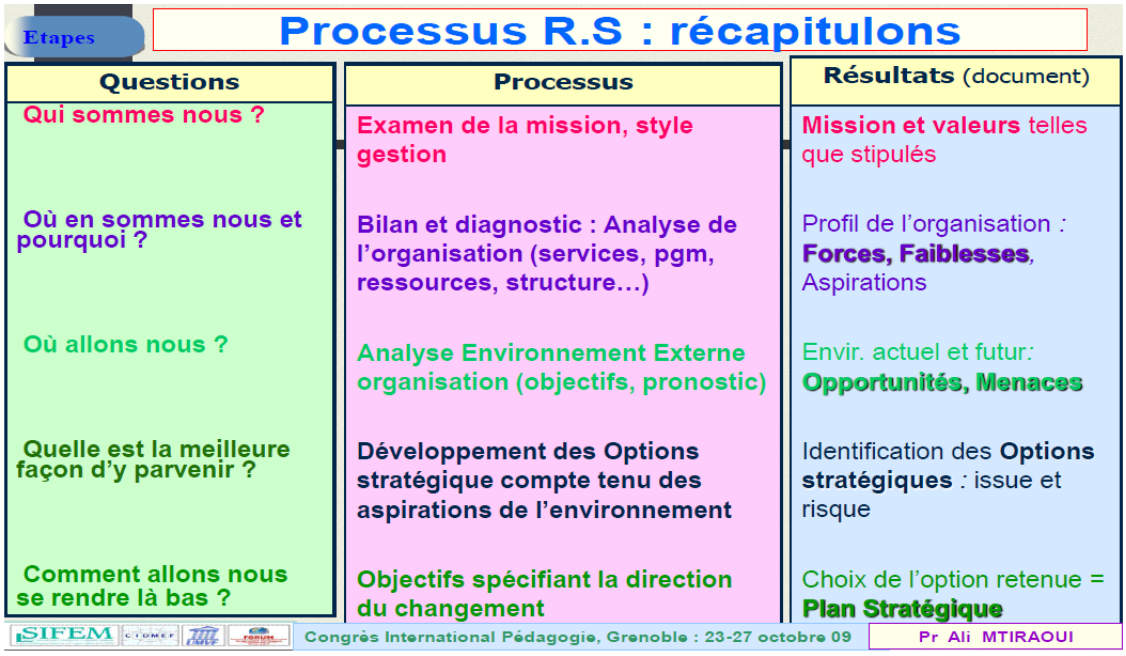
La démarche analytique vise à établir des priorités de développement (buts à atteindre) en regard des informations issues du diagnostic de la situation (analyse externe et interne) et en conformité avec la mission et les valeurs de l'organisation. Les discussions peuvent être orientées par champs d'action ou d'activité.

Étape 5. Détermination des objectifs stratégiques

Le choix de vos objectifs stratégiques peut se faire de différentes façons et généralement en plusieurs étapes afin de favoriser les échanges et l'atteinte de consensus. Cette activité est essentiellement politique et doit favoriser la négociation entre les décideurs. Il s'agit d'une période de réflexion et d'échanges, caractéristique première de la planification stratégique.

En sélectionnant vos objectifs stratégiques, il est important que :

- vous ayez à l'esprit de maintenir une continuité avec le passé de votre organisation ;
- vous soyez attentifs à l'impact potentiel des changements que les nouveaux objectifs peuvent provoquer sur votre organisation.



Étape 6. Un plan d'action stratégique

Il s'agit de définir les objectifs stratégiques à l'étape 5. Il s'agit maintenant de se doter d'un plan d'action ou d'un plan opérationnel qui permettra d'atteindre ces objectifs.

Définissez pour chacun des objectifs stratégiques :

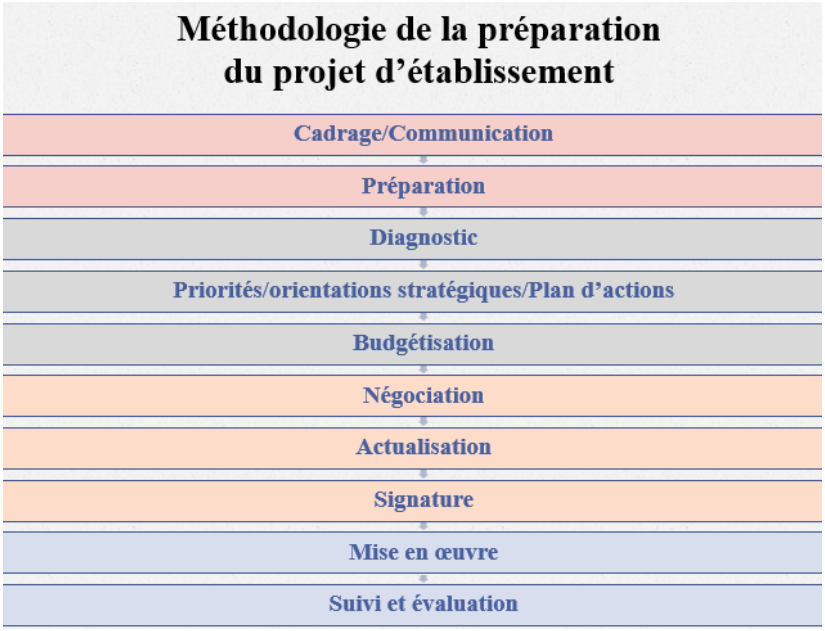
- Comment vous allez vous y prendre pour les mettre en œuvre.
- D'où viendra le financement.
- Qui sera responsable de quelle partie de la mise en œuvre.

Chacun doit connaître ses responsabilités face à la réalisation des objectifs stratégiques.

Vous devez donc définir :

- le comment ;
- qui fait quoi;
- les résultats escomptés;
- les indicateurs de réussite pour effectuer votre suivi et pour pouvoir réagir rapidement à tout écart significatif pouvant se produire au cours de l'année;
- les échéances prévues;

Après la présentation du Recteur de l'Université de Sousse sur la présentation de la planification stratégique à niveau théorique, les responsables de l'Unité GBO du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique ont encadré la thématique de l'atelier de Tunis en présentant la méthodologie d'élaboration d'un projet d'établissement qui chaque université tunisienne devrait réaliser :



Cet atelier de Tunis a focalisé l'accent sur les premières étapes de l'élaboration du projet d'établissement, c'est-à-dire sur la phase préparatoire et diagnostique à travers la définition des priorités/orientations stratégiques et les indicateurs de performance.

Donc la deuxième partie de la 1ère journée de formation ainsi le 2ème et 3ème jour, les universités tunisiennes se sont divisées en 4 groupes de travail (divisé par région géographique du pays, en concentrant toutes les universités basées à Tunis et la Grand Tunis, les universités du Centre et les universités du Sud) et ils ont travaillé à travers des exercices pratiques à la détermination des priorités stratégiques et la chois des indicateurs de performance.

Les travaux de groupe ont porté 5 thématiques : employabilité, gouvernance, qualité dans l'enseignement supérieure, la vie estudiantine et l'ouverture dans le monde socio-économique, la recherche scientifique.

Grace aux travaux de groupe les universités ont découvert la méthodologie de travail qui sera très utile pour l'élaboration de leur projet d'établissement ainsi leur permettra des transmettre ces compétences aux collègues des établissements (comme est aussi prévus par le projet SAGESSE à la fin du cycle de formation l'organisation des formations à l'échelle locale où transmettre ce qu'ils ont appris en tant que Université à leur propre établissement).

En annexe les canvas des exercices de détermination des priorités stratégiques et le choix des indicateurs de performance à travers les trois étapes :

- **État actuel (diagnostique/état des lieux)**
- **Détermination des priorités et des leviers d'actions**
- **Choix des indicateurs**

Toute au longue la formation, l'Université Sapienza de Rome a partagé son expérience dans Gestion de l'assurance qualité dans la gouvernance des universités, Le management de la qualité appliqué à la pédagogie et l'enseignement, Management de la qualité et Accréditation des EES, donc Accréditation des établissements d'ES et des programmes de formation.

Lucia Antonini de l'Université de Sapienza a présenté le concept de l'Assurance de la Qualité (AQ) comme l'ensemble de toutes les actions menées pour garantir le respect des objectifs de qualité. L'AQ se réalise par la mise en œuvre d'un Système d'Assurance de la Qualité qui représente la structure organisationnelle et le processus par lequel les Instances Dirigeantes réalisent leur Politique de la Qualité et il prévoit des actions de:

- conception,
- mise en œuvre (gestion),
- observation (surveillance),
- contrôles et améliorations

Ces actions sont menées sous le contrôle d'une Équipe Qualité en analysant tant les actions que les outils utilisés, mais aussi les résultats obtenus.

Elle a aussi présenté le système d'AQ en Italie et à l'Université de Sapienza. Les acteurs de l'Assurance de la Qualité qui jouent un rôle fondamental sont, entre autres:

- le Comité d'Évaluation, comme point d'échange entre l'évaluation externe et l'autoévaluation
- L'Équipe Qualité
- Les Commissions Paritaires Professeurs-Étudiants, dont les fonctions et les relations doivent être définies par l'Université par rapport aux Organismes chargés de la recherche, la didactique et la troisième mission

Les structures en charge doivent être mises en état d'exercer leur rôle de manière efficace

Le principal acquis de cette formation consiste en le développement de leurs compétences en matière de culture de de développement et de mise en place des SMQ. Le système d'enseignement supérieur confronté à une rude concurrence entre le privé et le public et surtout la métamorphose u marché de l'emploi à l'échelle internationale pousse les parties prenantes à imaginer de quoi innover et être au diapason de la demande pressante en compétence nouvelle reconnue, certifié et accrédité.
Le partage des bonnes pratiques et la découverte du SMQ dans les universités partenaires avec ses différentes composantes en l'occurrence l'évaluation , la certification , l'accréditation pour aboutir à la planification stratégique ; constituent pour beaucoup de répondant l'occasion propice pour se mesurer et se comparer surtout que la quête d'excellence est au menu au quotidien pour les RHs soucieuses de bien faire et de dépasser le cap de consommation des recettes prêtes vers le développement de bonnes pratiques internes perfectibles et évolutives.
L'IEAQA ensuite a encadré les théories et le modèle de système d'assurance de la qualité et de sa gestion (appliqué à la pédagogie, à la recherche, aux étudiants et personnel académique ect.) présenté par l'Université de Sapienza de Rome, dans le contexte tunisien présentant comment mettre en place un système de management de la qualité, portant l'exemple inspiré de l'ISO 9001, version 2015).

ANNEX I

Ateliers de détermination des priorités stratégiques et le choix des Indicateurs de performance

ATELIER1 : Employabilité

Université : ……

Etape1 : Etat Actuel

Axe 1- Adéquation entre les offres de formation et le marché de l'emploi

- Est-ce que votre environnement économique est favorable à la co-construction ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- La certification des étudiants : quelles spécialités, effectifs ? taux des certifiés ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Les 4C : espaces, logistiques, formateurs ? activités de formation ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Insertion des diplômés : y a t ils des enquêtes de suivi des diplômés ? quels taux ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 2- Développement des plans d'affaires et stages

- Pertinence des stages : Offres de stages ? suivi des stagiaires ?
  ……
  ……..

……
……..

- Plans d’affaire ?

……
……..
……
……..

- Qualité de l’encadrement des stages, des PA et des PFE ?

……
……..
……
……..

- Contribution des professionnels à la formation ?

……
……..
……
……..

Etape2 : Détermination des priorités et des leviers d'actions

Axes	priorités	Leviers d'actions
1. Adéquation entre les offres de formation et le marché de l'emploi		
2. Développement des plans d'affaires et stages		

Etape 3 : Choix des indicateurs

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	indicateurs	Pertinence de l'indicateur (0 : non pertinent, 1 : assez pertinent, 2 : pertinent)	Disponibilité de l'information	
				Oui (Préciser la source)	Non
Objectif 1.1: Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail.	Adéquation des offres de formation au marché de l'emploi	Nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites.			
		Nombre de filières co-construites créées annuellement			
		Pourcentage des étudiants certifiés.			
		Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation.			
		Taux d'insertion professionnelle des diplômés			
	Appui aux 4C	Pourcentage d'étudiants bénéficiant d'une formation dans les 4C			
		Nombre de jours de formation dans les 4C			
		Nombre d'étudiants bénéficiant de formation non certifiante.			
		Pourcentage d'étudiants ayant élaboré leur plan d'affaires			

	Développement des plans d’affaires et stages	Pourcentage d'étudiants ayant effectué des stages dans des entreprises économiques.			
		Nombre de stages dans la spécialité par rapport au nombre total des stages			
		Pourcentage de la contribution des professionnels dans la formation en licence.			

Objectifs spécifiques	**Indicateurs**	**Source d’information**	**Méthode de calcul**

ATELIER2 : Qualité de l'enseignement

Université : ……

Etape1 : Etat Actuel

Axe 1- Amélioration du rendement interne et l'attractivité de l'institution

- Diplômés : durée d'obtention du diplôme ? taux de réussite ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Redoublement ? abandon ? quels profils ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Orientation universitaire : profil et nombre des orientés ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 2- Améliorer l'encadrement et formation des formateurs

- Cadre enseignant : répartition par filière et par catégories ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Enracinement des enseignants dans l'établissement (détachement, mutation) ? départ à la retraite ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Formation des formateurs ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Taux d'encadrement par catégories d'enseignants, par établissement, par filière ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 3- Appui à l'accréditation, à l'évaluation et à la qualité de l'enseignement

- Accréditation ? évaluation effectuée ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Engagement dans un processus Qualité (ISO) ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Existence d'une enquête de satisfaction/d'évaluation pour les étudiants ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Numérisation des cours ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 4- Améliorer les conditions d'enseignement

- Etat des lieux des espaces d'enseignement ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Equipements (informatiques, pédagogiques) dédiés à l'enseignement ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Bibliothèques : espaces ? revues, numérisation ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- TIC : sites web interactifs? services en ligne ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Etape 2 : Détermination des priorités

Axes	Priorités	Leviers d'actions
1. Amélioration du rendement interne et l'attractivité de l'institution		
2. Améliorer l'encadrement et formation des formateurs		
3. Appui à l'accréditation, à l'évaluation et à la qualité de l'enseignement		

4. Améliorer les conditions d'enseignement		

Etape 3 : Choix des indicateurs

Objectifs stratégiques	**Objectifs opérationnels**	**Indicateurs**	**Pertinence de l'indicateur (0 : non pertinent, 1 : assez pertinent, 2 : pertinent)**	**Disponibilité de l'information**	
				Oui (Préciser la source)	**Non**
Objectif 1.2: Améliorer la qualité de la formation universitaire	Amélioration du rendement interne et l'attraction des étudiants	Moyenne des années d'études pour l'obtention d'un diplôme universitaire (Licence / Mastère / ..)			
		Taux de redoublement en première année de Licence			
		Taux d'abandon et de départ des étudiants			

		Taux d’occupation de l'institution			
		Taux de réussite dans les classes finales			
		Pourcentage de diplômés (nombre des diplômés / nombre des inscrits en première année)			
	Améliorer l’encadrement et formation des formateurs	Pourcentage des professeurs et maîtres de conférence par rapport aux enseignants chercheurs.			
		Nombre des enseignants partant à la retraite pour les 4 prochaines années			
		Nombre d'enseignants en détachement pour les 4 prochaines années			
		Le nombre moyen d'années passées dans l'institution pour un enseignant			
		Nombre d'enseignants formés.			
		Pourcentage d'enseignants certifiés.			

		Nombre total d'étudiants réguliers / nombre des enseignants permanents (professeur assistant et plus)			
		Nombre total d'étudiants réguliers / nombre total des enseignants permanents.			
		Nombre d'étudiants inscrits aux licences appliquées / nombre de professionnels			
		Pourcentage d'heures d'enseignement assurées par le cadre enseignant permanent			
		Le taux d'évolution des heures supplémentaires et vacations.			
	Appui à l'accréditation à l'évaluation et à la qualité de l'enseignement	Le nombre d'établissements universitaires accrédités à l'échelle internationale.			
		Nombre d'établissements ayant effectué une évaluation dans le cadre du processus d'accréditation.			
		Elaboration d'un questionnaire sur la satisfaction des étudiants à l'égard de la formation.			
		Pourcentage des modules éducatifs numérisés.			
		Pourcentage de sites interactifs et modérés.			

	Améliorer les conditions d'enseignement	La surface moyenne allouée à chaque étudiant de la surface totale			
		Pourcentage d'espace d'enseignement			
		Taux d'occupation des espaces d'enseignement			
		Nombre d'ordinateurs connectés à Internet / nombre d'étudiants			
		Valeur de l'équipement dédié à l'enseignement			
		Nombre de titres/revues dans la bibliothèque			
		Crédits pour l'acquisition de références scientifiques			
		Nombre d'ordinateurs dédiés à l'enseignement			

Objectifs spécifiques	**Indicateurs**	**Source d'information**	**Méthode de calcul**

ATELIER 3 : Ouverture sur l'environnement et Gouvernance

Université : ……

Etape1 : Etat Actuel

Axe 1- Développer l'ouverture de l'établissement sur l'environnement

- Attractivité pour les étudiants étrangers ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Offre de formation continue ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Capacité à générer des ressources propres ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 2- Appui à la coopération internationale dans le domaine de la formation

- Visites d'enseignants et mobilité des étudiants
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Co diplomation
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Conventions
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 3- Efficacité et efficience de la gestion

- Consommation des crédits : volume des reliquats ?

……
……..
……
……..

- Marge de manœuvre pour rationnaliser la consommation d'énergie ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

- Engagement dans un processus de SMQ et existence de manuels de procédures ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 4- Développement des ressources humaines

- Adéquation des RH administratives par rapport au nombre d'étudiants ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

- Formation du cadre administratif
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Etape 2 : Détermination des priorités

Axes	Priorités	Leviers d'actions
1. Développer l'ouverture de l'établissement sur l'environnement		
2. Appui à la coopération internationale dans le domaine de la formation		
3. Efficacité et efficience de la gestion		
4. Développement des ressources humaines		

Etape 3 : Choix des indicateurs

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Indicateurs	Pertinence de l'indicateur (0 : non pertinent, 1 : assez pertinent, 2 : pertinent)	Disponibilité de l'information	
				Oui (Préciser la source)	Non
Objectif 1.3: Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement.	Développer l'ouverture de l'établissement sur l'environnement	Le taux d'évolution du nombre d'étudiants étrangers.			
		Le nombre des formés dans le cadre de la formation continue.			
		Nombre de conventions avec l'environnement économique.			
		Nombre d'établissements agréés en tant que centres certificateurs.			
		Pourcentage des ressources propres issues de l'ouverture sur l'environnement			
	Efficacité et efficience de la gestion	taux de consommation des crédits d'énergie (électricité - eau - téléphone)			
		Taux de consommation des crédits			

		Mise en place d'un système de management de la qualité			
		Adoption d'un manuel de procédures Coût par étudiant (par institution/ spécialité)			
	Développement des ressources humaines	Taux de soutien (administratif / technique / ouvrier) Taux d'encadrement administratif Pourcentage des formés annuellement			
		Taux de satisfaction des formés			
	Appui à la coopération internationale dans le domaine de la formation	Nombre des enseignants visiteurs			
		Nombre de co-diplômes universitaires.			
		Nombre d'étudiants participant à des programmes d'échange et de mobilité entre l'institution et ses partenaires Nombre d'accords de partenariat dans le domaine de la formation conclus avec l'étranger.			

		Nombre de visites d'enseignants dans le cadre de la coopération internationale en matière de formation			

Objectifs spécifiques	**Indicateurs**	**Source d'information**	**Méthode de calcul**

ATELIER 4 : Vie estudiantine

Université : ……

Etape1 : Etat Actuel

Axe 1- Améliorer l'assistance médicale et psychologique de l'étudiant

- Visites de psychologues ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

- Assistance médicale (locaux ?, médecins ?)
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 2- Développer les activités culturelles et sportives

- Clubs sportifs et culturels ? inscrits ? activités ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

- Espaces et équipements dédiés aux activités sportives et culturelles ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

- Financement des activités sportives et culturelles ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Etape 2 : Détermination des priorités

Axes	priorités	Leviers d'actions
1. Améliorer l'assistance médicale et psychologique de l'étudiant		
2. Développer les activités culturelles et sportives		

Etape 3: Choix des indicateurs

Objectifs stratégiques	Indicateurs	Pertinence de l'indicateur (0 : non pertinent, 1 : assez pertinent, 2 : pertinent)	Disponibilité de l'information	
			Oui (Préciser la source)	Non
Objectif 3.3: Améliorer l'assistance médicale et psychologique de l'étudiant	Visites mensuelles de psychologues.			
	Pourcentage d'utilisation de la consultation psychologique par les étudiants			
	L'existence d'un espace infirmier et d'un briefing sanitaire équipé.			
Objectif 3.4: Développer les activités culturelles et sportives	Pourcentage d'étudiants inscrits dans des clubs culturels et sportifs au sein d'institutions universitaires.			
	Pourcentage d'étudiants participant à des manifestations culturelles et sportives au sein d'institutions universitaires.			

	Nombre de clubs et associations culturels et sportifs au sein des institutions universitaires.			
	Nombre d'événements culturels			
	Nombre d'événements sportifs			
	Nombre d'équipes sportives			
	Espace pour activités culturelles et de loisirs			
	Espace pour activités sportives			
	Pourcentage des crédits alloués aux activités culturelles et sportives			

Objectifs spécifiques	**Indicateurs**	**Source d'information**	**Méthode de calcul**

ATELIER 5 : Recherche scientifique

Université : ……

Etape1 : Etat Actuel

Axe 1- Développement des structures de recherche

- Unités, Labos, écoles doctorales, consortiums ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 2- Développement de la production scientifique

- Doctorants : encadrement ? post Doc ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Mémoire et thèses ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Articles scientifiques ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Manifestations scientifiques ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..

Axe 3- Valorisation des résultats de recherche et transfert technologique

- Conventions ?
  ……
  ……..
  ……
  ……..
- Brevets ? transfert technologique ? Start up ?
  ……
  ……..

……
……..

- Financement ? structures de valorisation des RR

……
……..
……
……..

Axe 4- Développer la coopération internationale dans le domaine de la recherche scientifique

- Projets de coopération ?

……
……..
……
……..

- Financement étranger ?

……
……..
……
……..

Axe 5- Améliorer la gouvernance du système national de recherche et d'innovation

- SMQ ?

……
……..
……
……..

- les ressources humaines pour la recherche ?

……
……..
……
……..

- Infrastructures (espaces et d'équipements) ?

……
……..
……
……..

- Gestion financière de la recherche ?

……
……..
……
……..

Etape2 : Détermination des priorités

Axes	priorités	Leviers d'actions
3. Développement des structures de recherche		
4. Développement de la production scientifique		
5. Valorisation des résultats de recherche et transfert technologique		
6. Développer la coopération internationale dans le domaine de la recherche scientifique		
7. Améliorer la gouvernance du système national de recherche et d'innovation		

Etape 3 : Choix des indicateurs

Objectifs stratégiques	**Objectifs opérationnels**	**indicateurs**	**Pertinence de l'indicateur (0 :non pertinent, 1 : assez pertinent, 2 : pertinent)**	**Disponibilité de l'information**	
				Oui (Préciser la source)	**Non**
Objectif 2-1: Augmenter la Production Scientifique et améliorer sa qualité	Développement des structures de recherche	Nombre de laboratoires de recherche			
		Nombre d'unités de recherche Nombre d'écoles doctorales Nombre de consortiums de recherche nationaux et internationaux auxquels l'institution a participé			
	Développement	Nombre d'étudiants inscrits au doctorat			

	de la production scientifique	Pourcentage d'étudiants inscrits dans des structures de recherche Taux d'encadrement des doctorants par des enseignants chercheurs Pourcentage de thèses de doctorat en cotutelle			
		Nombre d'articles scientifiques dans des revues indexées			
		Pourcentage d'articles scientifiques publiés dans des revues de classes 1 et 2 (Q1 et Q2)			
		Nombre de thèses de doctorat soutenues			
		Nombre de mémoires de Mastère soutenues			
		Nombre d'interventions scientifiques dans des événements nationaux et internationaux/ Professeur chercheur			
		Nombre de manifestations scientifiques nationales/ internationales organisées par l'institution Nombre de prix obtenus dans le cadre d'activités de recherche			

		Taux d'insertion des étudiants inscrits au doctorat			
Objectif 2.2 : valorisation des résultats de recherche et transfert technologique		Nombre de demandes de brevets nationales et internationales			
		Nombre d'accords de partenariat avec l'environnement économique et social.			
		Nombre de Start up issus de programmes et de projets de recherche et de rénovation.			
		Existence d'une structure de valorisation de la recherche			
		Part du financement du secteur privé des activités de recherche scientifique			
Objectif 2.3 : développer la coopération internationale	Développer la coopération internationale dans le domaine de la recherche scientifique.	Nombre de projets acceptés dans le cadre de programmes de coopération internationale compétitifs.			
		Pourcentage de ressources provenant de la coopération internationale par rapport aux crédits de recherche.			

Objectifs spécifiques	Indicateurs	Source d'information	Méthode de calcul

ANNEX II

LISTE DES PARTICIPANTS

NOM	PRENOM	INSTITUTION	POSITION
Marchionne	Silvia	UNIMED	Chargée de projets, coordinateur du projet SAGESSE
Antonini	Lucia	Université de Rome La Sapienza	Référente au sein du secrétariat de l'Equipe Qualité
Salem	Cherif	Université de Tunis	Sous-directeur
Mareef	Adel	Université de Tunis	Secrétaire général
Naimi	Asma	Université de Tunis	Administrateur conseiller
Souissi	Joumen	Université de Tunis	Chef de service
Zakraoui	Lobna	Université de Tunis El Manar	Directrice des Affaires Académiques et du Partenariat Scientifique

Bhiba	Imen	Université de Tunis El Manar	Chef service des Etudes et de la Prospection
Dorsaf	Slimane	Université de Tunis El Manar	Chef de Service Relations avec l'Environnement et Intégration Professionnelle
Ammar Gargouri	Dorra	Université de Tunis El Manar	Directrice des Services Communs
Abdelfattah	Riadh	Université de Carthage	Vice-Président
Mzoughi	Nadia	Université de Carthage	Vice-Président chargé de la pédagogie
Eleuchi	Nawfel	Université de Carthage	Directeur des services communs
Bengrich	Rania	Université de Carthage	Sous-directrice chargée de la recherche scientifique, de la coopération internationale et de l'évaluation universitaire
Mtiraoui	Ali	Université de Sousse	Président
Amara	Mohamed Zied	Université de Sousse	Administrateur en chef
Mekki	Mounir	Université de Sousse	Professeur
Bouallegue	Olfa	Université de Sousse	Professeur
Hannachi	Riadh	Université de Sousse	Professeur
Bouthelja	Nejib	Université de Sfax	Directeur des affaires académiques et de partenariat scientifique
Sellami	Lofti	Université de Sfax	Secrétaire Général
Mounir	Ghali	Université de Sfax	Directeur des services communs
Mkaouar	Mohamed	Université de Sfax	Vice-président chargé de la recherche scientifique

Romdhane	Mehrez	Université de Gabès	Vice-président
Bourguiba	Mejda	Université de Gabès	Directrice du Centre de Carrière
Ouderni	Abdelmottaleb	Université de Gabès	Professeur de l'Enseignement Supérieur
Borghol	Wajdi	Université de Gabès	Secrétaire général de l'Institut Supérieur de Gestion de l'Université de Gabès
Cherif	Ameur	Université de la Manouba	Vice-président et membre du projet PAQ-DGSU
Bouderbala	Rym	Université de la Manouba	Maître assistant et membre du projet PAQ-DGSU
Fitouri	Chedlia	Université de la Manouba	Maître assistant et membre du projet PAQ-DGSU
Ouelhazi	Mouna	Université de la Manouba	Sous-Directeur
Amnouchi	Khalil	Université de la Manouba	Administrateur Conseiller
Brahem	Abir	Université de Monastir	Ingénieur en chef de statistique et analyse d'information
Mili	Afef	Université de Monastir	Administrateur en chef
Bouafsoun ep sayeb	Houda	Université de Monastir	Directrice des affaires académiques et de partenariat scientifique
Msakni	Leila	Université de Monastir	Sous directrice des affaires financières
Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	Directeur de service communs
Najar	Faten	Université Virtuelle de Tunis	Service financier
El Haj	Leila	Université Virtuelle de Tunis	Chef de service de la coopération internationale

Ben Toumia	Yassine	Université Virtuelle de Tunis	Chef de service informatique
Hanzouli	Mabrouk	Université de Kairouan	Secrétaire général
Said	Kamel	Université de Kairouan	Vice-président
Hattab	Marwa	Université de Kairouan	Responsable de la recherche Scientifique
Feydi	Khaled	Université de Kairouan	Directeur de centre de carrière et de certification des compétences
Ben Younes	Rached	Université de Gafsa	Président
Mansouri	Ali	Université de Gafsa	Vice-président
Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	Directeur des Services Communs
Dellagi	Samia	Université de Gafsa	Ingénieur Chef Services
Tebai	Rabii	Université de Jendouba	Sous-directeur des affaires pédagogiques et de la vie universitaire
Naghmouchi	Moez	Université de Jendouba	Chef de service des études et de la prospection
Radhouani	Dalel	Université de Jendouba	Sous directrice des ressources humaines
Ayadi Ep Jbali	Sana	Université de Jendouba	Chef de service
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	Secretaire Générale
Saloua	Jouini	Université Ez-Zitouna	Directeur des affaires académiques
Soltani	Amel	Université Ez-Zitouna	Directeur des services communs

Mougou	Mouna	Université Ez-Zitouna	Chef Service financier
Talbi	Habiba	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	DG de l'Unité GBO
Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur à l'unité GBO
Fazaa	Mohsen	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur à l'unité GBO
Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Sous-directeur à l'unité GBO
Abdelkader	Alimi	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur de la DGRU
Ziedi	Zouheyer	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Administrateur en chef / Sous-Directeur
Ben Achour	Mounir	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Sous-directeur
Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Directeur

ANNEX III - PHOTOS














Il Sistema AVA
(Autovalutazione Valutazione Accreditamento)
• L'introduzione in Italia di un sistema di Accreditamento trova i suoi riferimenti normativi nella Legge n.240/2010 che prevede l'introduzione di un sistema di Accreditamento delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari.
• L'ultima modifica a tale sistema è stata effettuata dal Decreto Ministeriale n. 6 del 7/01/2019, "Decreto Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio".
GOLDEN TULIP



SAGESSE

Titre document	Rapport du 2ème atelier de formation locale WP2 (Monastir 19-20-21 juin 2019) sur « La planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du Projet Etablissement »
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 de 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