



SAGESSE

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

RAPPORT DE QUALITE INTERIMAIRE MOIS DU PROJET 20-36

Auteurs

Fatma GHORBEL, Nejib BOUTHELJA

Contributeurs

Alessia Valenti, Silvia Marchionne

Editeurs

Alessia Valenti, Silvia Marchionne, Kaouter Ghozzi

Partenariat

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

Website

www.sagesseproject.eu

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 document	RAPPORT DE QUALITE INTERIMAIRE Mois du projet 20 - 36
Titre projet	Sagesse «Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie»
Projet No	Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP
Lot de travaux	WP6 "Contrôle de la qualité du projet"
Status de Confidentialité	Public

Revision	Date	Auteur	Commentaries
V1	11/09/2020	Fatma GHORBEL	Elaboration 1ère version du rapport interimaire
V2	18/01/2020	Nejib BOUTHELJA	

TABLE DES MATIÈRES

RESUME DU DOCUMENT	5
LA QUALITE DANS LE PROJET SAGESSE.....	7
Les Objectifs Du Projet.....	7
La Qualite Dans Le Projet.....	8
LA QUALITE DES PROCESSUS INTERNES	9
1. [3ème réunion de mi-parcours du projet, Barcelone 2 – 3 octobre 2019]	9
2. [4ème réunion de mi-parcours, ZOOM 10-11 juin 2020]	21
LA QUALITE DES PROCESSUS EXTERNES	30
1. [2ème formation locale du WP2, Monastir 19-21 juin 2019]	31
2. [1ère visite sur terrain du WP3, Barcelone 30 septembre – 01 octobre 2019]	53
3. [2ème visite sur terrain du WP3, Rome 11-12 novembre 2019]	66
4. [3ème visite sur terrain du WP3, Paris 14-15 novembre 2019].....	79
5. [3ème formation locale du WP2, Zarzis 27-29 novembre 2019]	92
6. [Atelier de travail sur le manuel de qualite des etablissements d’ES du WP4 Tunis, 04-06 mars 2020]	109
LE CONTROLE QUALITE DES LIVRABLES	124
1. D2.2 Rapport de la 2ème formation locale du WP2 à Monastir du 19 au 21 juin 2019	124
2- D3.2 Rapport de la 1ère visite sur terrain du WP3 à Barcelone du 30 septembre au 01 Octobre 2019	129
3- D8.3 Rapport de la 3ème réunion de mi-parcours (réunion des partenaires) à Barcelone du 02 au 03 octobre 2019	132
4- D3.2 Rapport de la 2ème visite sur terrain du WP3 à Roma à la Sapienza du 11 au 12 novembre 2019	138
5- D.3.2 Rapport de la 3ème visite sur terrain du WP3 à Paris à l'Université de Paris1 Panthéon Sorbonne du 14 au 15 novembre 2019.....	143
6- D2.2 Rapport de la 3ème formation locale du WP2 à Zarzis 27 - 29 novembre 2019	147
7- D4.3 Atelier-Formation sur le manuel qualité WP4 à Tunis 04 - 06 mars 2020.....	151
8- D8.3 4ème réunion de mi-parcours (ZOOM) 10 -11 juin 2020	157
CONCLUSIONS.....	161
Progrès du projet et leçons apprises	161
La contribution du projet aux objectifs du Programme	161



SAGESSE

RESUME DU DOCUMENT

Le present rapport retrace les differentes activités entreteenu dans le cadre du WP6 du projet SAGESSE d'amélioration de la gouvernace universitaire en Tunisie. Cette composante retrace l'entsemble des activités entreteenu par les partenaire afin de mesurer l'état d'avancement des differents lots et a pour mission d'allerter le consortium sur les éventuels aléas de l'exercice des activités afin d'en éviter les effets pour mener à terme toutes les activités.

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

SAGESSE est un projet de coopération internationale cofinancé par le programme de l'Enseignement Supérieur Européen [Erasmus+ Capacity Building. Sa durée est de 36 mois à compter du](#) 15 octobre 2017. Il vise à contribuer à la modernisation de la Gestion de l'Enseignement Supérieur et à l'Amélioration de la Gouvernance en Tunisie en renforçant les mécanismes d'assurance qualité de la formation universitaire et de la gestion financière des universités ainsi qu'en optimisant la gestion des ressources. La promotion de l'autonomie des universités au niveau financier et académique améliorera l'employabilité des étudiants et favorisera l'innovation et la recherche.

Le present document fait le point de la situation sur l'état d'avancement des activités du projet à mi-parcours. Il essayi de mettre en valeur les acquis et les réalisations des differents ateliers de formation, réunions de consortium, échanges entre les partenaires et fonctionnement des differentes structure mise en place dans ce cadre . Il retrace les points forts à consolider et les points faibles à corriger constatés afin de relever d'importants défis et notamment :

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

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

- la planification de la composante qualité dans le projet,
- les pratiques de gestion efficiente, et

l'évaluation de la qualité des services rendus pour les participants dans les activités du projet.

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

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

Le projet permet de :

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

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

Il a pour objectifs de :

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

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

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

LA QUALITE DANS LE PROJET SAGESSE

Les Objectifs Du Projet

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

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

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

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

Les objectifs spécifiques du projet sont :

1. **La création au niveau de chaque université d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ)** impliquant l'ensemble de l'organisation soit pour la réalisation de nouvelles procédures décisionnelles et de gestion, soit pour la définition de nouveaux personnels internes/externes aux universités aptes à gérer et à surveiller l'ensemble du processus à travers le renforcement des capacités et compétences du personnel académique, administratif et dirigeant ;
2. **La définition d'un cadre de bonne gouvernance au niveau de chaque université** pour promouvoir l'installation d'une cellule d'administration du système de l'ES qui visera à proposer une structure de gestion financière innovante, performante et plus autonome ;
3. **L'engagement d'un leadership à tous les niveaux de l'organisation ainsi qu'une volonté politique** pour appuyer le processus de décentralisation de la gestion en capitalisant sur l'expertise et l'expérience des universités dans l'exercice de l'assurance qualité favorisant l'adoption d'une planification stratégique à travers la production des plans d'action ;
4. **Renforcer le rôle de coordination de l'université par rapport à l'ensemble des établissements qui la composent**, en faisant de l'université un véritable centre de mutualisation pour la formation et l'administration des établissements dans le nouveau contexte de l'autonomie;
5. **Agir sur les politiques futures pour consolider, améliorer et développer des nouveaux mécanismes d'assurance qualité**. Des recommandations seront préparées à partir des expériences acquises pendant l'exécution du projet et adressées aux groupes d'intérêt et aux autorités politiques nationales, régionales et internationales compétentes pour qu'elles soient prises en compte et servent à éliminer des barrières et à faciliter l'échange et la gestion du système de l'ES .

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

- **Le cadre de bonne gouvernance en lui-même**, caractérisé par la cellule d'administration et les bureaux de pilotage pour la mise en œuvre des plans d'action, ayant une continuité au-delà de la durée de vie du projet. Le consortium travaillera depuis le début du projet pour assurer le soutien institutionnel durable au cadre de gouvernance et à son implémentation, à travers l'élaboration d'un livre blanc avec des recommandations sur l'assurance qualité à l'usage des décideurs.
- **Le développement des activités de renforcement de capacités adressées aux dirigeants, personnels académiques et administratifs** : les EES tunisiens partenaires du projet pourront continuer à développer des activités ultérieures et lancer des initiatives pour le financement des activités futures. Les résultats de la formation seront intégrés, suivant un effet « cascade » dans les institutions-mêmes à travers les ateliers de formation à l'échelle locale qui seront développés directement par les bénéficiaires de la formation et seront conçus pour pouvoir être reproduits ultérieurement, après les ajournements de contenu et forme nécessaires.
- **La création d'un groupe de travail SAGESSE** pour favoriser la diffusion de la culture de la qualité et l'adoption des modèles de bonne gouvernance en Tunisie, l'ouverture successive de ce groupe de travail aux experts et aux groupes d'intérêt régionaux en dehors de projet à travers la participation aux événements régionaux et internationaux sur la thématique en objet, lui conférant un caractère permanent.

La Qualité Dans Le Projet

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

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

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

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

LA QUALITE DES PROCESSUS INTERNES

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

1. [3ème réunion de mi-parcours du projet, Barcelone 2 - 3 octobre 2019]

Après la formation de base et les ateliers locaux 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), le travail suivant du projet SAGESSE est 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.

Dans ce but l'Université de Barcelone (P6 - WP3 leader) a accueilli la première visite technique sur terrain, réalisée principalement par le biais de la didactique frontale et des échanges avec les intervenants. La visite est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances par rapport à la spécificité de la gouvernance et la gestion budgétaire à l'Université de Barcelone, ainsi que ce qui concerne le système d'information.

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

- Gouvernance et Gestion Budgétaire ;
- Système d'Information ;
- Gouvernance et Gestion De Données ;
- Problèmes de Gouvernance ;
- Modelés de Gouvernance, de Gestion Budgétaire et les Systèmes Comptables.

Il y a eu également la représentation de l'Université de Montpellier, qui a présenté son expérience et pratiques dans les mêmes domaines.

Critères et outils d'évaluation

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

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

➤ Indicateur de progression :

- « *N.26 personnes du service financier des EES des pays partenaires complètent leur formation avec les visites de formation et d'échange des bonnes pratiques.* » ;
- « *70% intègrent le groupe de travail SAGESSE et relevances des profils intégrant le groupe de travail SAGESSE.* »

A ces indications le Plan Qualité a ajouté indicateurs pour le lot de travail :

➤ Indicateurs de progression temporelle :

- « *La formation de base est organisée dans le temps prévu (M27).* »
- **Indicateurs de progression qualitatives :**
 - « *Les visites sur terrain ont poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet.* »
 - « *Les coordinateurs et co-coordinateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques.* »
 - « *Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier.* »
 - « *La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus.* »

L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un Questionnaire d'évaluation de satisfaction des bénéficiaires de la formation des visites techniques sur le terrain « à chaud », soumis aux participants lors de la fin des activités.

L'analyse a porté sur 33 questionnaires rendus sur les 33 participants tunisiens effectifs. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "Annexes" de ce rapport.

Résultats de l'évaluation :

Indicateurs d'évaluation de l'ensemble du projet

- *La première visite technique et a été organisés du 31 Septembre au 1 Octobre 2019 (M26), donc dans le délai prévu par la Description du projet, M27.*

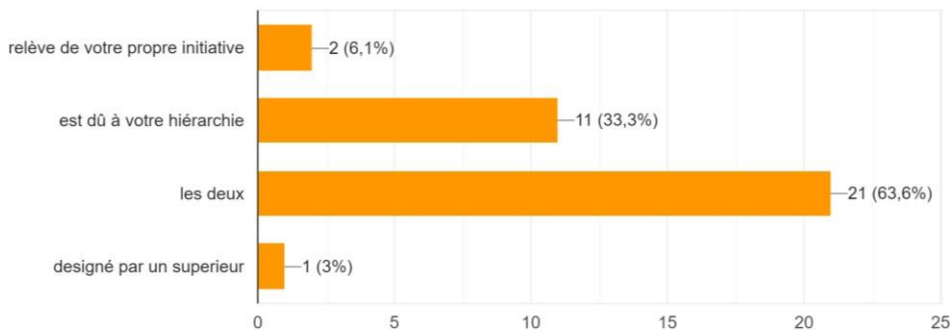
L'objectif général « N.26 personnes du service financier des EES des pays partenaires complètent leur formation avec les visites de formation et d'échange des bonnes pratiques » est atteint : les personnes des EES tunisiens participent à la formation de base ont été 33. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "Annexes" de ce rapport. Les partenaires du projet ont mis tout en œuvre pour assurer un équilibre entre les hommes et les femmes : la composante féminine vient à constituer le 33 % des participants.

Les participants avaient tous un profil intégrant le groupe de travail SAGESSE, étant la plupart Directeurs Administratifs et Financières, Chefs de Service, Ingénieurs en chef. Donc l'objectif « Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier. » est atteint.

La plupart des participants (63,6%) ont indiqué que leur départ en formation est dû à la fois à leur hiérarchie et à leur propre initiative. Ce chiffre est très significatif car il met en évidence encore une fois l'intérêt stratégique des organismes participants dans le projet SAGESSE.

3. Votre départ en formation :

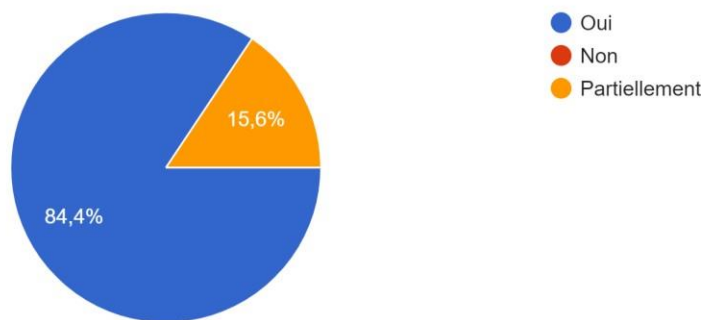
33 réponse



L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la visite technique. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que la première visite a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : 84,4% des participants sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.

2. La visite, répond-elle à vos attentes ?

32 réponse



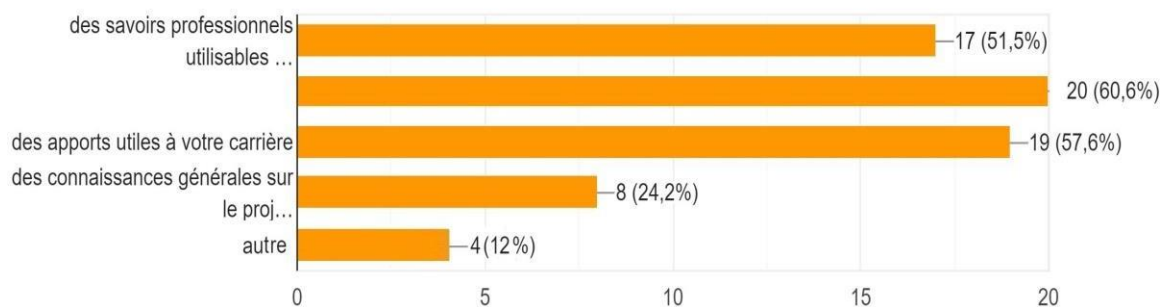
Les principales attentes des participants concernaient l'acquisition de :

- Savoirs professionnels utilisables plus tard (60,6 %) ;
- Apports utiles à leur carrière (57,6 %) ;
- Savoirs professionnels utilisables immédiatement (51,5 %) ;

Pour 8 participants, les attentes étaient plus liées à recevoir des connaissances générales sur le projet SAGESSE.

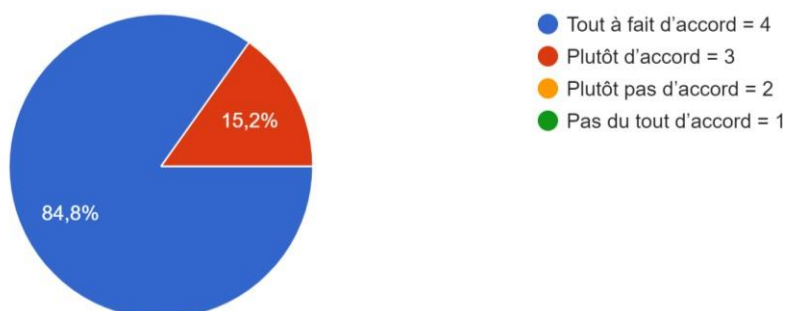
4. En ce qui concerne le programme proposé pour la visite technique, quelles étaient vos attentes ?

33 risposte



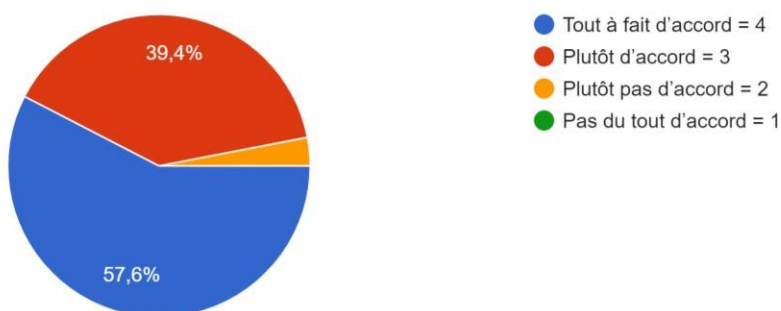
5. J'ai reçu le programme suffisamment à l'avance

33 risposte



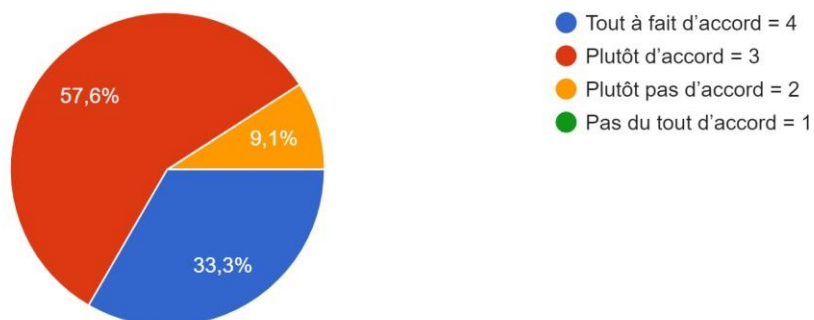
6. Les objectifs de la visite ont été clairement définis.

33 risposte



12. Vos attentes par rapport à la visite technique ont été atteintes.

33 risposte



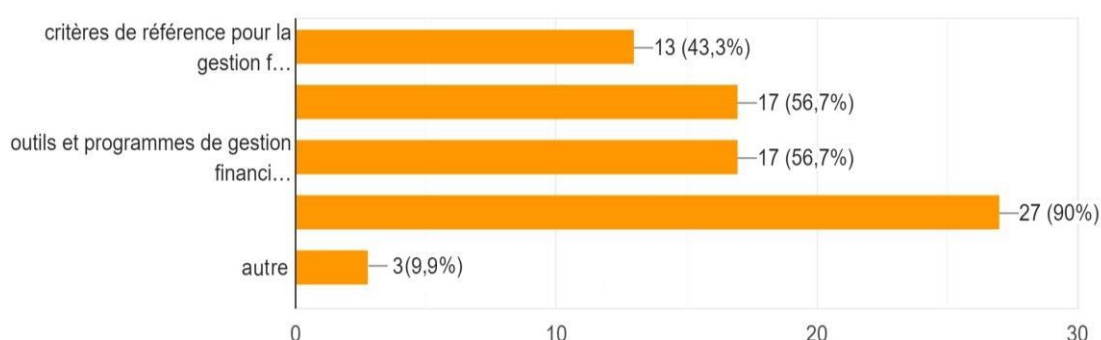
Les participants, ayant reçu le programme suffisamment à l'avance, avaient pu estimer que les objectifs de formation étaient clairs et précis et qu'ils correspondaient à leurs besoins de formation (97 %) (question n. 6). Les attentes ont été atteintes pour le 90,9% des participants (question 12).

Le contenu

Les activités mises en œuvre ont en effet répondu à tous les points du programme de la visite technique, comme le montrent les résultats de la question n. 7.

7. Après votre participation à cette visite d'étude, êtes-vous mieux sensibilisé(e) à une ou plusieurs des questions ci-dessous :

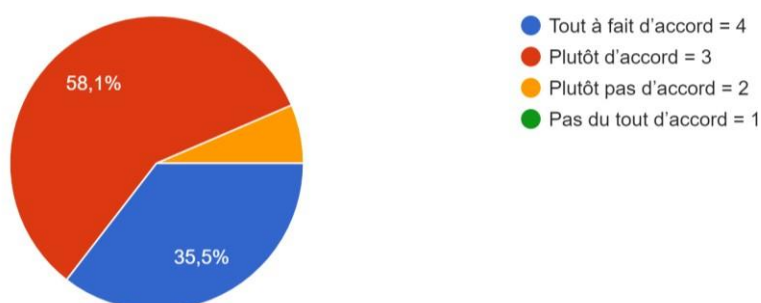
30 réponse



La visite a été aussi offerte une occasion pour échanger entre les différents établissements, qui ont présenté leurs bonnes pratiques en matière de gestion financière et technique (question 8).

8. La visite m'a fourni des exemples de bonnes pratiques.

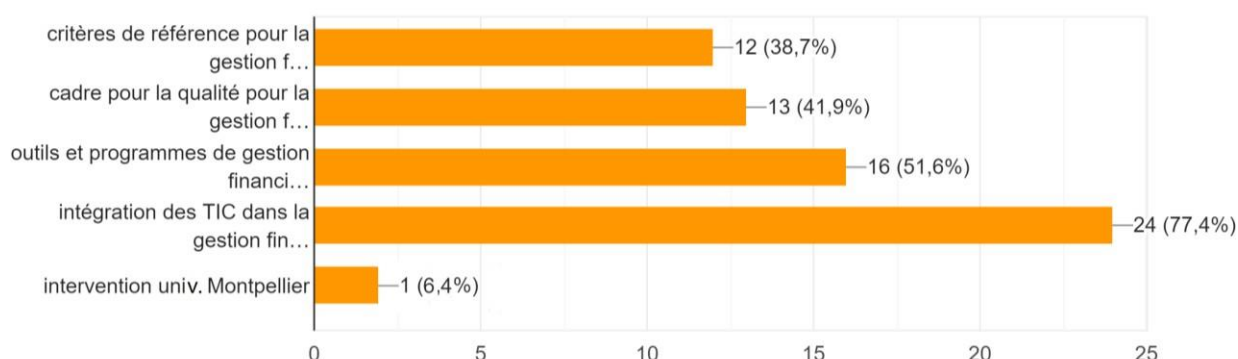
31 réponse



La plupart des participants (77,4%) a évalué « L'Intégration des TIC dans la gestion financière et technique » comme l'aspect le plus intéressant du programme de visite. A suivre, les « Outils et programmes de gestion financière et technique » (51,6 %), le « Cadre pour la qualité pour la gestion financière et technique dans l'Université de Barcelone » (41,9 %) et enfin les « Critères de référence pour la gestion financière et technique dans l'Université de Barcelone » (38,7 %).

9. Quels aspects de la visite avez-vous trouvé les plus intéressants ?

31 risposte



Lorsqu'on a demandé aux participants de définir les principaux enseignements tirés de la visite technique, ils ont défini les **éléments suivants comme importants et stratégiquement nécessaires à l'amélioration de leur système** :

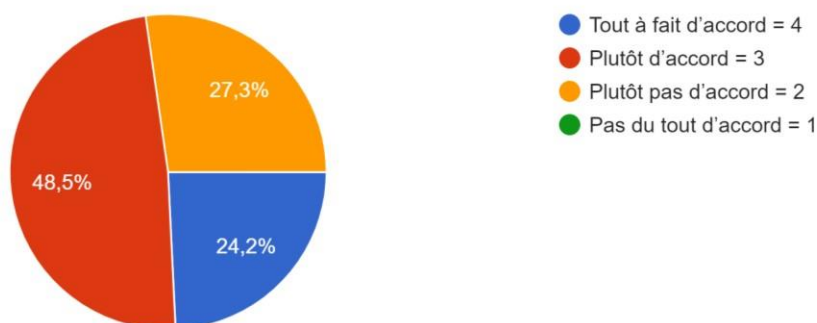
- **Travailler sur les textes juridiques régulateurs**, les statuts des universités pour redéfinir les missions, redistribuer les attributions et avoir plus d'autonomie.
- Un système de contrôle interne de l'Université efficace et efficient, avec une **équipe compétente et dédiée à la collecte, analyse et exploitation des données** : gérer l'information est essentiel pour l'évaluation du rendement de l'université, pour une gestion financière efficace et finalement pour une prise de décision consciente.
- Entamer de travaux dédiés à la création **d'applications de gestion financière et technique** tant que à la **mise en place d'un système d'information** intégrés et adaptés aux nécessités du contexte tunisien.
- **Capitaliser les bonnes pratiques et les leçons tirées des expériences des partenaires européens.**

La méthodologie

Pour la majorité des participants la durée de la visite et le format de la visite (ateliers, visites des sites) ont été adéquates.

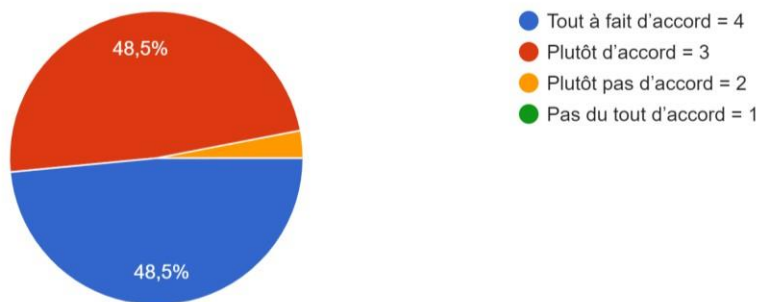
14. La durée de la visite était adéquate.

33 risposte



15. Le format de la visite (présentation et discussion ouverte, étude de cas, exercice de jumelage) était adéquate.

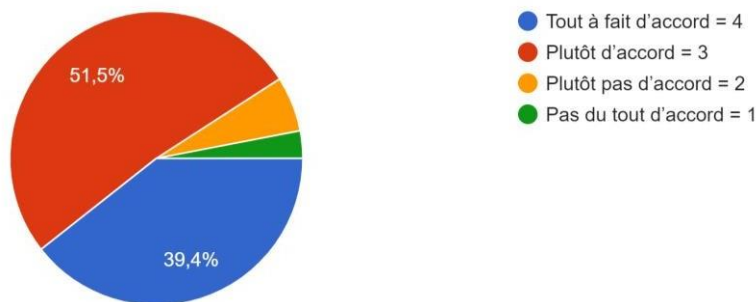
33 risposte



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

16. Je suis optimiste quant à la possibilité d'appliquer les connaissances acquises dans mon travail.

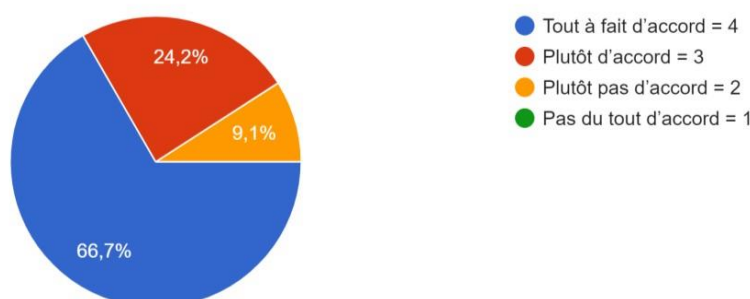
33 risposte



Pour ce qui concerne les connaissances acquises, les question 16 et 17 relèvent que presque la totalité des participants est satisfaite et positive par rapport à **leur applicabilité lors de la visite technique dans leur travail et à leur transmissibilité (90,9%)**.

17. Je suis optimiste quant à la possibilité de transférer les connaissances acquises au personnel de mon institution.

33 risposte



Recommandations pour la suite de la formation à Rome et Paris :

Le recours aux visites sur le terrain était stratégique pour les représentants des EES tunisiennes afin d'interagir soit avec le cadre, les bureaux et le personnel des EES européens partenaires du projet SAGESSE pour acquérir une connexion expérientielle aux idées, concepts et procédures qui sous-tendent les mécanismes de gouvernance des

universités en Europe. Cette expérience est unique et ne pourrait pas être reproduite dans un cadre de formation. Les visites sur le terrain rendent l'apprentissage plus intéressant et offrent des occasions uniques d'apprendre certains concepts et de connaître les différentes expériences en les plaçant dans un contexte plus réaliste et plus pertinent.

CESIE observe que, malgré quelques éléments manquants et des changements mineurs dans les sessions de formation de la visite sur le terrain, les participants ont généralement maintenu qu'ils ont acquis une exposition considérable au système de gouvernance de l'Université de Barcelone. Le programme de formation a été très riche et approfondi. Cependant, un temps alloué aux participants pour se familiariser avec le fonctionnement des offices et avoir un aperçu des services offerts pour la vie étudiante aurait pu mieux favoriser leur découverte et compréhension.

Synthèse des propositions des participants à la formation :

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

ANNEXES :

Programme des journées de visite

30 SEPTEMBRE 2019 : Lieu : Université de Barcelone, Aula Magna

9h00 - *Arrivée des participants et enregistrement*
09h30

9h30 - 10h00	Ouverture et bienvenue • Aurelia MAÑE, Déléguée du Recteur pour la mobilité et les programmes internationaux, Univ. de Barcelone • Habiba TALBI, Directrice de l'Unité "Gestion par Objectifs", Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en Tunisie
-------------------------	---

10h00 11h30	-	GOUVERNANCE ET GESTION BUDGETAIRE : VUE D'ENSEMBLE DE LA STRUCTURE DE LA GESTION BUDGETAIRE DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE Session de présentation et discussion ouverte des groupes de travail. L'idée de la session est de présenter le cas de l'UB, en mettant l'accent sur les aspects de la mise en œuvre des stratégies et les problèmes de gestion rencontrés, ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre. • Oriol ESCARDIBUL, Directeur General, Univ. de Barcelone • Josep VALLS, Directeur de la Direction Financière, Univ. de Barcelone
11h30 12h00	-	<i>Pause-café</i>
12h00 12h45	-	SYSTEME D'INFORMATION : PRESENTATION GENERALE DES SYSTEMES DE L'INFORMATION DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE • Antoni SOLÉ, Directeur du Domaine "Technologies de l'Information et de la Communication", Univ. de Barcelone
12h45- 13h30		GOUVERNANCE ET GESTION DE DONNEES SYSTEME D'INFORMATION: PRESENTATION GENERALE DE LA STRUCTURE DE GESTION DES DONNEES DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE Session de présentation et discussion de travail ouverte. Présentation du cas de l'UB, mise en oeuvre des stratégies, problèmes de gestion rencontrés ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre. Résultats et projets de futur. Technologie partagée, transparence, responsabilité. • Dolors BAENA, Chef de Cabinet, Univ. de Barcelone
13h30- 14h30		<i>Déjeuner</i>
14h30h 16h00	-	PROBLEMES DE GOUVERNANCE SELON UNE PERSPECTIVE COMPAREE : LA TUNISIE, LA MEDITERRANEE ET L'EUROPE Présentation générale sur les questions de gouvernance : organisation interne, projection des changements structurels, difficultés, entre d'autres. Virginie PASTORET, Directrice, Direction de Pilotage, Univ. de Montpellier

1 OCTOBRE 2019

Lieu : Université de Barcelone, Salle Ramón i Cajal

DISCUSSION SUR LES MODELES DE GOUVERNANCE, DE GESTION BUDGETAIRE

ET LES SYSTEMES COMPTABLES - 1ère Session de travail

Deux groupes de travail discuteront les problèmes des universités et leur façon de les aborder, surtout les problèmes concrets des universités tunisiennes. En particulier : la gestion budgétaire et les systèmes comptables.

9h30
11h30

-

La séance de travail a compris les questions suivantes :

- Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université ?*
- Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment ?*
- Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?*

Coordination:

- Nicolas PATRICI, Observatori de la Globalització, Univ. de Barcelone
- Mariana SZEFRER, Observatori de la Globalització, Univ. de Barcelone
- Silvia MARCHIONNE, UNIMED

11h30 12h00	-	<i>Pause-café</i>
12h00 13h00	-	Mise en commun des conclusions par les représentants de chaque groupe
13h00- 14h00		<i>Déjeuner</i>
14h00- 16h00		DISCUSSION SUR LES MODELES DE GOUVERNANCE, DE GESTION BUDGETAIRE ET LES SYSTEMES COMPTABLES - 2ème Session de discussion Deux groupes de travail discuteront les problèmes des universités et leur façon de les résoudre. En particulier : la gestion des données et les systèmes d'information. La séance de travail comprendra les questions suivantes : <i>Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université ?</i> <i>Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment ?</i> <i>Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?</i> Coordination: □ Dolores BAENA, Chef de Cabinet, Univ. de Barcelone - Virginie PASTORET, Directrice, Direction de Pilotage, Univ. de Montpellier
16h00 16h30 16h30	-	Mise en commun des conclusions par les représentants de chaque groupe Conclusion et clôture - UNIMED & Université de Barcelone

Liste des formateurs

Nom, Prénom	Organisme	Rôle
Aurelia MAÑE	Université de Barcelone	Déléguee du Recteur pour la mobilité et les programmes internationaux
Oriol ESCARDIBUL	Université de Barcelone	Directeur General
Josep VALLS	Université de Barcelone	Directeur de la Direction Financière
Antoni SOLÉ	Université de Barcelone	Directeur du Domaine “Technologies de l'Information et de la Communication”
Dolors BAENA	Université de Barcelone	Économiste, a occupé différents postes de responsabilité à l'Université de Barcelone
Virginie PASTORET	Université de Montpellier	Directrice, Direction de Pilotage Experte externe au projet

Un service d'interprétation simultanée en français a été offert pour que dans la sélection des intervenants le critère de compétence dans le domaine l'emporte sur celui des compétences linguistiques, dans l'intérêt supérieur des participants à la visite.

Participants à la formation

Nom	Prénom	Organisme	Rôle
Marchionne	Silvia	UNIMED	Chargée de projets, Coordinateur du projet SAGESSE
Valenti	Alessia	CESIE	Chargée de projets, Co-leader du WP6 Qualité
Salem	Cherif	Université de Tunis	Sous-directeur
Maaref	Adel	Université de Tunis	Secrétaire Général
Slimane	Dorsaf	Université de Tunis El Manar	Sous-directeur des affaires financières

Farrah	Mohamed	Université de Tunis El Manar	Technicien et informatique
Boutabba	Wahida	Université de Carthage	Secrétaire Général
El Euch	Naoufel	Université de Carthage	Directeur des services communs
Harbi	Neila	Université de Sousse	Directrices des Affaires Académiques
Belkace m	Lotfi	Université de Sousse	Vice-Président
Damak	Slim	Université de Sfax	Sous-directeur financier
Kammou n	Henda	Université de Sfax	Sous-directeur
Houta	Mohamm ed	Université de Gabès	Administrateur Général
Boulbaba	Guefrech	Université de Gabès	Directeur Administratif et Financière
Daffaf	Khaled	Université de la Manouba	Administrateur Conseiller
Amnouch i	Khalil	Université de la Manouba	Administrateur Conseiller
Msakni	Lei la	Université de Monastir	Sous-Directeur des affaires financières
Brahem	Abi r	Université de Monastir	Ingénieur en chef
Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	Directeur des services communs
Bechir	Allouche	Université Virtuelle de Tunis	Professeur
Nouira	Ahlem	Université de Kairouan	Chef du service du budget
Said	Kamel	Université de Kairouan	Vice-Président

Mansouri	Ali	Université de Gafsa	Vice-président
Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	Directeur des services communes
Sabeh	Romdhane	Université de Jendouba	Chef de Service
Ramzi	Ha jji	Université de Jendouba	Chef de service financier
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	Secrétaire Générale
Ben Redjeb	Aid a	Université Ez-Zitouna	Sous directeur
Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Sous directeur
Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur
Talbi	Habiba	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Kacem	Olfa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Makram	Driss	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Ingénieur Général, Directeur
Ziedi	Zouheyr	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Sous-directeur

2. [4ème réunion de mi-parcours, ZOOM 10-11 juin 2020]

EVALUATION DE LA RÉUNION

Critères et outils d'évaluation

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

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

Indicateurs de progression qualitatives :

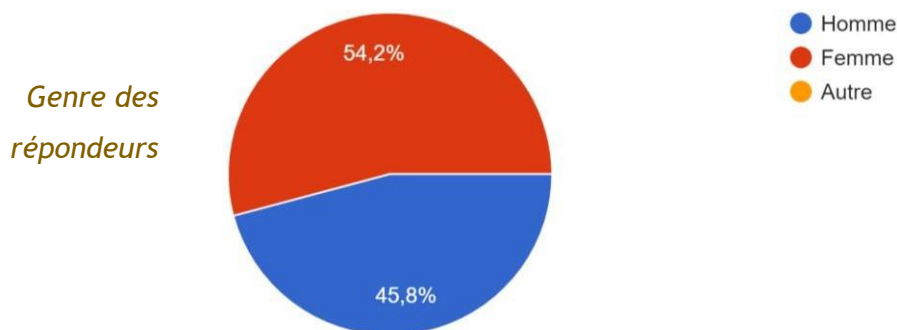
- Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
- Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;
- Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
- Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
- Respect de l'ordre du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

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

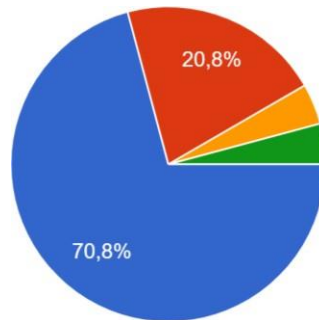
Résultats de l'évaluation

Participants

Le questionnaire a recueilli 24 évaluations par les participants. La plupart des répondants à la réunion sont des femmes - qui ont donné le 54,2% des réponses ; les hommes représentent le 45,8% des répondants. Comme la majorité des partenaires de SAGESSE sont tunisiens, bien sûr la plupart des répondants viennent de Tunisie (70,8%).



*Pays des
répondeurs*

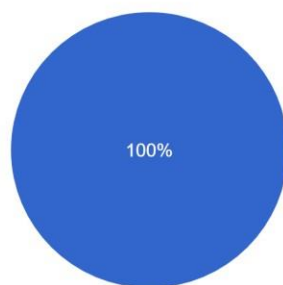


● Tunisie
● Italie
● France
● Espagne

Avant la réunion : communication et attentes

L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la réunion à laquelle ils ont participé. Les résultats du questionnaire montrent que la satisfaction globale a été de 100%.

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

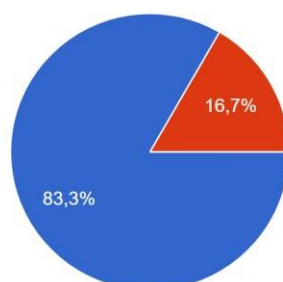


● Oui
● Non

La plupart des **répondeurs** (83,3%) considèrent la **communication avec UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) avant la réunion comme claire et bien organisée**. Pour le 16,7% des répondeurs la communication a été acceptable.

Comme dans les réunions précédentes, P1 - UNIMED a démarré les travaux d'organisation de la réunion bien à l'avance, dans le mois de mai 2020.

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



● Oui
● Acceptable
● Non

La plupart des répondants considèrent d'avoir reçu l'**ordre du jour de la réunion suffisamment à l'avance** : 1 personne n'avait pas reçu l'ordre du jour avant la réunion et a donc donné une évaluation négative.

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

24 risposte

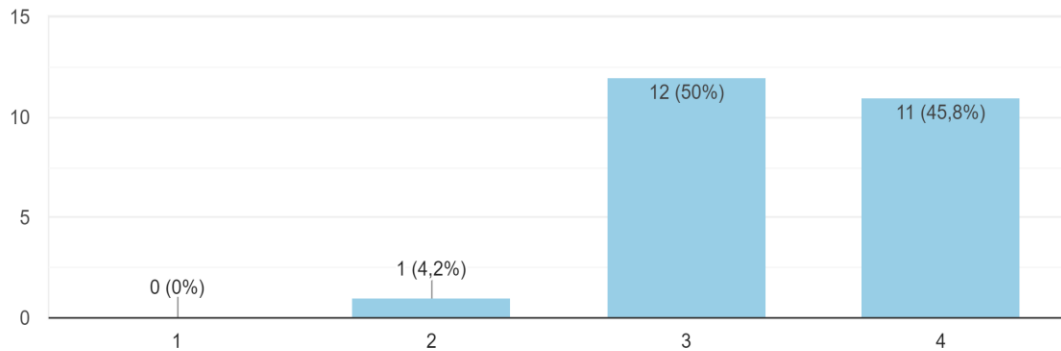


Figure 1 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

De la même façon, 1 seule personne a jugé les objectifs de la réunion comme pas clairement définis.

Les objectifs de la réunion ont été clairement définis.

24 risposte

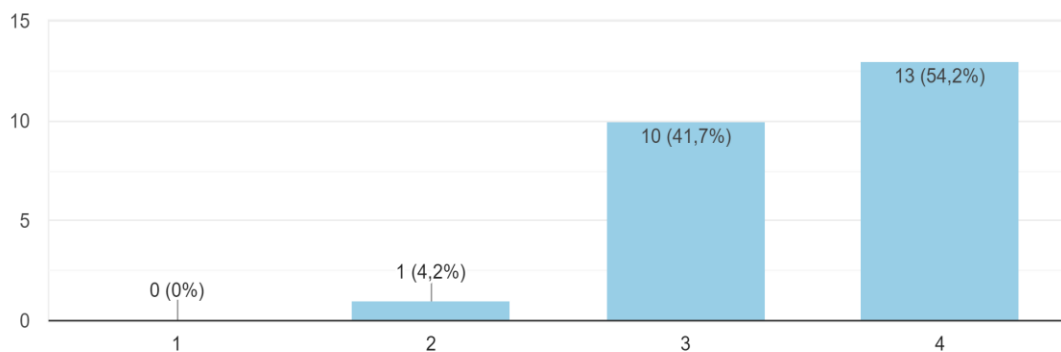


Figure 2 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

La réunion - Efficacité et efficience

Pour ce qui concerne l'effectif déroulement de la réunion, pour le 95,9% des répondants la réunion de mi-parcours a été utile et adéquate pour supporter leur organisme dans la compréhension des activités et objectifs du projet.

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

24 risposte

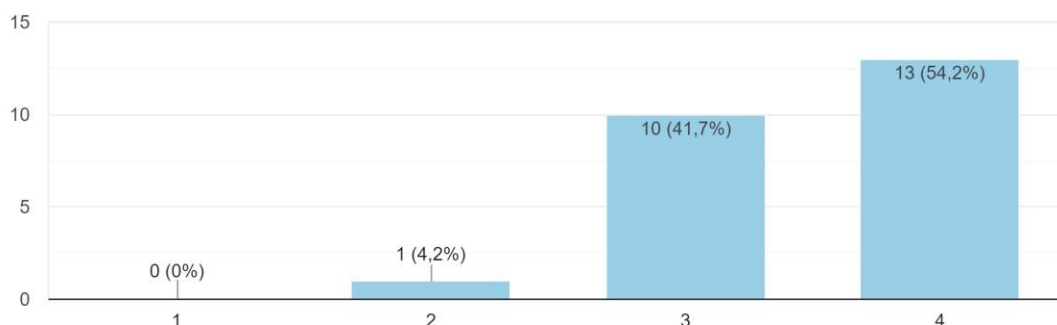


Figure 3 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Pour ce qui concerne le temps de la réunion et l'efficacité par rapport au traitement de tous les points prévus dans l'ordre du jour, la plupart des répondants (globalement le 87,5%) indiquent qu'il y a eu assez temps pour examiner dûment chaque point de l'ordre du jour. Également, le 91,7% des répondants ont exprimés leur évaluation positive en ce qui concerne le temps de la réunion.

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

24 risposte

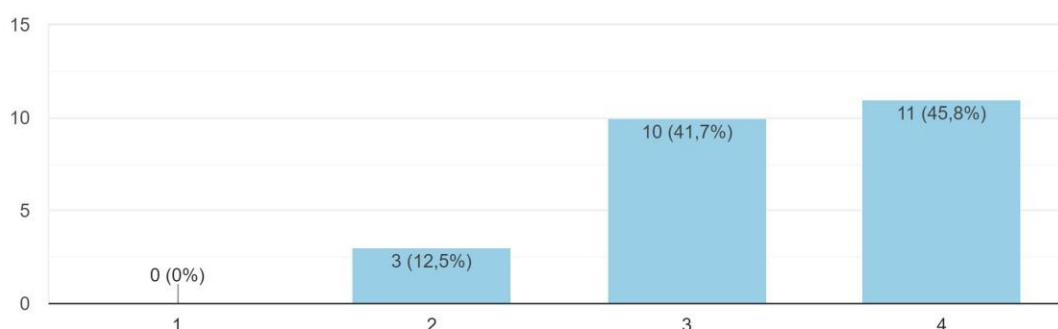


Figure 4 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Le temps de la réunion a été utilisé efficacement.

24 risposte

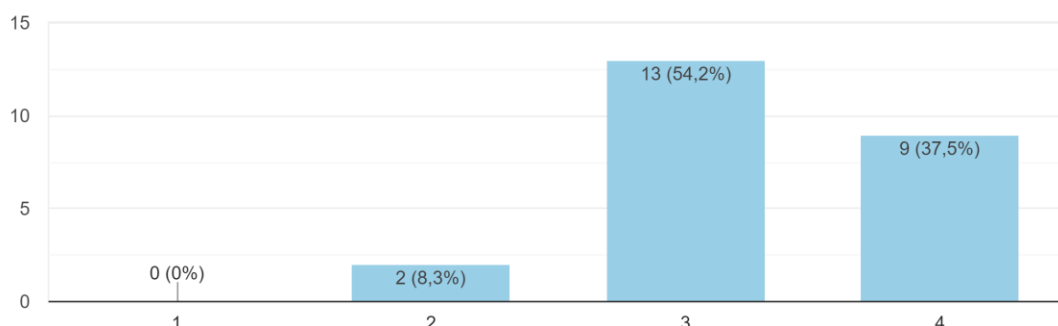


Figure 5 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Par rapport à l'information et le matériel partagé avec les partenaires pendant la réunion, globalement le 95,8% des répondants ont déclaré d'être satisfait du matériel. Un répondant a déclaré être relativement insatisfaites.

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

24 risposte

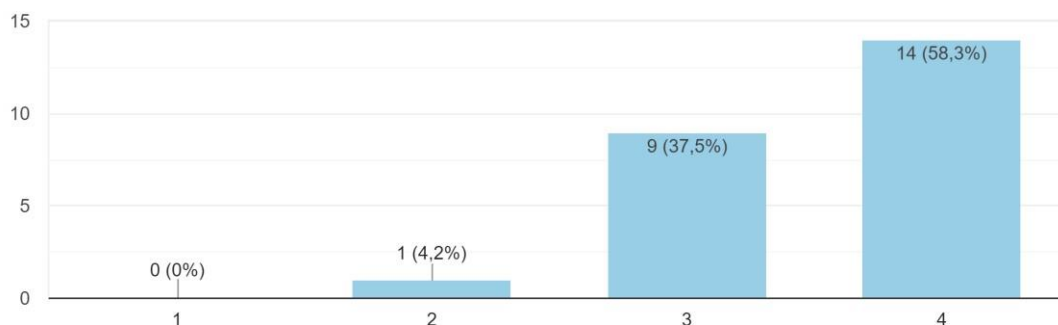


Figure 6 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Par rapport à la compréhension des activités du projet, des résultats attendus et des tâches à mener pour les prochains mois, tous les répondants ont déclarés d'avoir bien compris les activités, les tâches et les résultats pour les prochains mois. Il y a quelque incertitude par rapport à la réalisation du plan de travail : trois participants ont déclaré qu'ils avaient des doutes quant à sa faisabilité.

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

24 risposte

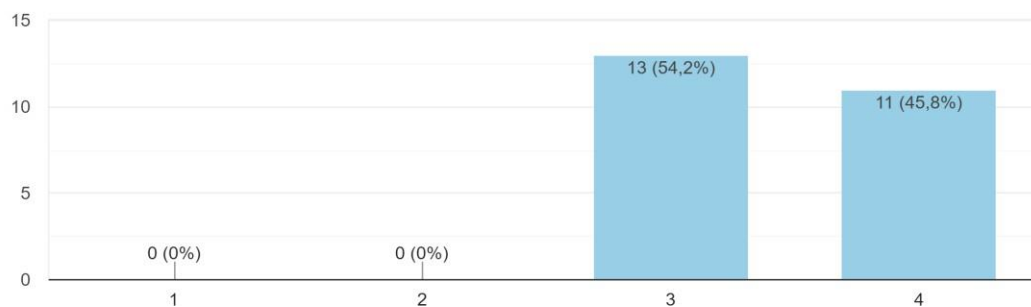


Figure 7 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout clair », le chiffre 4 à « tout à fait clair »

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

24 risposte

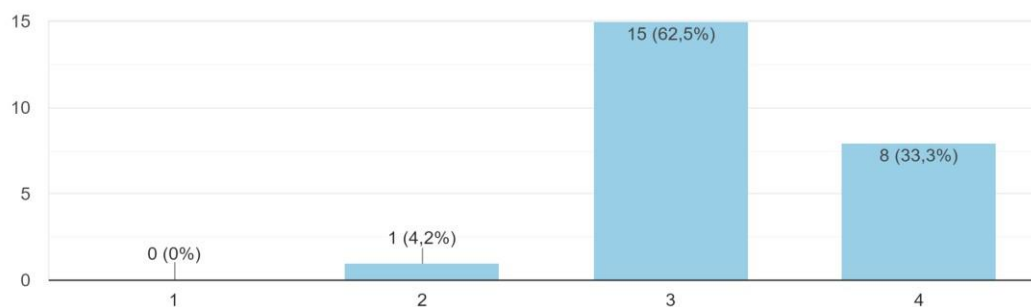


Figure 8 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout clair », le chiffre 4 à « tout à fait clair »

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

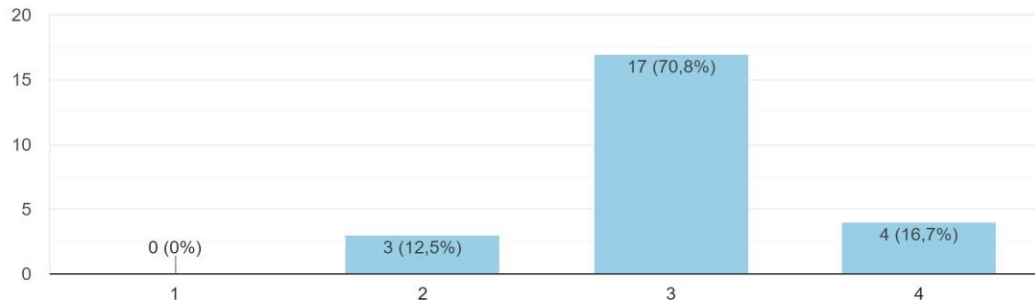
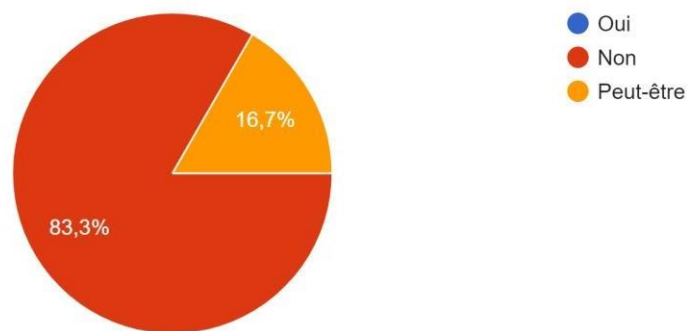


Figure 9 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Risque perçu

En ce qui concerne les **risques perçus pour le projet**, les résultats démontrent confiance parmi les partenaires et dans la bonne gestion du projet. Après la réunion, le 83,3% des répondants ne voit aucun risque dans le succès du projet, ce qui est une bonne chose compte tenu de la situation générée par la pandémie.

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



Quatre personnes ont répondu « peut-être » par rapport au succès du projet. La pandémie a sans aucun doute provoqué leurs craintes quant à un impact significatif sur le calendrier du projet et sur la capacité réelle de mener à bien toutes les activités dans les délais initialement prévus.

- Risque pour le calendrier : activités ne peuvent avoir lieu ou nécessitent plus de temps que prévu (100%) ;
- Risques liés au personnel : renouvellement ou change du personnel au niveau organisationnel ou au niveau départemental (50%) ;
- Risque de gouvernance : les partenaires du projet manquent de l'autorité et des compétences pour atteindre les objectifs du projet (25%)
- Risque de non-exécution : le projet ne parvient pas à atteindre résultats conformes aux spécifications contenue dans le projet (25%) ;
- Risque de non-exécution : manque d'engagement des partenaires (25%).

La réunion - Qualité du partenariat

Le 91,7% des répondeurs pensent que la quatrième réunion de mi-parcours a été bien menée en ce qui concerne la capacité des partenaires à participer et à contribuer à la discussion : chacun a eu possibilité de partager idées et opinions personnels et d'être écouté lorsque des décisions devaient être prises.

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

24 risposte

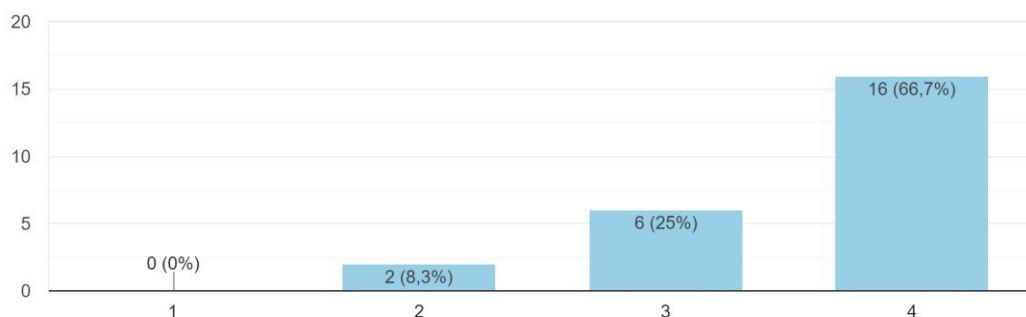


Figure 10 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Le même numéro des répondeurs a déclaré que, pendant la réunion, tous les partenaires ont été pris en considération d'une manière impartiale.

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

24 risposte

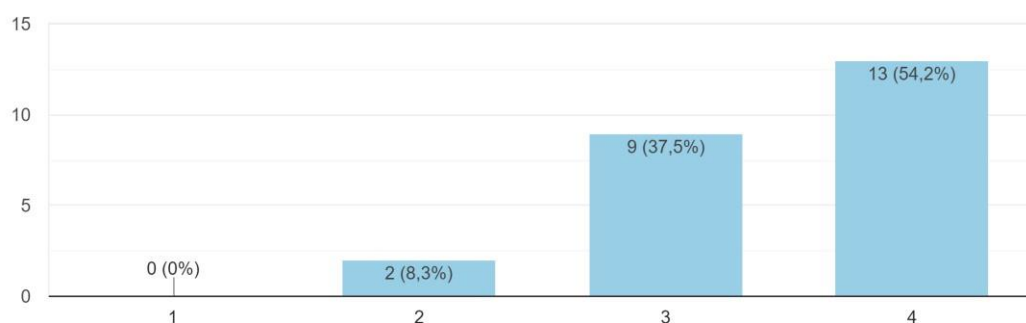


Figure 11 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Également, le 54,2% et le 45,8% ont répondu que tous les partenaires ont déployé des efforts pour construire une agréable et efficace collaboration et ont activement participé.

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

24 risposte

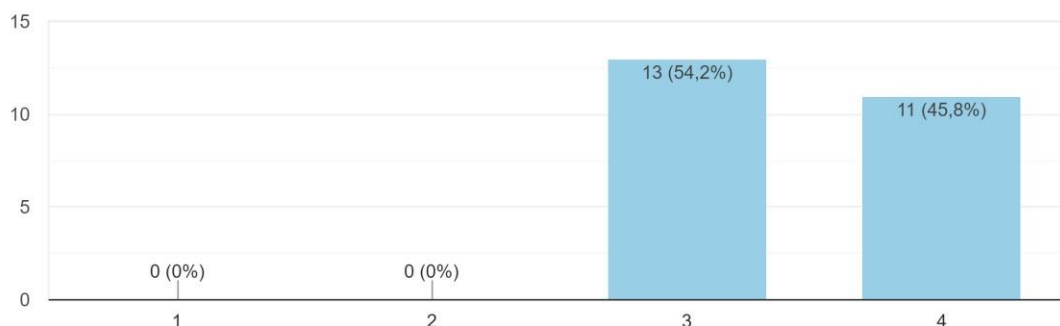


Figure 12 - L'échelle va de 1 à 4 : le chiffre 1 correspond à « pas du tout d'accord », le chiffre 4 à « tout à fait d'accord »

Satisfaction globale

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

- Informations sur la gestion de projet (79,2%) ;
- Informations sur le projet (objectifs, plan de travail, résultats attendus) (62,5%) ;
- Informations sur les charges administratives et financières (45,8%) ;
- Qualité des présentations (45,8%) ;
- Echange d'informations avec d'autres partenaires (41,7%) ;
- Temps consacré à la discussion (37,5%) ;
- Informations disponibles (33,3%) ;
- Service de téléconférence choisi (29,2%) ;
- Opportunités pour le réseautage (8,3%).

En relation avec les suggestions pour améliorer les réunions, il est à noter que les éléments les plus indiqués comme à améliorer a été le temps consacré à la discussion (37,5% des répondants), et les opportunités pour le réseautage (33,3%), qui sont compréhensibles pour une réunion tenue dans un environnement en ligne.

Considérations finales

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

- Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ;
- Satisfaction du Comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion ;
- Qualité de l'information avant et pendant une réunion ;
- Participation et contribution aux réunions et aux événements ;
- Respect de l'ordre du jour et atteinte des objectifs des réunions ;

- Environnement de travail ;
- Les participants ont un plan clair des activités à venir.

L'objectif « **Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires** » et « **Les participants ont un plan clair des activités à venir** » ont été atteints sur la base des évaluations relatives à l'utilité de la réunion : les répondants ont globalement déclaré d'avoir bien compris les tâches et les résultats pour les prochains mois. Du mois d'avril le coordinateur UNIMED a établi un plan de travail alternatif, où certaines activités liées aux WP3 et WP5 qui ne peuvent pas être réalisées en ligne ont été remportées. Le partenariat essaiera d'avancer sur le projet autant que possible en faisant des points régulièrement, soit au niveau de la situation régionale soit au niveau des partenaires.

L'objectif « **Qualité de l'information avant et pendant une réunion** » a été atteint sur la base de questions relatives à la communication et au partage d'informations : le 95,8% des répondants ont été satisfaits de l'information et du matériel reçu avant et pendant la réunion.

L'objectif « **Participation et contribution aux réunions et aux événements** » a été atteint. Globalement, le 91,7% des répondants pensent que les partenaires ont déployé tous efforts pour construire une agréable et efficace collaboration pendant la réunion et que tous ont eu la possibilité d'exprimer leurs considérations et activement participer à la prise de décisions. Également, l'objectif « **Environnement de travail** » a été atteint, malgré le mode différent de la réunion. Les participants ont jugé les réunions très riches en échange ; la participation active des partenaires reflète un engagement précieux à la réussite du projet.

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

Recommandations

Finalement, les participants ont donné des suggestions pour améliorer les prochaines réunions. En relation avec la modalité en ligne de cette réunion et au besoin exprimé par les partenaires d'avoir plus de temps consacré à la discussion, la plus part des commentaires concerne le désir d'allonger le temps alloué pour chaque partie du programme/lot de travail.

Les suggestions concernant l'organisation d'activités présentielle malheureusement ne peuvent pas être pris en considération. Dans le contexte de cette crise sanitaire d'ampleur exceptionnelle, l'arrête temporaire de certaines activités (notamment les réunions et les formations) est une condition incontournable. Le contexte sanitaire incertain empêche de voyager et organiser activités présentielle jusqu'à on sera en condition d'assurer les conditions sanitaires nécessaires et les mesures de prévention protégeant la santé des participants.

LA QUALITE DES PROCESSUS EXTERNES

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

L'évaluation externe portera sur les éléments suivants :

- L'atteinte d'une plus grande autonomie des universités tunisiennes ;

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

1. [2ème formation locale du WP2, Monastir 19-21 juin 2019]

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

Faisant suite au 1er atelier de formation qui a eu lieu à Tunis du 3 au 5 avril 2019 portant l'Analyse stratégique et Cadre de performance pour l'élaboration du Projet Etablissement, ce deuxième atelier de formation a lieu à Monastir du 19 au 21 juin 2019, il vise à traiter la question de la budgétisation et de la planification pluriannuelle dans le cadre de l'élaboration du Projet Etablissement.

Objectifs :

- ✓ Faire l'exercice de planification budgétaire pluriannuelle nécessaire pour la finalisation du projet d'établissement
- ✓ Outiller les participants des techniques permettant de reproduire la planification du budget dans le cadre du dialogue de gestion avec les institutions sous tutelle

Population cibles :

2 représentants par universités (secrétaire général/DAF et responsables des statistiques/observatoire ou autres responsables concernés)

Animateurs de la formation :

- Université de Sienne : Pasquale RUGGERO, professeur en management et sciences économiques et délégué du recteur pour le bilan Vania PALMIERI, chercheur en sciences économiques et management Daniela SORRENTINO, chercheur en sciences économiques et management
- 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)

Durée de la formation : 19-20-21 juin

Type de formation : la formation a été dispensée d'une manière interactive, elle a adopté des ateliers pratiques, des études de cas et également des exercices individuels et collectifs afin de mettre en valeur l'approche théorique présentée.

AGENDA DU 2ème ATELIER DE FORMATION

Programme de la 1ère journée - Mercredi 19 juin 2019

Heures	Thématiques
08h30-09h00	Enregistrement des participants
09h00-09h30	Ouverture institutionnelle : Introduction au programme du 2ème atelier de formation Hedi BEL HADJ SALAH, Recteur de l'Université de Monastir Habiba TALBI, Directeur général, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO) au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique Pasquale RUGGERO, Professeur en management et sciences économiques et délégué du Recteur pour le bilan, Université de Sienne
09h30-11h00	Présentation du cadre de dépense à moyen terme (CDMT), en harmonie avec les exigences de la nouvelle LOB (Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-13h00	Atelier 1 : Programmation budgétaire dans le cadre du projet d'établissement (Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)
13h00-14-00	Déjeuner
14h00-15h30	Restitution des travaux des groupes
20h00-22h00	22h00 Dîner au restaurant « Marine le capitaine »

Programme de la 2ème journée - Jeudi 20 juin 2019

Heures	Thématiques
09h00-11h00	- Principes et fonctions du budget - Les différentes structures de budget (Line-Item budgets, program budget, performance budget) et les différents processus décisionnels à leur base - L'itinéraire pour la définition du contenu du budget (en fonction de la structure) (Daniela SORRENTINO, Université de Sienne)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-13h00	- Le budget et la planification stratégique (le budget comme une part de la programmation) - L'importance d'avoir un « performance budget » et son lien avec la performance managériale (Vania PALMIERI, Université de Sienne)
12h30-14-00	Déjeuner

14h00-15h30	Restitution des travaux des groupes
20h00-22h00	Diner libre

Programme de la 3ème journée - Vendredi 21 juin 2019

Heures	Thématiques
09h00-11h00	Présentation de l'expérience UNISI sur la programmation budgétaire pluriannuelle, du système d'information budgétaire et son utilité dans le dialogue de gestion et dans la négociation budgétaire (Pasquale RUGGIERO, Université de Sienne)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-13h00	Atelier conclusif (MESRS « GBO » + Université de Sienne)
13h00-13h30	Discussions finales, synthèse des travaux et clôture des journées de formation
13h30-14h00	Evaluation sur place du 2ème atelier de formation locale
14h00-15h00	Déjeuner

LISTE DES PARTICIPANTS

N.	NOM	PRENOM	INSTITUTION	PAYS	POSITION
1.	Romano	Paola	UNIMED	Italie	Chargée de l'administration des projets internationaux
2.	Palmieri	Vania	Université de Sienne	ITALIE	Chercheur
3.	Sorrentino	Daniela	Université de Sienne	ITALIE	Chercheur
4.	Ruggiero	Pasquale	Université de Sienne	ITALIE	Professeur et délégué du Recteur pour le bilan
5.	Salem	Cherif	Université de Tunis	TUNISIE	Sous-directeur
6.	Maaref	Adel	Université de Tunis	TUNISIE	Secrétaire Général
7.	Dachraoui	Oussama	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Secrétaire Général
8.	Oueslati	Anis	Université de Tunis El Manar	TUNISIE	Chef du service financier
9.	Boutabba	Wahida	Université de Carthage	TUNISIE	Secrétaire Général
10.	El Euch	Naoufel	Université de Carthage	TUNISIE	Directeur des services communs
11.	Harbi	Neila	Université de Sousse	TUNISIE	Directrices des Affaires Académiques
12.	Bouraoui	Manel	Université de Sousse	TUNISIE	Chef Service Programme et examen
13.	Damak	Slim	Université de Sfax	TUNISIE	Sous-directeur financier
14.	Jarraya	Mohamed	Université de Sfax	TUNISIE	Chef de Service du Budget
15.	Romdhane	Mehrez	Université de Gabès	TUNISIE	Vice-président
16.	Amamra	Amara	Université de Gabès	TUNISIE	Secrétaire Général
17.	Hidri	Imed	Université de la Manouba	TUNISIE	Secrétaire Général
18.	Amnouchi	Khalil	Université de la Manouba	TUNISIE	Administrateur Conseiller
19.	Bel Hadj Salah	Hedi	Université de Monastir	TUNISIE	Président
20.	Grissa	Kalthoum	Université de Monastir	TUNISIE	Administrateur Conseiller
21.	Msakni	Leila	Université de Monastir	TUNISIE	Sous-Directeur des affaires financières
22.	Brahem	Abir	Université de Monastir	TUNISIE	Ingénieur en chef en statistique
23.	Hedhli	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Directeur des services communs
24.	Faten	Najar	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE	Responsable de budget
25.	Hanzouli	Mabrouk	Université de Kairouan	TUNISIE	Secrétaire Général
26.	Mesbahi	Houda	Université de Kairouan	TUNISIE	Ingénieur principal en statistique
27.	Mansouri	Ali	Université de Gafsa	TUNISIE	Vice-président
28.	Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	TUNISIE	Directeur des services

					communs
29.	Naghmouchi	Moez	Université de Jendouba	TUNISIE	Chef de Service
30.	Radhouani	Dalel	Université de Jendouba	TUNISIE	Sous Directrice
31.	Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Secrétaire Générale
32.	Mougou	Mouna	Université Ez-Zitouna	TUNISIE	Chef service financier
33.	Abdelkader	Alimi	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur de l'Unité DGRU
34.	Talbi	Habiba	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur de l'Unité GBO
35.	Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Sous-directeur
36.	Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur
37.	Fazaa	Mohsen	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE	Directeur
38.	Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE	Ingénieur Général, Directeur
39.	Ziedi	Zouheyr	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE	Sous-directeur

35

EVALUATION DE LA FORMATION

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

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

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

INDICATEURS DE PROGRESSION QUALITATIVE

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

- Les sessions pratiques sont bien planifiées et délivrées ;
- Clarté, interaction, et style de présentation des formateurs de la formation de base ;
- La participation à la formation de base a été très utile pour la réalisation des ateliers à l'échelle locale ;
- Coordinateurs et co-coordonateurs étaient bien organisés pour garantir le déroulement correct et ponctuel des activités de formation de base et de coordination de l'organisation des ateliers locaux ;
- Les formateurs tunisiens ont été capables de transférer le savoir-faire et les connaissances acquises pendant la formation de base.

A la fin de l'atelier de formation un questionnaire a été distribué aux participants.

RESULTAT DE L'EVALUATION

Participants

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

Le choix d'assister à la formation a été dicté pour 7,14% par une initiative personnelle. Pour 10 des 28 réponses proposées, l'impact de la hiérarchie a été prédominant dans le choix. 57,14% des personnes quant à eux sont parties en formation en écoutant leur propre initiative mais aussi grâce à la hiérarchie.

➤ Votre départ en formation : 28 réponses

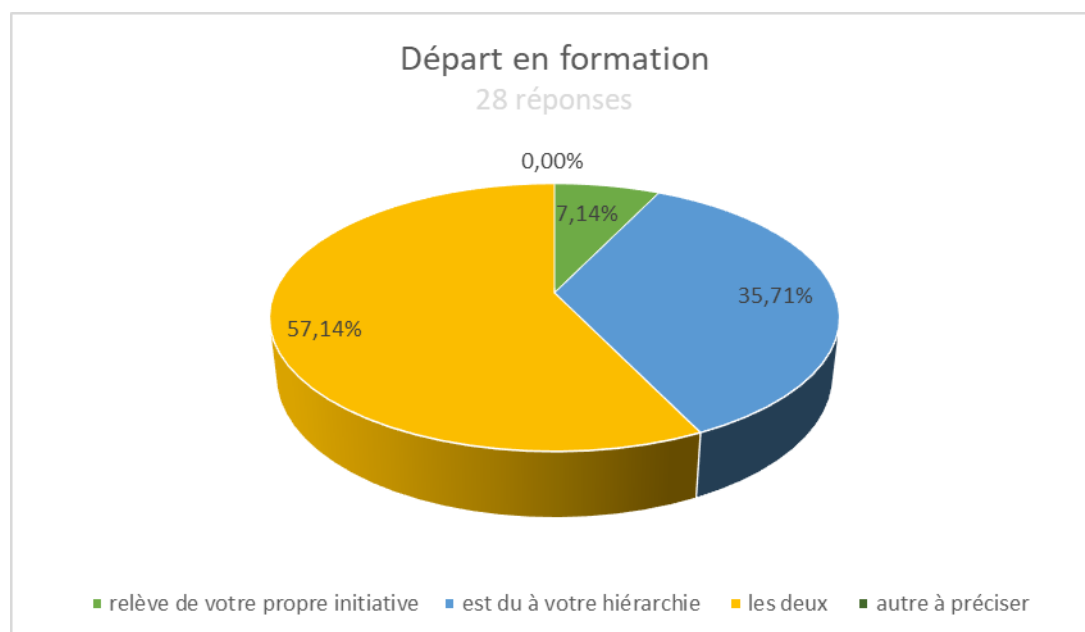


Figure 1

➤ La formation, a-t-elle répondu à vos attentes ? 27 réponses

L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la formation à laquelle ils ont participé. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que l'activité de la réunion a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : **Grace à la figure 2, on peut facilement conclure que la formation a été positive et a répondu aux attentes de toutes les personnes qui y ont assisté**



Figure 2

Avant la formation

- **Avant la réunion, quelles étaient vos attentes à l'égard du 1er atelier de formation locale ? 28 réponses**

Afin d'assister à une **formation**, plusieurs attentes sont espérées par les personnes qui y sont conviés. Alors, avant la réunion, quelles étaient les attentes à l'égard du premier atelier de la formation ?

Si 57 % des personnes présentes pensent que les savoirs professionnels sont utilisables plus tard, le même pourcentage des personnes interrogées pense que les apports sont utiles à leurs carrières respectives.

64% pensent que les savoirs professionnels utilisables plus tard

2 personnes sur les 28 personnes interrogées ont cru que parmi les attentes proposées l'obtention de connaissances en rapport avec le projet SAGESSE était d'actualité.

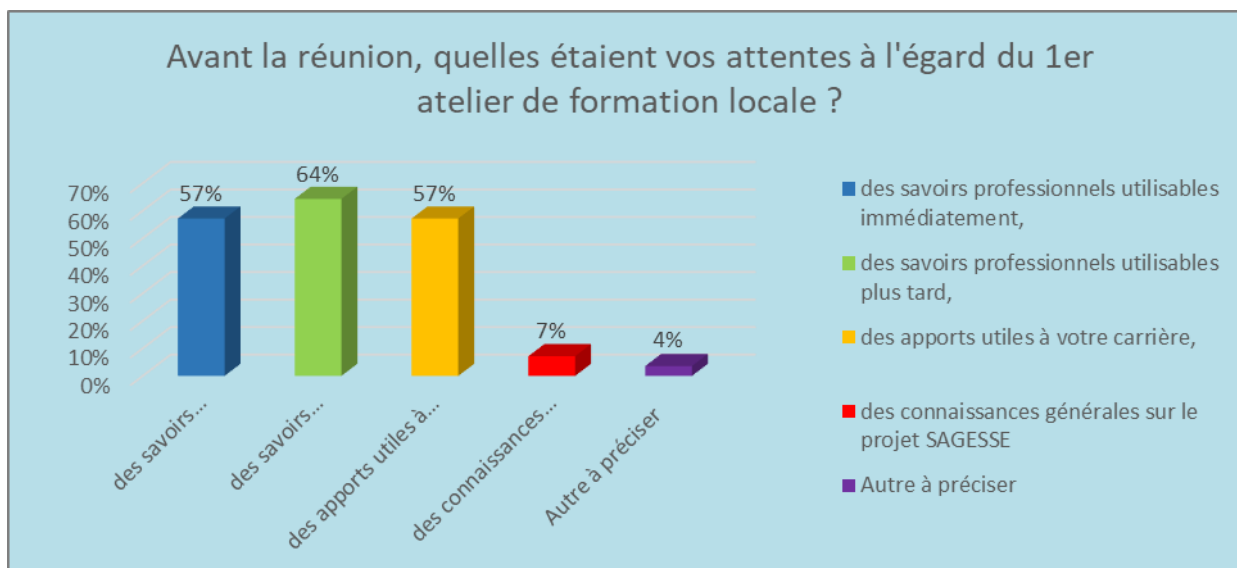


Figure 3

➤ **J'ai reçu le programme de la formation suffisamment à l'avance. 28 réponses**

La formation a-t-elle été bien planifiée ? L'obtention du programme de la formation a été faite suffisamment à l'avance ce qui montre l'importance du travail réalisé en amont. En effet, les personnes interrogées sont unanimes. 57% sont tout à fait d'accord sur le fait que le programme a été donné suffisamment à l'avance alors que 43% sont plutôt d'accord.

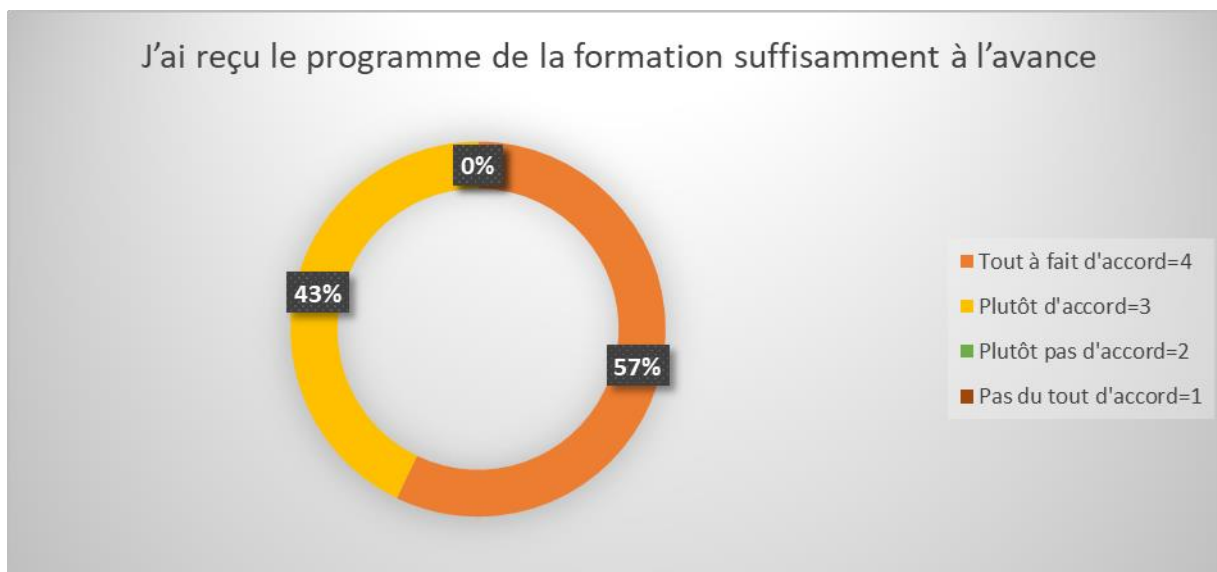


Figure 4

➤ **Les objectifs de la formation ont été clairs et précis. 28 réponses**

De même que pour la question précédente, les participants pensent unanimement que les objectifs de la formation ont été clairs et précis. 50% pensent sont tout à fait d'accord pendant que les autres 50% sont plutôt d'accord.

Les objectifs de la formation ont été clairs et précis.



■ Tout à fait d'accord=4 ■ Plutôt d'accord=3 ■ Plutôt pas d'accord=2 ■ Pas du tout d'accord=1

Figure 5

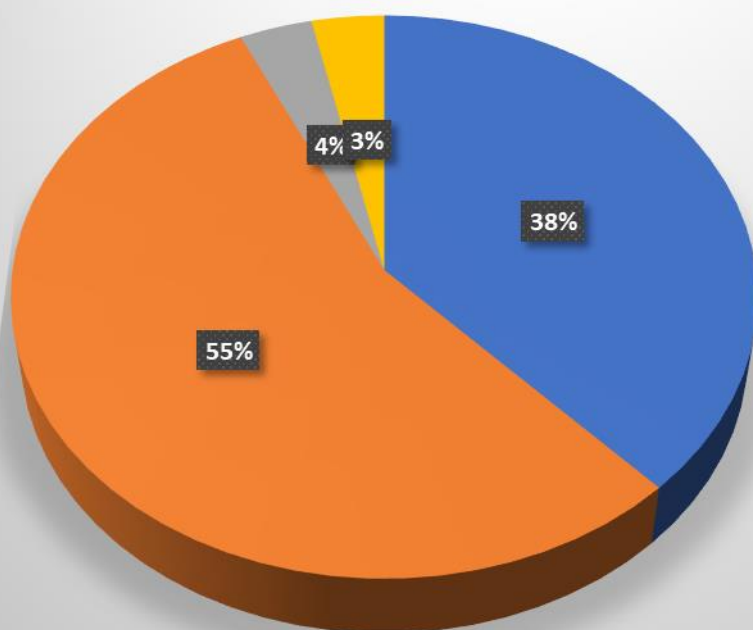
LA FORMATION - PEDAGOGIE

➤ Le contenu de la formation correspondait à mes besoins. 29 réponses

La formation reçue répond-t-elle aux besoins escomptés ? Est-elle à la hauteur des besoins des personnes qui y ont assistées. Sur les 29 personnes interrogées, 6% avis sont négatifs. En effet, 3% pensent qu'elle ne répondent pas du tout à leurs besoins alors que 3% pensent qu'elle ne correspond plutôt pas à ses besoins. Par contre, 38% sont tout à fait d'accord sur le fait qu'elle répond parfaitement à leurs besoins alors que les 54% restants sont plutôt d'accord sur le fait que le contenu correspond aux besoins espérés.

39

Le contenu de la formation correspondait à mes besoins
29 réponses



■ Tout à fait d'accord=4
■ Plutôt d'accord=3
■ Plutôt pas d'accord=2
■ Pas du tout d'accord=1

Figure 6

➤ **Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés. 29 réponses**

Améliorer et augmenter le niveau de connaissances et d'habiletés des personnes ayant pris la peine d'assister à la formation est important. Si 93% comme indique la figure sont soit tout à fait d'accord (55%) ou bien plutôt d'accord (38%). Une minorité de 2 sur les 29 personnes interrogées ne sont pas du tout d'accord avec le fait d'avoir atteint cet objectif.

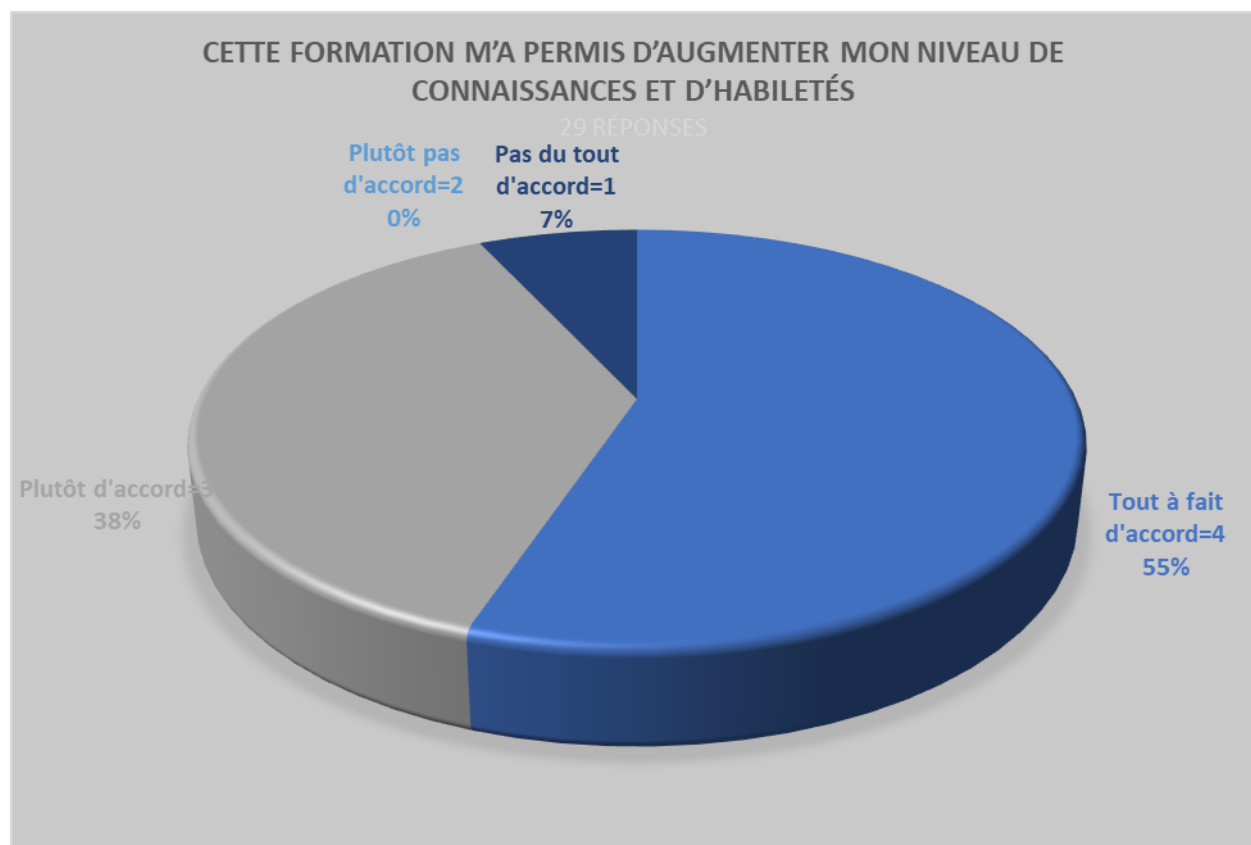


Figure 7

➤ **Quels sont les aspects du programme que vous avez trouvé plus intéressants ? 29 réponses**

En ce qui concerne cette question et selon les réponses des répondants, le degré de satisfaction est très positif et la plupart d'entre eux ont apprécié le contenu du programme proposé. Ils sont unanimes quant au côté pratique de la formation et essentiellement par rapport aux ateliers de formation dispensés par les experts et qui ont permis d'échanger des idées et des expériences avec les autres universités tunisiennes.

Parmi les aspects les plus cités par les répondants on trouve un intérêt très particulier pour le travail en groupe et les expériences partagées.

La majorité des répondants a mis l'accent sur la formation et essentiellement sur l'expérience de l'université de Sienne dans le domaine de la comptabilité analytique, le modèle de gestion universitaire, la préparation du budget et l'exercice sur la préparation d'un CDMT et également l'exemple de budgétisation de l'université de Sienne.

D'autres aspects ont ainsi été évoqués par les répondants tels que : les structures du budget, la planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement, la nature du budget, la GBO- l'importance du budget pluriannuel dans l'élaboration d'un projet d'établissement et la comparaison entre le système budgétaire adopté en Tunisie celui adapté en Italie.

➤ **Dans quelle manière cette formation vous a permis de développer votre niveau de compétence ? 29 réponses**

Les répondants tous se sont intéressés à la façon dont ils pourront appliquer dans l'avenir l'expérience et le système de gouvernance des universités italiennes et principalement celui de l'université de Sienne en termes de : Principes et fonctions du budget, fonctionnement des différentes structures de budget, processus décisionnels, démarches pour la définition du contenu du budget, budget et planification, l'importance d'avoir un « performance budget » et son lien avec la performance managériale et la programmation budgétaire pluriannuelle, du système d'information budgétaire et son utilité dans le dialogue de gestion et dans la négociation budgétaire

Ces compétences ont poussé les participants à réfléchir et à comparer les deux modèles tunisien et italien et à la possibilité d'adopter cette expérience pilote au niveau des universités tunisiennes

L'atelier a aussi permis, selon beaucoup de répondants, d'acquérir des connaissances et des compétences, grâce aux experts italiens mais également aux experts de l'unité de gestion par objectif, sur les principes du CDMT, l'élaboration d'un plan budgétaire stratégique, différenciation les différents types de dépenses selon la nature du programme, la gestion par objectif, la comptabilité analytique...etc. la formation également à leur préparation à la nouvelle réforme qui touchera les principes et les règles de gestion administrative et financière au sein des universités tunisiennes.

Parmi les acquis exprimés et évoqués par les des répondants on cite les point suivants:

- comprendre l'importance d'une planification à savoir dans la définition des hypothèses futures et des politiques dans la programmation et l'exécution du budget et les modalités de prise de décision ;
- le travail de groupe et les échanges d'expérience ;
- réflexion sur le processus de gestion, la démarche et les résultats, et ce, à travers l'interaction entre les formateurs et les participants ;
- la comptabilité analytique et d'autres chantiers à savoir le contrôle interne et le système de contrôle interne (audit interne) ainsi que la comptabilité générale et la réglementation en vigueur qui concerne le nouveau management public ;
- rapprocher la théorie à la pratique tout en tenant compte du contexte ;
- acquérir des compétences sur les possibilités d'amélioration du système à mettre en place dans la réforme menée en tunisie mais en prenant en considération les handicaps existants ;
- les travaux pratiques, les discussions, les interrogations de collègues et l'échange des idées sont à la source de l'augmentation du niveau de compétence à l'issue de la formation ;
- l'ouverture sur de nouvelles visions et de nouveaux horizons et avoir de nouvelles idées sur la possibilité d'améliorer l'existant

41

➤ **A votre avis, quels sont les aspects de la formation qui devraient être améliorés ? 25 réponses**

Les remarques et recommandations de la majorité des répondants se focalise sur le fait de mieux gérer le temps des ateliers, favoriser l'échange entre les participations, donner plus d'importance aux exercices pratiques en améliorant la méthode et la pédagogie du travail, la gestion du temps concernant les différentes interventions afin de mieux atteindre les objectifs de la formation.

Une partie des participants au questionnaire a exprimé son besoin d'avoir des supports et des documents avant le début de la formation. Une autre partie a évoqué l'importance d'adapter le contenu de la formation au contexte tunisien en prenant en considération le cadre juridique de l'université tunisienne pour faire des rapprochements en cas de besoin.

12% des répondants ont émis leur souhait d'avoir des supports numériques et d'adopter des méthodologies et des techniques dans la restitution des ateliers et des travaux

Un répondant a proposé d'effectuer une étude critique par les experts européens sur l'expérience de budgétisation en Tunisie, et ce, afin d'améliorer la démarche adoptée. Un autre participant a

recommandé le rapprochement des orientations stratégiques de l'université tunisienne avec les expériences de l'université de sienne en vue d'en tirer plus d'avantage de la formation

La présentation de l'expérience française ainsi qu'espagnole ont pu donner un plus, d'après un répondant

Concernant la communication un participant aurait souhaité que la salle de formation soit équipée de micros individuels afin d'assurer le côté interactif du débat.

➤ **Les activités de formation étaient configurées pour être transférables et réutilisables. 28 réponses**

Réussir une formation c'est aussi avoir la possibilité de la transférer et de la réutiliser afin de bien la perpétuer. Après avoir interrogé 28 personnes présentes, on a remarqué que 38% sont tout à fait d'accord avec cet objectif réussir pendant que 50% sont eux plutôt d'accord. Enfin les 4 dernières personnes restent plutôt pas d'accord sur le fait d'atteindre cet objectif.

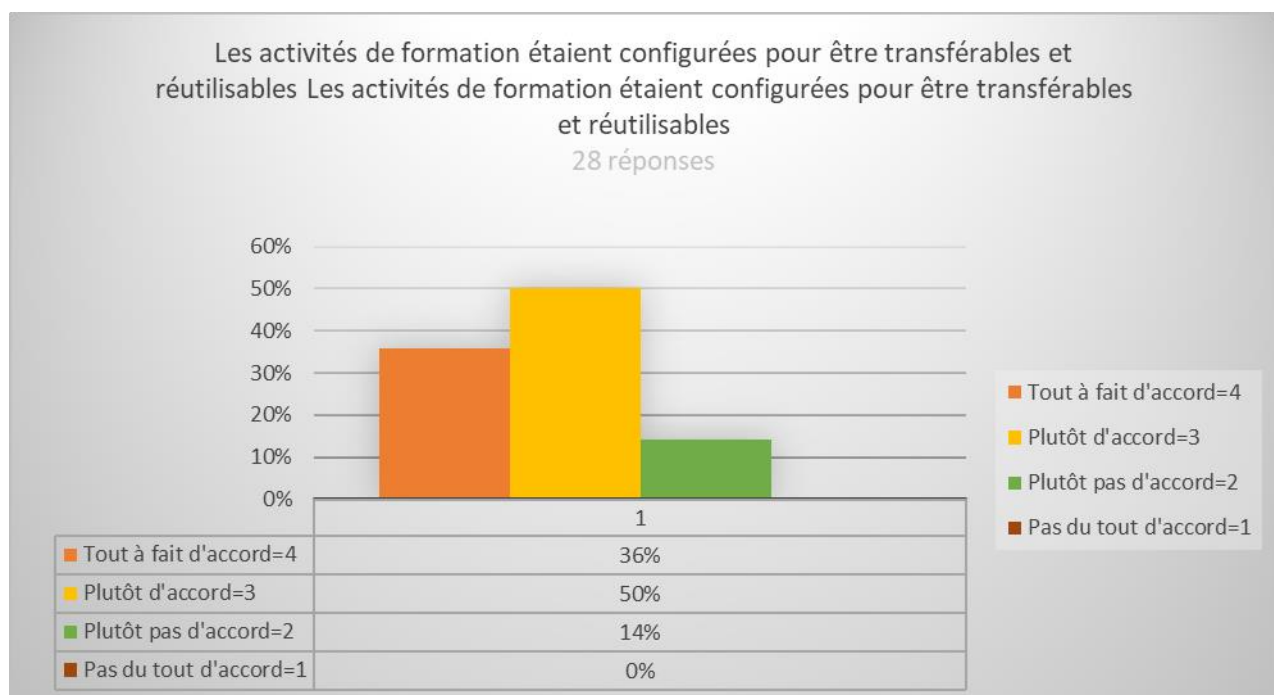


Figure 8

LA FORMATION - MOYENS

➤ **La méthodologie et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage. 28 réponses**

Afin d'assimiler les concepts proposés par cette formation, la pédagogie reste un facteur très important. Alors la méthodologie et les techniques utilisées ont-elles facilité l'apprentissage? Si 7% ne le sont pas vraiment, les 93% restant sont d'accord. Ils sont répartis en 36% qui sont tout à fait d'accord alors que les 57% restants sont plutôt d'accord.

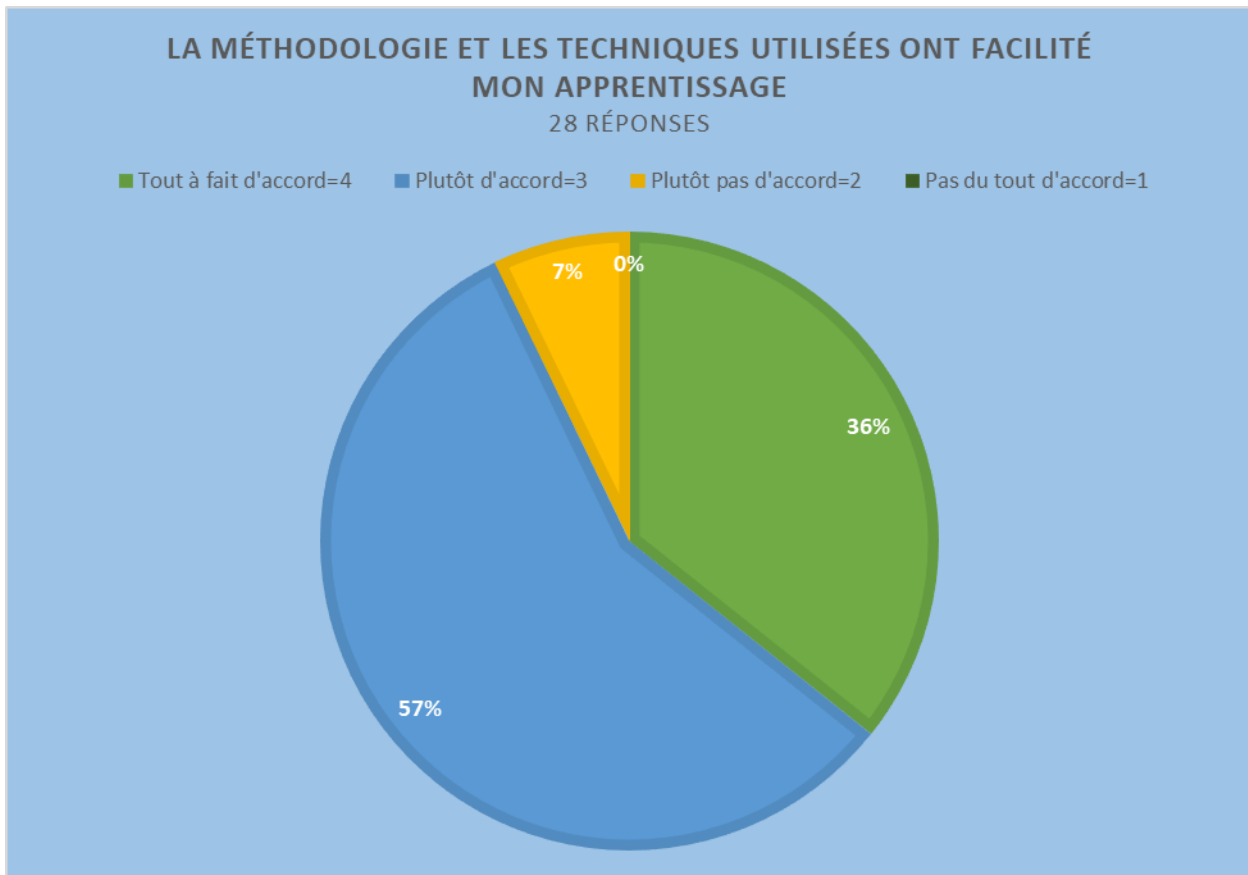


Figure 9

➤ **Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique. 28 réponses**

Réussir à sortir de la théorie parfois euphorique vers la pratique qui permet d'utiliser les concepts appris est très important. Grâce à la figure présentée, 36% sont tout à fait d'accord pendant que 39% restent plutôt d'accord. Ceci étant, 21% des personnes interrogées sont plutôt pas d'accord alors que les derniers 4% sont pas du tout d'accord.

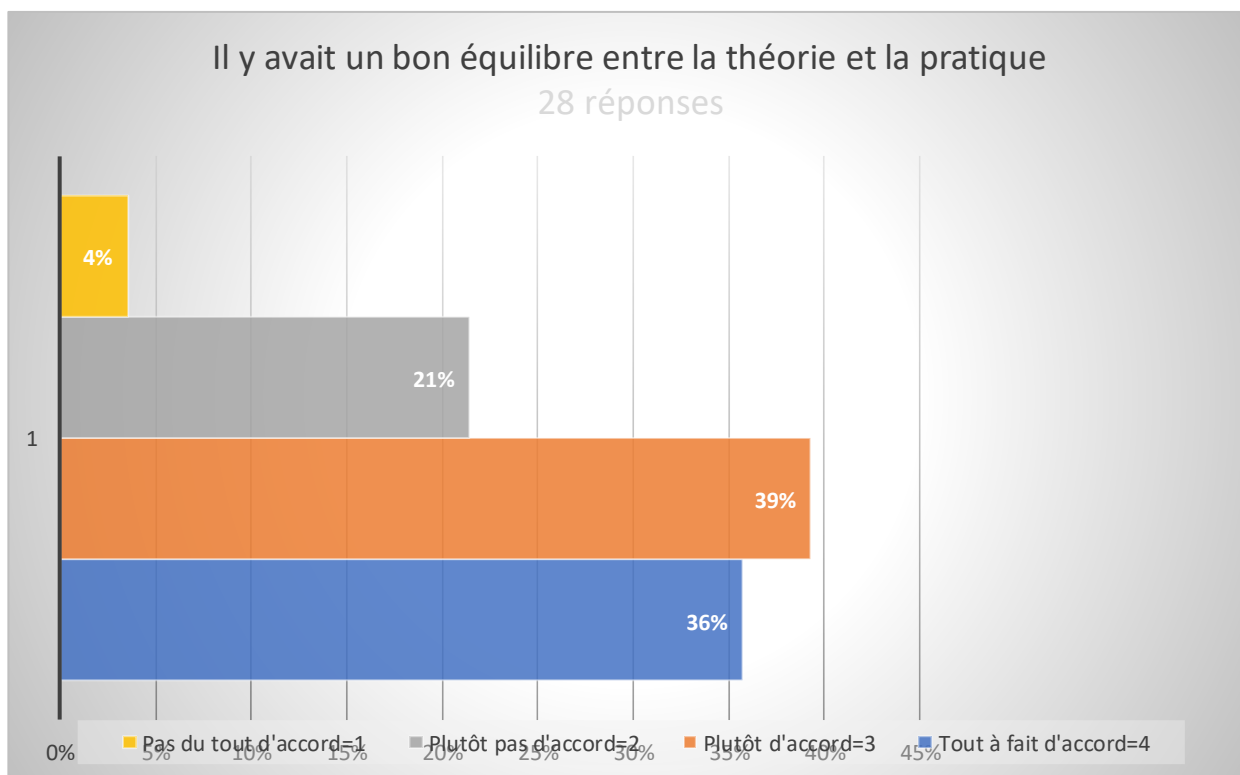


Figure 10

➤ **Le matériel et la documentation fournis sont utiles. 27 réponses**

Pour passer de la théorie à la pratique, avoir l'outillage nécessaire est primordial. Alors le matériel et la documentation fournis sont-ils utiles ?

Sur les 27 réponses proposées, 4 personnes sont plutôt pas d'accord avec la pertinence de ce qui a été proposé.

Ceci étant 37% sont tout à fait d'accord sur l'utilité de la fourniture proposée alors que les 48% restant sont plutôt pas d'accord.

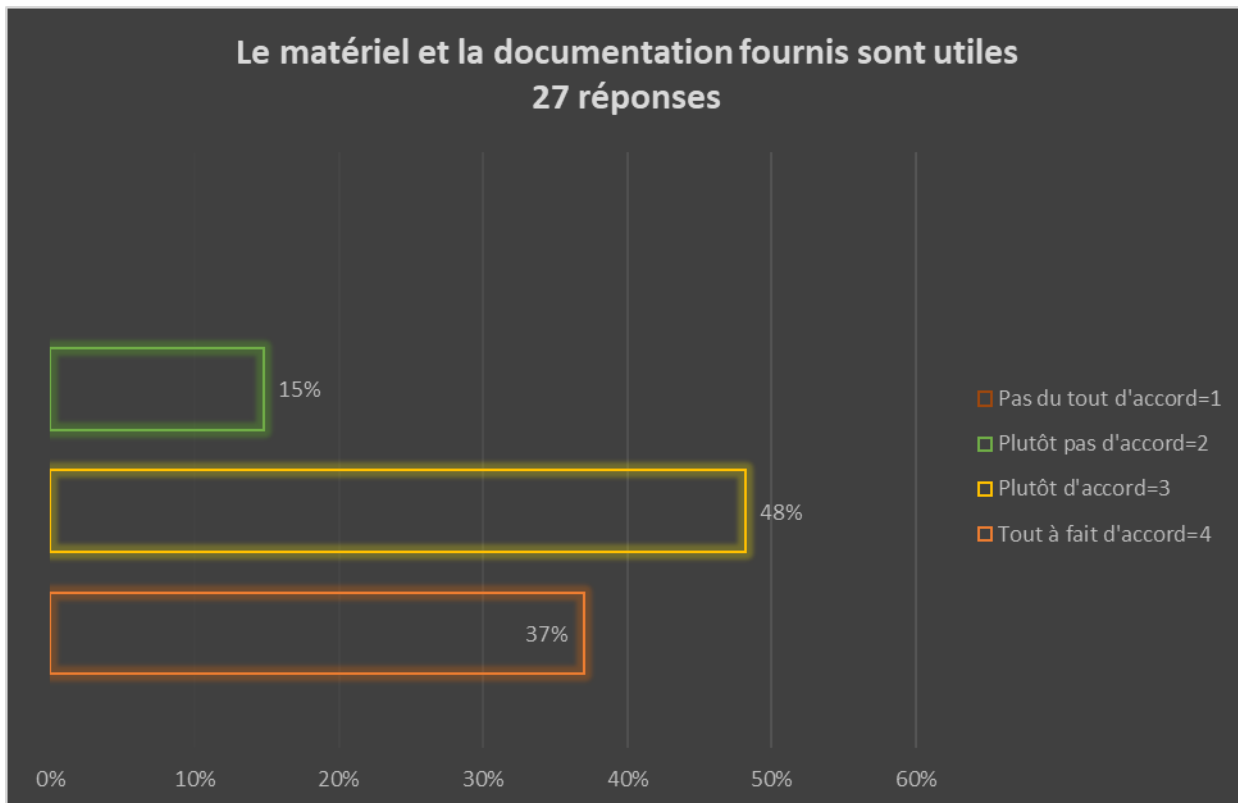


Figure 11

LA FORMATION - ACTEURS

➤ Les formateurs communiquaient de façon claire et dynamique. 28 réponses

Si le succès de la formation passe par le programme, le matériel et la fourniture proposée, le rôle du formateur est très important. Dans le cas de notre formation, tous les candidats sont d'accord sur la qualité de ces derniers. En effet 50% sont tout à fait d'accord alors que le reste sont plutôt d'accord. Aucune personne ne doute de la pédagogie ni de la communication des personnes proposées.

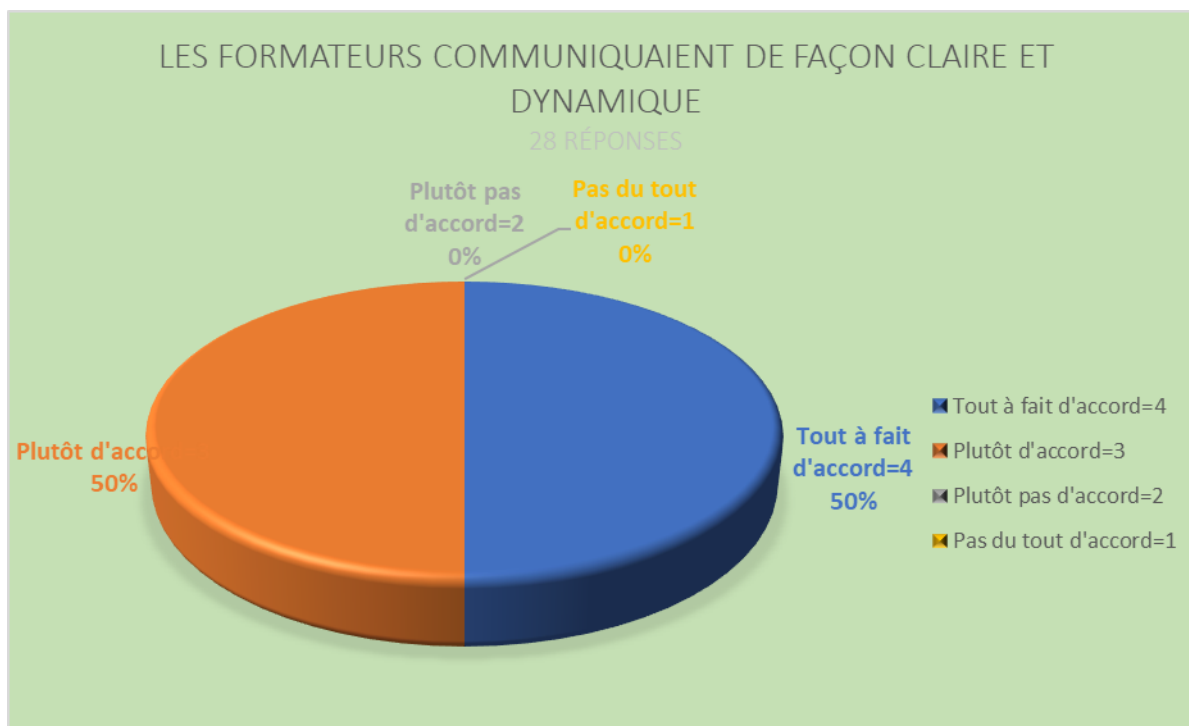


Figure 12

➤ **Les formateurs ont échangé avec le groupe sur le contenu de la formation. 28 réponses**

Un bon formateur n'est pas seulement un excellent pédagogue qui facilite l'assimilation des informations proposées mais aussi une personne qui peut échanger avec le groupe afin de détecter les ambiguïtés et les difficultés afin de la mettre à jour et de l'améliorer.

46

54% des 28 personnes interrogées sont tout à fait d'accord alors que 39% restent plutôt d'accord.

Ceci étant, 2 personnes restent plutôt pas d'accord sur le fait que les formateurs ont échangé avec le groupe sur le contenu de la formation.

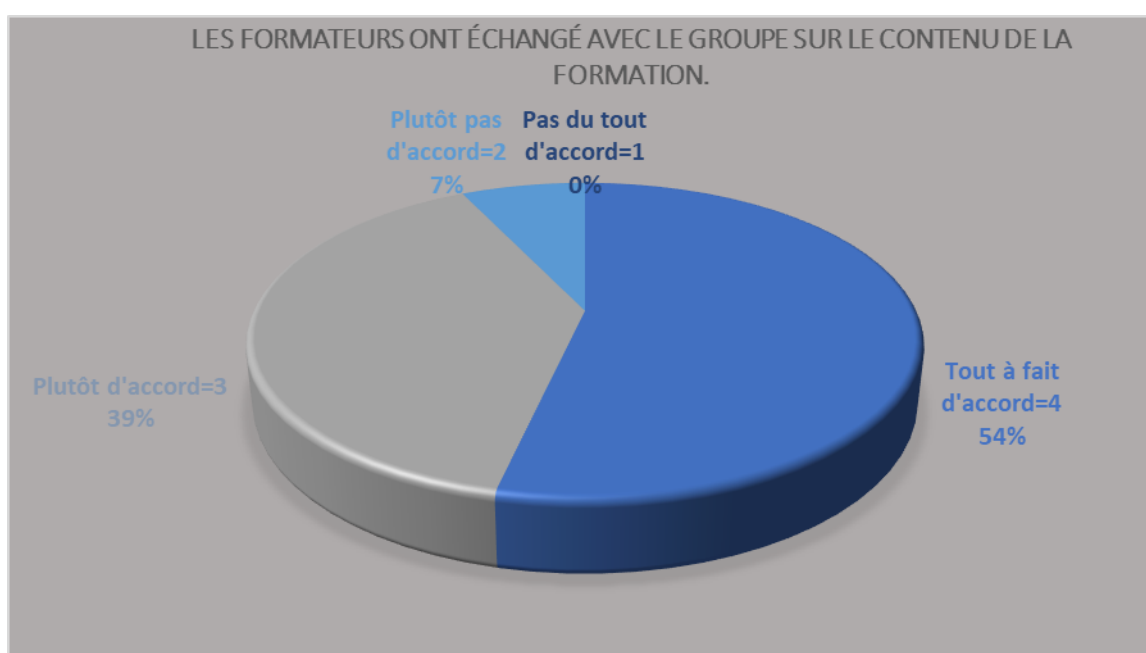


Figure 13

➤ **Pendant la réunion, j'ai eu l'occasion de partager mes idées et mes opinions. 28 réponses**

Le partage et l'avis de l'autre sont très importants pour permettre l'échange et par conséquent l'amélioration de la formation. Dans ce cadre, il a été demandé aux présents s'ils ont eu l'occasion de partager leurs idées et leurs opinions. Sur les 28 réponses, 57% sont tout à fait d'accord pendant que 39% sont plutôt d'accord.

Une seule personne sur les 28 est restée perplexe en étant plutôt pas d'accord sur la possibilité de partager ses idées et ses opinions pendant la réunion.

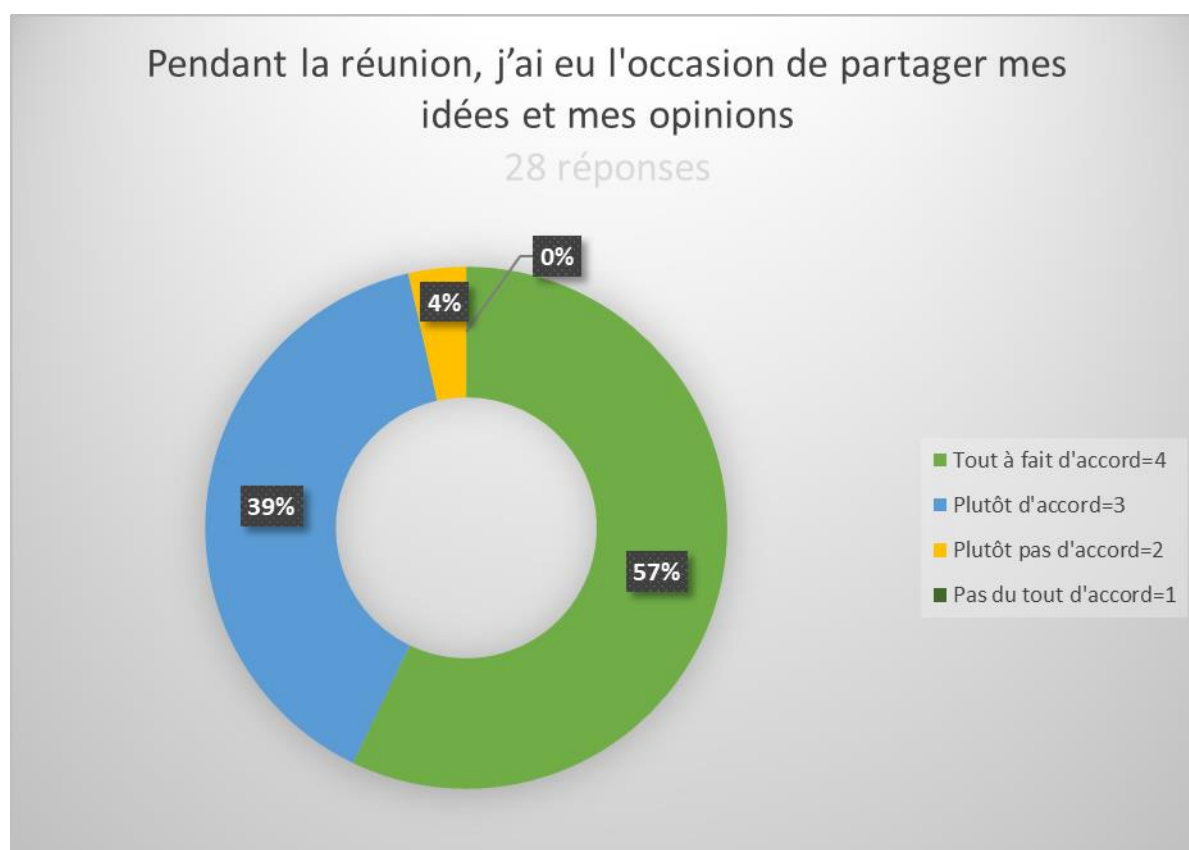


Figure 14

SATISFACTION GLOBALE

➤ **La durée de la formation était adéquate. 28 réponses**

L'adéquation entre la formation et sa durée est un point essentiel car une formation trop longue proposée dans un laps de temps assez court est malheureusement inefficace. Le questionnaire proposé aux candidats est positif. 93% des réponses sont réparties en tout à fait d'accord (43%) et plutôt d'accord (50%). Seulement 7% restent plutôt pas d'accord (seulement deux personnes des 28 auxquels la question a été posée).

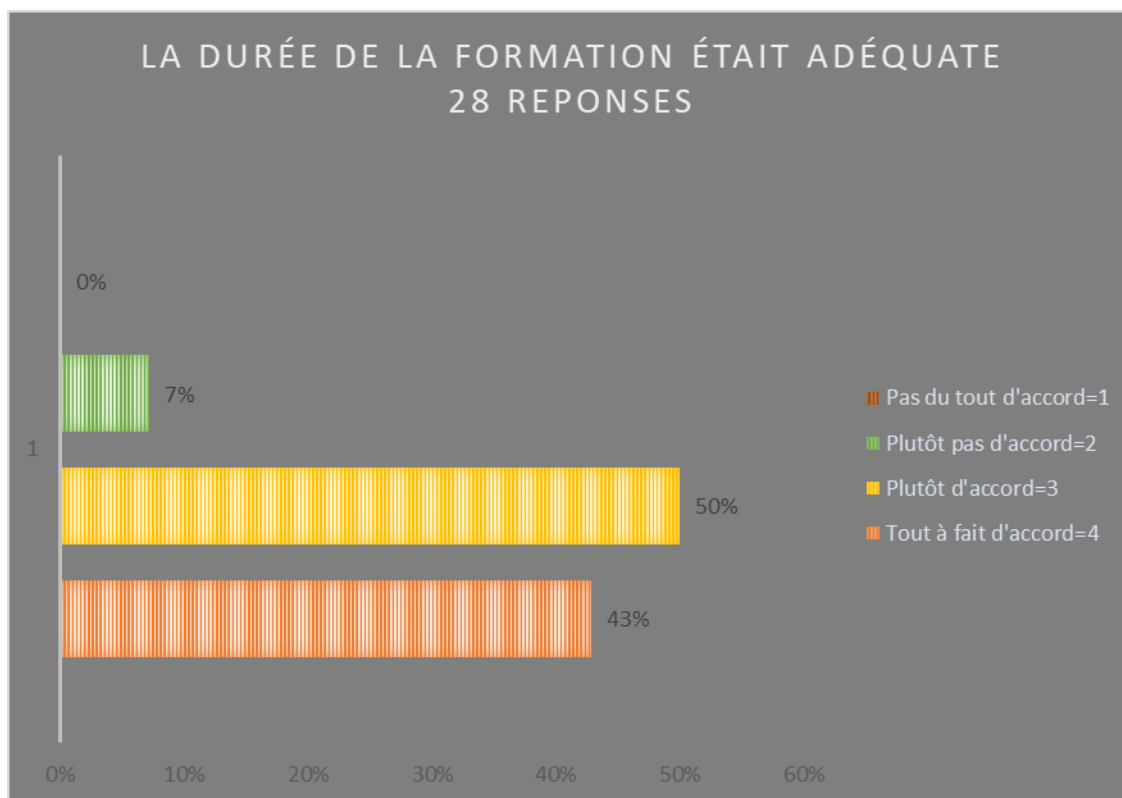


Figure 15

➤ **Les objectifs de la formation ont été atteints. 28 réponses**

48

A-t-on atteint les objectifs de la formation ?

Une seule personne sur les 28 interrogées a été plutôt pas d'accord alors que le reste des candidats pensent que les objectifs fixés sont réalisés. Ainsi, 39% sont tout à fait d'accord alors que les 57% restants sont plutôt d'accord.

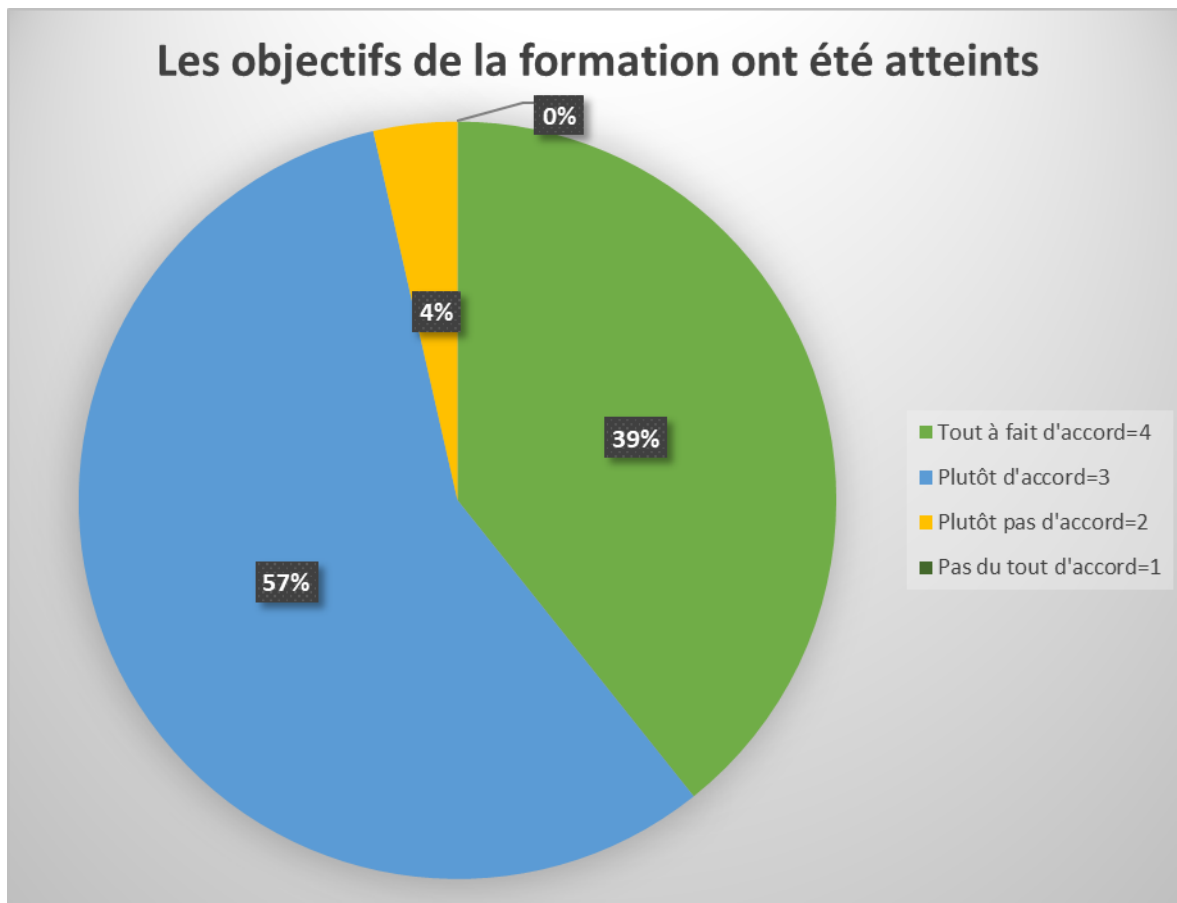


Figure 16

➤ **J'ai l'impression d'avoir compris la majorité du contenu de l'activité de formation. 29 réponses**

Tous les candidats pensent avoir compris la majorité du contenu de la formation. Si 69% sont tout à fait sûr d'avoir tout compris, les 31% restants sont plutôt d'accord.

On en conclut que l'on a réalisé une bonne formation efficace qui a été assimilée par toutes les personnes qui y ont assisté

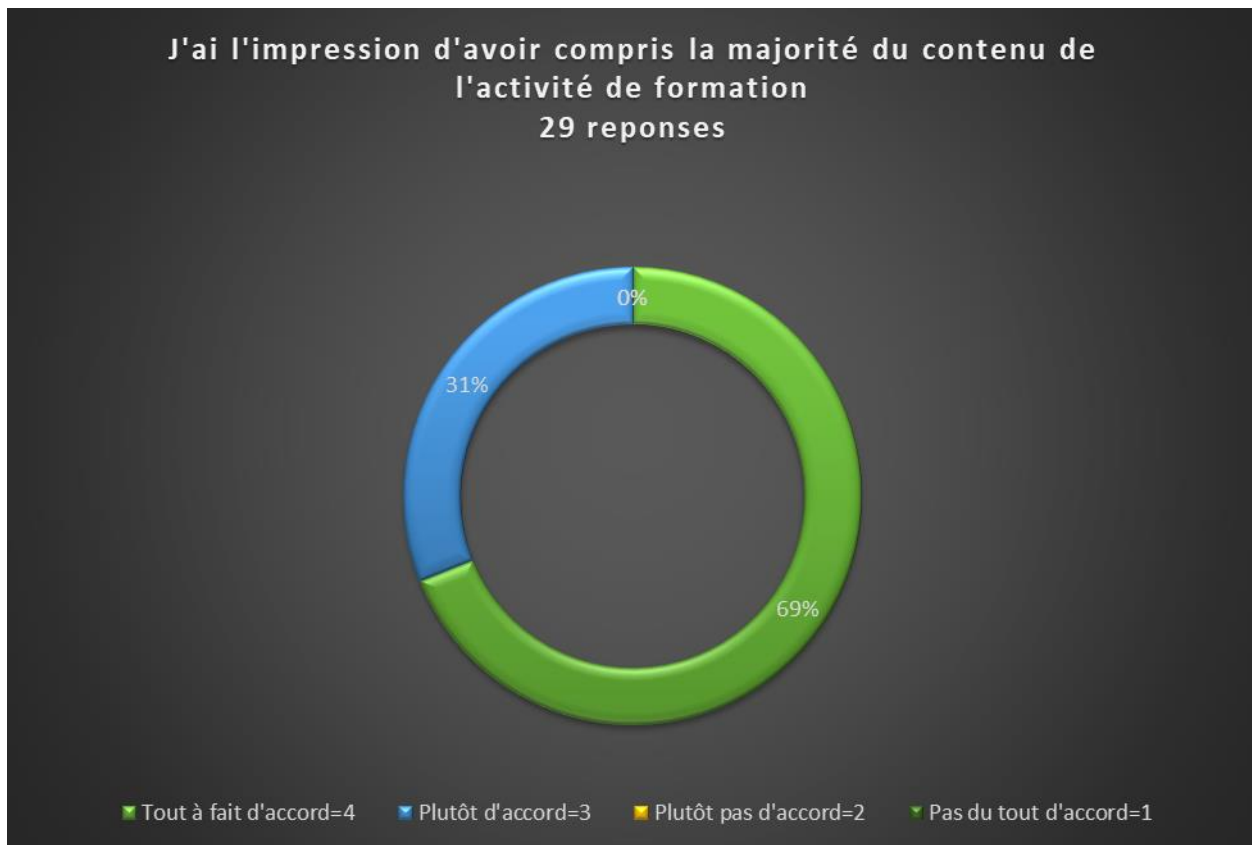


Figure 17

➤ **Je suis optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises aux collègues de mon organisme. 28 réponses**

Après avoir assimilé les informations proposées, peut-on transférer les compétences acquises aux collègues de notre organisme.

Unanimes, les personnes présentes sont soit tout à fait d'accord en majorité (68%) ou bien plutôt d'accord avec 9 personnes sur les 28 ayant répondu à notre questionnaire.

Le fait que toutes les personnes pensent pouvoir le faire montre que la formation a été non seulement pertinente mais a été bien proposée et bien présentée afin de permettre à l'auditoire de la transférer et de l'utiliser sur le court et le moyen terme.

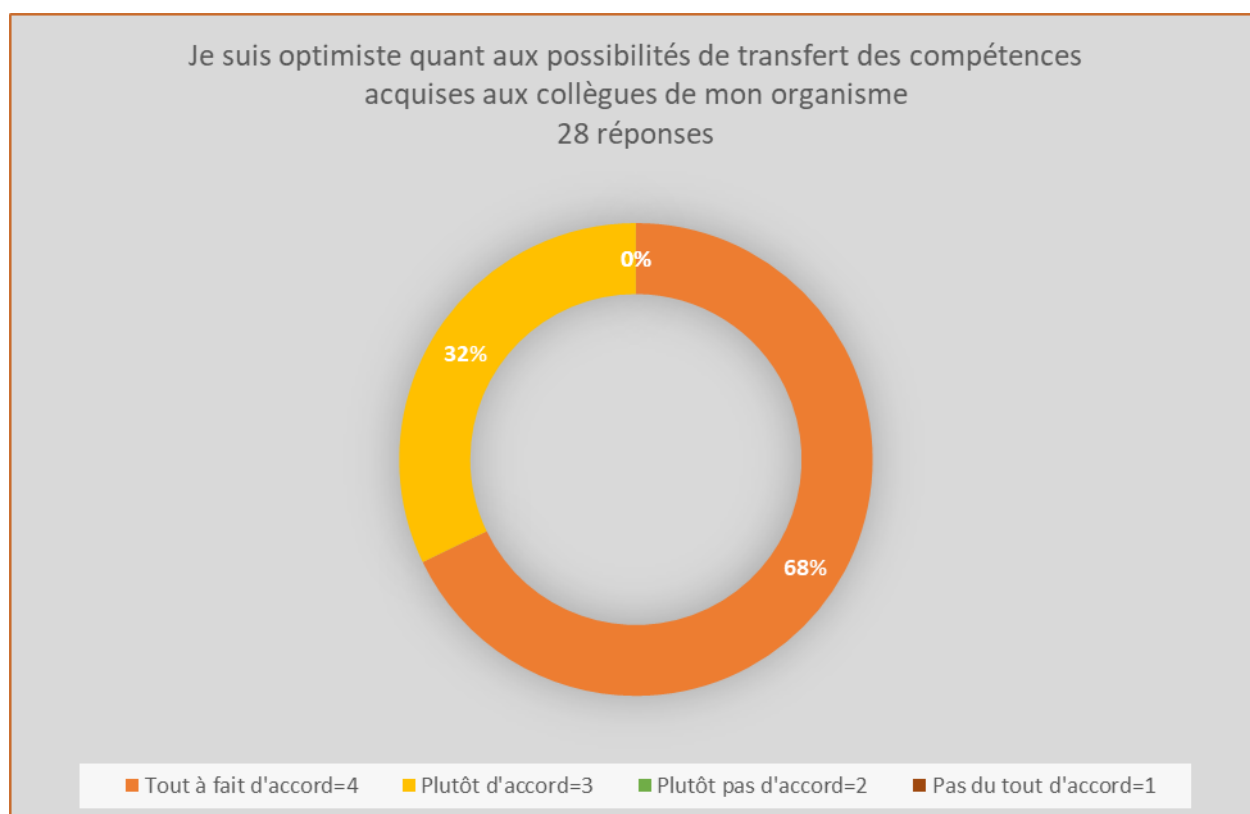


Figure 18

➤ **Qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de cette formation dans votre organisme ? 25 réponses**

51

Plusieurs démarches pourraient favoriser l'application de cette formation dans les différentes institutions participantes. A travers leurs réponses, 50% des répondants ont souligné l'importance des ateliers et de la transférabilité de la formation, l'échange des connaissances et des bonnes pratiques acquises. Ils ont également insisté sur la continuité des ateliers et l'organisation de workshops et séminaires aux profits de leurs collègues qui n'ont pas eu la chance de participer à la formation afin de leur transmettre le contenu de la formation et le savoir acquis. Les répondants ont également souhaité d'avoir un accompagnement continu de la part de l'équipe GBO et des experts européens.

Le quart des répondants aux questionnaire ont exprimé leur souhait d'avoir le contenu de la formation ainsi que les différentes présentations, discussion et débats dans des supports numériques.

Un autre point a été évoqué quant au nouveau cadre juridique et des lois organiques du budget régissant le système de management des universités tunisiennes chose qui ne touche pas l'université virtuelle de Tunis du fait de son aspect juridique qui leur permet une souplesse et une autonomie au niveau de la gestion financière et de l'insertion de la comptabilité commerciale en parallèle avec la comptabilité publique leur offre un atout au passage d'une université plus apte à gérer ses propres comptes.

Certains répondants pensent à appliquer le contenu de la formation en élaborant un projet de Budget et en mettant en place un système de contractualisation (projet d'établissement). Ils ont exprimé leur besoin d'une stratégie budgétaire qui permet de maîtriser les dépenses, d'avoir un programme visible et clair et d'orienter le budget selon les besoins

Un répondant a souligné le fait que l'unité de gestion budgétaire par objectif (UGBO) est chargée de cette mission avec le ministère d'enseignement supérieur et que les universités tunisiennes sont en phase de sensibilisation et de formation

➤ **Avez-vous d'autres commentaires sur la formation ? 24 réponses**

Le degré d'appréciation des participants qui ont répondu au questionnaire est notablement très positif. Les répondants ont exprimé leur satisfaction quant à l'organisation de l'atelier et ont remercié les organisateurs, l'UNIMED et l'Université de Monastir, pour les efforts et leur implication sincère pour la réussite de la formation, les formateurs et les participants.

Les répondants ont également mis l'accent sur la bonne ambiance ainsi que la convivialité entre les formateurs, l'équipe organisatrice et les participants notamment dans la fluidité des interactions. Ils ont également exprimé leur plaisir de participer au projet SAGESSE, de rencontrer les responsables du projet et les collègues des différentes universités

Parmi les répondants 16,7% recommandent l'enrichissement du programme par plus d'ateliers pratiques ciblés et d'exercices d'application regroupant les différents représentants des universités partenaires. 8% ont considéré que le temps réservé à la formation n'était pas suffisant.

33% des répondants aux questionnaires ont exprimé leur souhait d'avoir des supports numériques et pédagogiques comportant le contenu de la formation ainsi que les différentes présentations, discussion et débats.

Un répondant a recommandé la création d'une page de discussion sur les réseaux sociaux qui regroupe tous partenaires du projet tunisiens et européens. Un autre répondant a recommandé de rendre les réponses aux questionnaires anonymes.

CONSIDERATION FINALE

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

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

100% des participants à la formation ayant répondu au questionnaire d'évaluation considèrent que la formation a répondu à leurs attentes et que la communication avec les formateurs était dynamique et pertinente. L'échange sur le contenu proposé dans la formation entre les formateurs et les participants était vivement positif avec un taux de 93%.

Le contenu de la formation a été assimilé par tous les participants et a suscité leur intérêt à adopter leurs acquis dans leurs institutions respectives, surtout en ce qui concerne l'expérience pilote de l'Université de Sienne au niveau de son système de gouvernance. La formation a muni les participants des outils et bonnes pratiques nécessaires qui leur permettront d'assurer la transférabilité des connaissances acquises.

L'ambiance globale entre les organisateurs, les formateurs et les participants était très satisfaisante la qualité des échanges était intéressante pour la majeure partie des répondants. Le partage entre les collègues des différentes universités, les responsables du MESRS, les collègues de l'Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation et des formateurs européens était très enrichissant et a permis de mieux contextualiser le contenu de la formation.

Les répondants ont insisté sur l'importance des exercices pratiques traités pendant la durée de l'atelier et des études de cas. Le côté pratique mérite, selon plusieurs avis, d'être étendu dans le temps afin garantir les objectifs de la formation. Les outils pédagogiques (documents utilisés) et les méthodes de présentation sont généralement satisfaisants avec un taux de satisfaction de 85%. Toutefois, ils peuvent être améliorés.

Dans sa globalité, ces ateliers de formations permettront dans les années à venir d'améliorer le système de management universitaire et de planification stratégique en Tunisie. Les universités grâce à de telles actions pourront dans un avenir proche en exploitant les acquis consolider leur position quant à leur quête d'autonomie à travers leur explicite demande de statut d'EPST.

Recommandations :

- ✓ Renforcer les aspects pratiques dans le contenu des formations dans l'objectif de permettre aux participants de vivre des situations réelles et de les examiner de près. Elargir la plage horaire réservée aux études des cas afin de permettre aux participants de s'imprégner de bons exemples de résolution de problèmes réels ;
- ✓ Essayer de tirer profit des bonnes pratiques de gouvernance adoptées par l'université de Sienne qui a démontré ses bienfaits aux vues des remarques des participants ;
- ✓ Essayer dans l'avenir mettre à disposition des participants le matériel pédagogique et les différents supports avant le démarrage des formations dans le but de renforcer le temps réservé à leurs discussions critiques et commentaires (la coordination du projet a veillé à la diffusion du matériel et outils pédagogiques utilisés en aval.

53

2. [1ère visite sur terrain du WP3, Barcelone 30 septembre - 01 octobre 2019]

Après la formation de base et les ateliers locaux 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), le travail suivant du projet SAGESSE est 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. Dans ce but l'Université de Barcelone (P6 - WP3 leader) a accueilli la première visite technique sur terrain, réalisée principalement par le biais de la didactique frontale et des échanges avec les intervenants. La visite est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances par rapport à la spécificité de la gouvernance et la gestion budgétaire à l'Université de Barcelone, ainsi que ce qui concerne le système d'information. Les activités de visite ont porté sur les principaux thèmes suivants :

- Gouvernance et Gestion Budgétaire ;
- Système d'Information ;
- Gouvernance et Gestion De Données ;
- Problèmes de Gouvernance ;
- Modèles de Gouvernance, de Gestion Budgétaire et les Systèmes Comptables.

Il y a eu également la représentation de l'Université de Montpellier, qui a présenté son expérience et pratiques dans les mêmes domaines. Le programme des journées de visite et la liste des formateurs sont disponibles dans la section "Annexes" de ce rapport.

Après la formation de base et les ateliers locaux 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), le travail suivant du projet SAGESSE est 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. Dans ce but l'Université de Barcelone (P6 - WP3 leader) a accueilli la première visite technique sur terrain, réalisée principalement par le biais de la didactique frontale et des échanges avec les intervenants. La visite est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances par rapport à la spécificité de la gouvernance et la gestion budgétaire à l'Université de Barcelone, ainsi que ce qui concerne le système d'information.

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

- Gouvernance et Gestion Budgétaire ;
- Système d'Information ;
- Gouvernance et Gestion De Données ;
- Problèmes de Gouvernance ;
- Modelés de Gouvernance, de Gestion Budgétaire et les Systèmes Comptables.

Il y a eu également la représentation de l'Université de Montpellier, qui a présenté son expérience et pratiques dans les mêmes domaines. Le programme des journées de visite et la listes des formateurs sont disponibles dans la section "Annexes" de ce rapport.

54

➤ Indicateurs de progression temporelle :

- « La formation de base est organisée dans le temps prévu (M27). »

➤ Indicateurs de progression qualitatives : o « Les visites sur terrain ont poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet. »

- « Les coordinateurs et co-coordonateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques. »
- « Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier. »
- « La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus. »

L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un Questionnaire d'évaluation de satisfaction des bénéficiaires de la formation des visites techniques sur le terrain³ « à chaud », soumis aux participants lors de la fin des activités.

L'analyse a porté sur 33 questionnaires rendus sur les 33 participants tunisiens effectifs. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "Annexes" de ce rapport.

Résultats de l'évaluation

Indicateurs d'évaluation de l'ensemble du projet

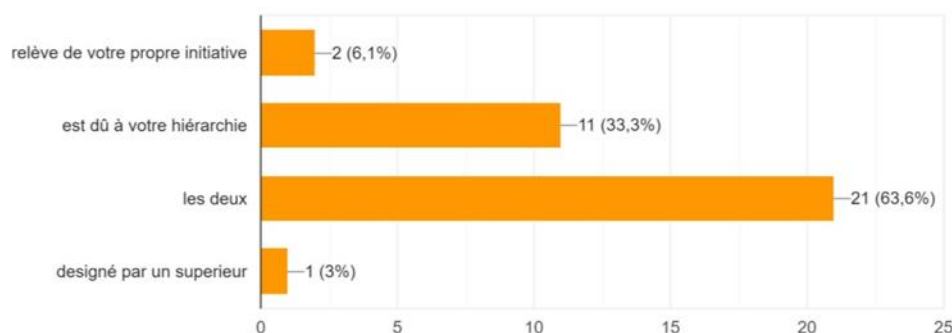
La première visite technique et a été organisés du 31 Septembre au 1 Octobre 2019 (M26), donc dans le délai prévu par la Description du projet, M27.

L'objectif général « N.26 personnes du service financier des EES des pays partenaires complètent leur formation avec les visites de formation et d'échange des bonnes pratiques » est atteint : les personnes des EES tunisiens participant à la formation de base ont été 33. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "Annexes" de ce rapport. Les partenaires du projet ont mis tout en œuvre pour assurer un équilibre entre les hommes et les femmes : la composante féminine vient à constituer le 33 % des participants.

Les participants avaient tous un profil intégrant le groupe de travail SAGESSE, étant la plupart Directeurs Administratifs et Financières, Chefs de Service, Ingénieurs en chef. Donc l'objectif « Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier. » est atteint. La plupart des participants (63,6%) ont indiqué que leur départ en formation est dû à la fois à leur hiérarchie et à leur propre initiative. Ce chiffre est très significatif car il met en évidence encore une fois l'intérêt stratégique des organismes participants dans le projet SAGESSE.

3. Votre départ en formation :

33 risposte

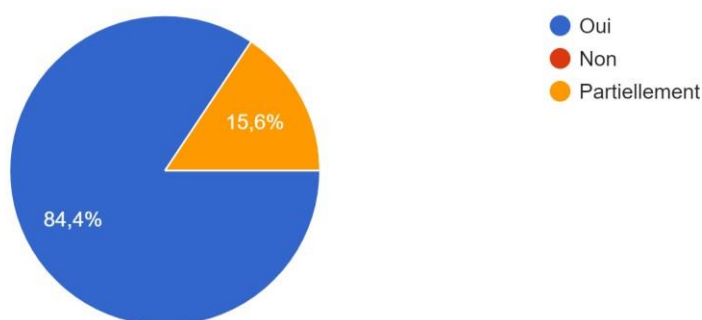


L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la visite technique. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que la première visite a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : 84,4% des participants sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.

55

2. La visite, répond-elle à vos attentes ?

32 risposte



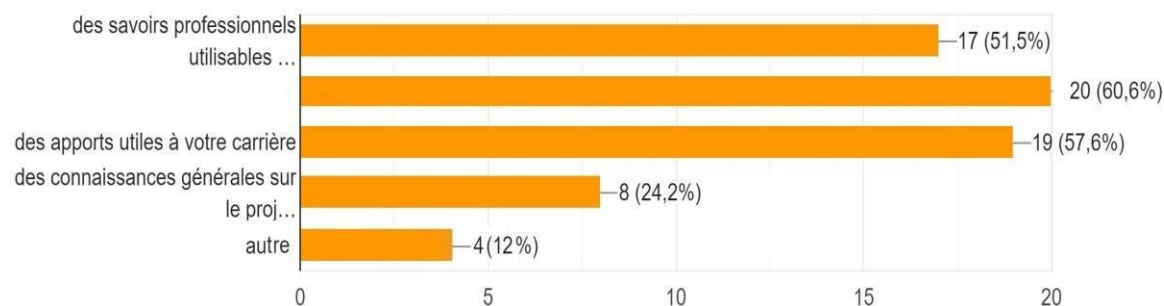
Les principales attentes des participants concernaient l'acquisition de :

- Savoirs professionnels utilisables plus tard (60,6 %) ;
- Apports utiles à leur carrière (57,6 %) ;
- Savoirs professionnels utilisables immédiatement (51,5 %) ;

Pour 8 participants, les attentes étaient plus liées à recevoir des connaissances générales sur le projet SAGESSE.

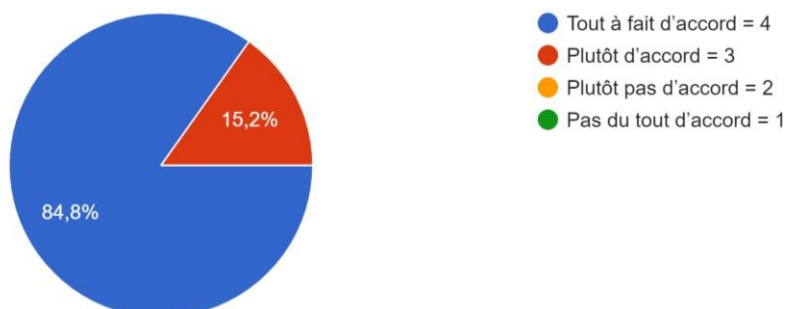
4. En ce qui concerne le programme proposé pour la visite technique, quelles étaient vos attentes ?

33 réponse



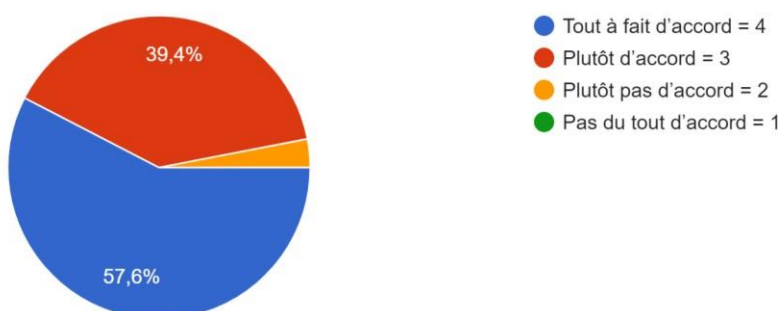
5. J'ai reçu le programme suffisamment à l'avance

33 réponse



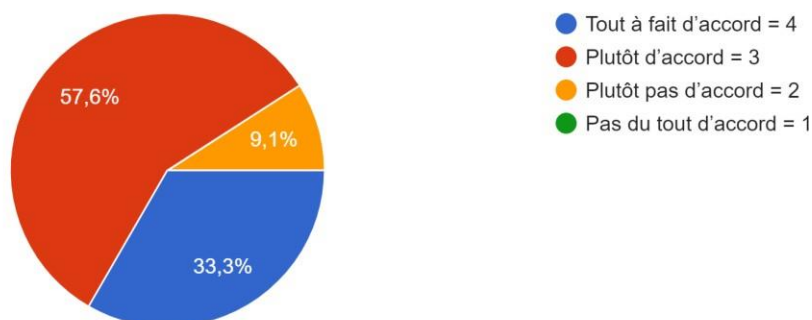
6. Les objectifs de la visite ont été clairement définis.

33 réponse



12. Vos attentes par rapport à la visite technique ont été atteintes.

33 réponse



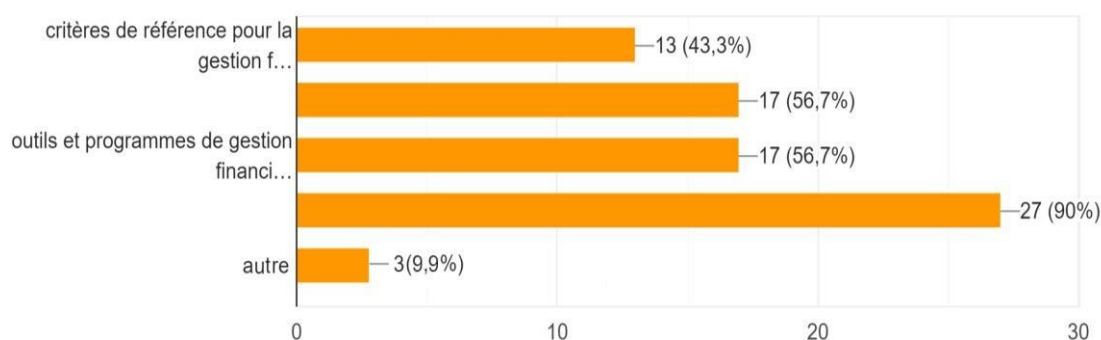
Les participants, ayant reçu le programme suffisamment à l'avance, **avaient pu estimer que les objectifs de formation étaient clairs et précis et qu'ils correspondaient à leurs besoins de formation (97 %) (question n. 6). Les attentes ont été atteintes pour le 90,9% des participants (question 12).**

Le contenu

Les activités mises en œuvre ont en effet répondu à tous les points du **programme de la visite technique**, comme le montrent les résultats de la question n. 7.

7. Après votre participation à cette visite d'étude, êtes-vous mieux sensibilisé(e) à une ou plusieurs des questions ci-dessous :

30 risposte

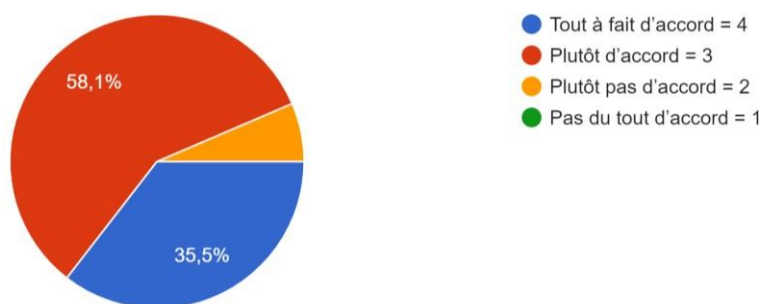


La visite a été aussi offerte une occasion pour échanger entre les différents établissements, qui ont présenté leurs bonnes pratiques en matière de gestion financière et technique (question 8).

57

8. La visite m'a fourni des exemples de bonnes pratiques.

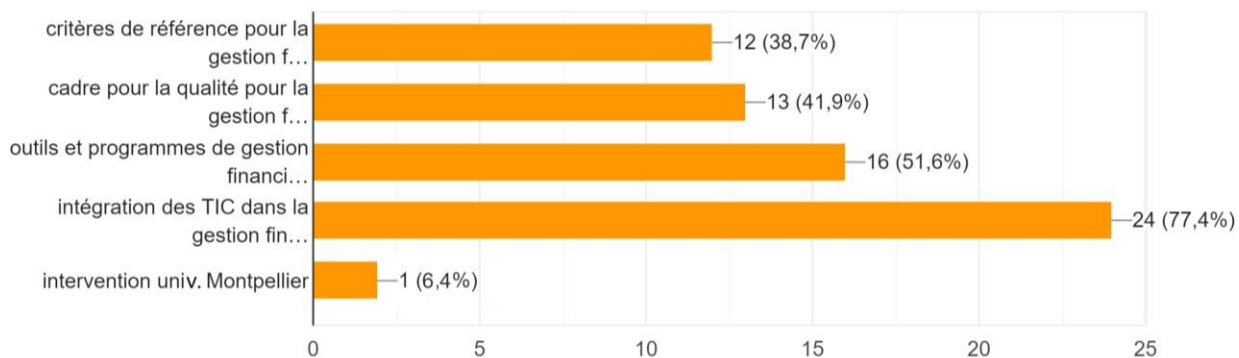
31 risposte



La plupart des participants (77,4%) a évalué « **L'intégration des TIC dans la gestion financière et technique** » comme l'aspect le plus intéressant du programme de visite. A suivre, les « **Outils et programmes de gestion financière et technique** » (51,6%), le « **Cadre pour la qualité pour la gestion financière et technique dans l'Université de Barcelone** » (41,9 %) et enfin les « **Critères de référence pour la gestion financière et technique dans l'Université de Barcelone** » (38,7 %).

9. Quels aspects de la visite avez-vous trouvé les plus intéressants ?

31 risposte



Lorsqu'on a demandé aux participants de définir les principaux enseignements tirés de la visite technique, ils ont défini les éléments suivants comme importants et stratégiquement nécessaires à l'amélioration de leur système :

- **Travailler sur les textes juridiques réglementifs**, les statuts des universités pour redéfinir les missions, redistribuer les attributions et avoir plus d'autonomie.
- Un système de contrôle interne de l'Université efficace et efficient, avec une **équipe compétente et dédiée à la collecte, analyse et exploitation des données** : gérer l'information est essentiel pour l'évaluation du rendement de l'université, pour une gestion financière efficiente et finalement pour une prise de décision consciente.
- Entamer de travaux dédiés à la création **d'applications de gestion financière et technique** tant que à la **mise en place d'un système d'information** intégrés et adaptés aux nécessités du contexte tunisien.
- **Capitaliser les bonnes pratiques et les leçons tirés des expériences des partenaires européens.**

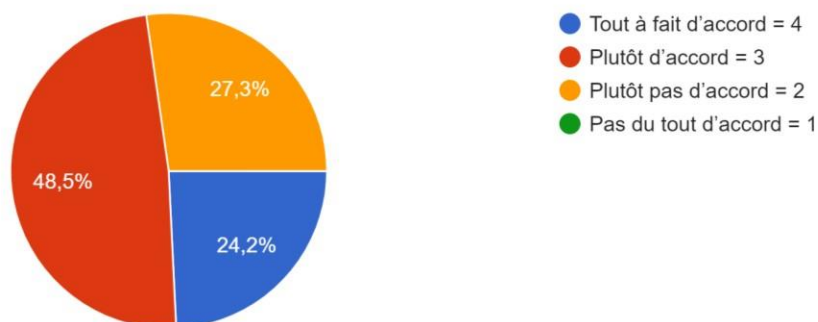
58

La méthodologie

Pour la majorité des participants la durée de la visite et le format de la visite (ateliers, visites des sites) ont été adéquates.

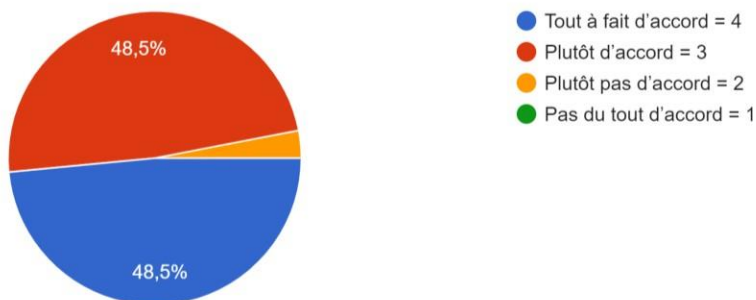
14. La durée de la visite était adéquate.

33 risposte



15. Le format de la visite (présentation et discussion ouverte, étude de cas, exercice de jumelage) était adéquate.

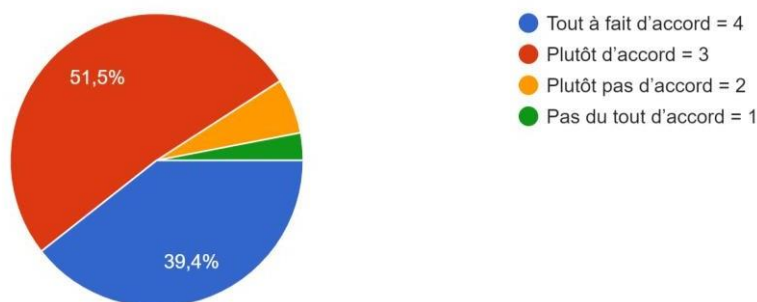
33 risposte



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

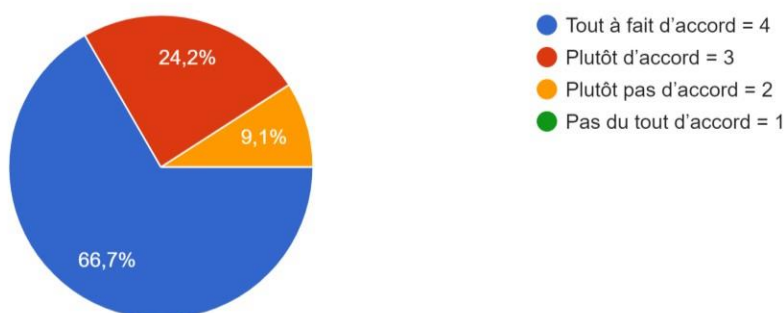
16. Je suis optimiste quant à la possibilité d'appliquer les connaissances acquises dans mon travail.

33 risposte



17. Je suis optimiste quant à la possibilité de transférer les connaissances acquises au personnel de mon institution.

33 risposte



Pour ce qui concerne les connaissances acquises, les question 16 et 17 relèvent que presque la totalité des participants est satisfaite et positive par rapport à **leur applicabilité lors de la visite technique dans leur travail et à leur transmissibilité (90,9%)**.

Recommandations pour la suite de la formation à Rome et Paris

Le recours aux visites sur le terrain était stratégique pour les représentants des EES tunisiennes afin d'interagir soit avec le cadre, les bureaux et le personnel des EES européens partenaires du projet SAGESSE pour acquérir une connexion expérientielle aux idées, concepts et procédures qui sous-

tendent les mécanismes de gouvernance des universités en Europe. Cette expérience est unique et ne pourrait pas être reproduite dans un cadre de formation. Les visites sur le terrain rendent l'apprentissage plus intéressant et offrent des occasions uniques d'apprendre certains concepts et de connaître les différentes expériences en les plaçant dans un contexte plus réaliste et plus pertinent.

CESIE observe que, malgré quelques éléments manquants et des changements mineurs dans les sessions de formation de la visite sur le terrain, les participants ont généralement maintenu qu'ils ont acquis une exposition considérable au système de gouvernance de l'Université de Barcelone. Le programme de formation a été très riche et approfondi. Cependant, un temps alloué aux participants pour se familiariser avec le fonctionnement des offices et avoir un aperçu des services offerts pour la vie étudiante aurait pu mieux favoriser leur découverte et compréhension.

Synthèse des propositions des participants à la formation :

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

60

ANNEXES

Programme des journées de visite

30 SEPTEMBRE 2019

Lieu : Université de Barcelone, Aula Magna

9h00 - 09h30	-	<i>Arrivée des participants et enregistrement</i>
9h30 - 10h00	-	Ouverture et bienvenue • Aurelia MAÑE, Déléguée du Recteur pour la mobilité et les programmes internationaux, Univ. de Barcelone • Habiba TALBI, Directrice de l'Unité "Gestion par Objectifs", Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en Tunisie

10h00 11h30	-	GOUVERNANCE ET GESTION BUDGETAIRE : VUE D'ENSEMBLE DE LA STRUCTURE DE LA GESTION BUDGETAIRE DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE Session de présentation et discussion ouverte des groupes de travail. L'idée de la session est de présenter le cas de l'UB, en mettant l'accent sur les aspects de la mise en œuvre des stratégies et les problèmes de gestion rencontrés, ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre. • Oriol ESCARDIBUL, Directeur General, Univ. de Barcelone • Josep VALLS, Directeur de la Direction Financière, Univ. de Barcelone
11h30 12h00	-	<i>Pause-café</i>
12h00 12h45	-	SYSTEME D'INFORMATION : PRESENTATION GENERALE DES SYSTEMES DE L'INFORMATION DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE • Antoni SOLÉ, Directeur du Domaine "Technologies de l'Information et de la Communication", Univ. de Barcelone
12h45- 13h30		GOUVERNANCE ET GESTION DE DONNEES SYSTEME D'INFORMATION: PRESENTATION GENERALE DE LA STRUCTURE DE GESTION DES DONNEES DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE Session de présentation et discussion de travail ouverte. Présentation du cas de l'UB, mise en oeuvre des stratégies, problèmes de gestion rencontrés ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre. Résultats et projets de futur. Technologie partagée, transparence, responsabilité. • Dolors BAENA, Chef de Cabinet, Univ. de Barcelone
13h30- 14h30		<i>Déjeuner</i>
14h30h – 16h00		PROBLEMES DE GOUVERNANCE SELON UNE PERSPECTIVE COMPAREE : LA TUNISIE, LA MEDITERRANEE ET L'EUROPE Présentation générale sur les questions de gouvernance : organisation interne, projection des changements structurels, difficultés, entre d'autres. Virginie PASTORET, Directrice, Direction de Pilotage, Univ. de Montpellier

1 OCTOBRE 2019

Lieu : Université de Barcelone, Salle Ramón i Cajal

9h30 11h30	-	DISCUSSION SUR LES MODELES DE GOUVERNANCE, DE GESTION BUDGETAIRE ET LES SYSTEMES COMPTABLES - 1ère Session de travail Deux groupes de travail discuteront les problèmes des universités et leur façon de les aborder, surtout les problèmes concrets des universités tunisiennes. En particulier : la gestion budgétaire et les systèmes comptables. La séance de travail a compris les questions suivantes : <i>Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université ?</i> <i>Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment ?</i> <i>Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?</i> Coordination: - Nicolas PATRICI, Observatori de la Globalització, Univ. de Barcelone - Mariana SZEFRER, Observatori de la Globalització, Univ. de Barcelone - Silvia MARCHIONNE, UNIMED
11h30 12h00	-	<i>Pause-café</i>
12h00 13h00	-	Mise en commun des conclusions par les représentants de chaque groupe
13h00- 14h00		<i>Déjeuner</i>
14h00- 16h00		DISCUSSION SUR LES MODELES DE GOUVERNANCE, DE GESTION BUDGETAIRE ET LES SYSTEMES COMPTABLES - 2ème Session de discussion Deux groupes de travail discuteront les problèmes des universités et leur façon de les résoudre. En particulier : la gestion des données et les systèmes d'information. La séance de travail comprendra les questions suivantes : <i>Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université ?</i> <i>Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment ?</i> <i>Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?</i> Coordination: - Dolors BAENA, Chef de Cabinet, Univ. de Barcelone - Virginie PASTORET, Directrice, Direction de Pilotage, Univ. de Montpellier
16h00 16h30	-	Mise en commun des conclusions par les représentants de chaque groupe

16h30	Conclusion et clôture - UNIMED & Université de Barcelone
-------	--

Liste des formateurs

Nom, Prénom	Organisme	Rôle
Aurelia MAÑE	Université de Barcelone	Déléguée du Recteur pour la mobilité et les programmes internationaux
Oriol ESCARDIBUL	Université de Barcelone	Directeur General
Josep VALLS	Université de Barcelone	Directeur de la Direction Financière
Antoni SOLÉ	Université de Barcelone	Directeur du Domaine “Technologies de l'Information et de la Communication”
Dolors BAENA	Université de Barcelone	Économiste, a occupé différents postes de responsabilité à l'Université de Barcelone
Virginie PASTORET	Université de Montpellier	Directrice, Direction de Pilotage Experte externe au projet

63

Un service d'interprétation simultanée en français a été offert pour que dans la sélection des intervenants le critère de compétence dans le domaine l'emporte sur celui des compétences linguistiques, dans l'intérêt supérieur des participants à la visite.

Participants à la formation

Nom	Prénom	Organisme	Rôle
Marchionne	Silvia	UNIMED	Chargée de projets, Coordinateur du projet SAGESSE
Valenti	Alessia	CESIE	Chargée de projets, Co-leader du WP6 Qualité
Salem	Cherif	Université de Tunis	Sous-directeur

Maaref	Adel	Université de Tunis	Secrétaire Général
Slimane	Dorsaf	Université de Tunis El Manar	Sous-directeur des affaires financières
Farrah	Mohamed	Université de Tunis El Manar	Technicien informatique et
Boutabba	Wahida	Université de Carthage	Secrétaire Général
El Euch	Naoufel	Université de Carthage	Directeur des services communs
Harbi	Neila	Université de Sousse	Directrices des Affaires Académiques
Belkacem	Lotfi	Université de Sousse	Vice-Président
Damak	Slim	Université de Sfax	Sous-directeur financier
Kammoun	Henda	Université de Sfax	Sous-directeur
Houta	Mohammed	Université de Gabès	Administrateur Général
Boulbaba	Guefrech	Université de Gabès	Directeur Administratif et Financière
Daffaf	Khaled	Université de la Manouba	Administrateur Conseiller
Amnouchi	Khalil	Université de la Manouba	Administrateur Conseiller
Msakni	Leila	Université de Monastir	Sous-Directeur des affaires financières
Brahem	Abir	Université de Monastir	Ingénieur en chef
Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	Directeur des services communs
Bechir	Allouche	Université Virtuelle de Tunis	Professeur
Nouira	Ahlem	Université de Kairouan	Chef du service du budget

Said	Kamel	Université de Kairouan	Vice-Président
Mansouri	Ali	Université de Gafsa	Vice-président
Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	Directeur des services communes
Sabeh	Romdhane	Université de Jendouba	Chef de Service
Ramzi	Hajji	Université de Jendouba	Chef de service financier
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	Secrétaire Générale
Ben Redjeb	Aida	Université Ez-Zitouna	Sous directeur
Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Sous directeur
Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur
Talbi	Habiba	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Kacem	Olfa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Makram	Driss	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Ingénieur Général, Directeur
Ziedi	Zouheyer	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Sous-directeur

3. [2ème visite sur terrain du WP3, Rome 11-12 novembre 2019]

Après la formation de base et les ateliers locaux 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), le travail suivant du projet SAGESSE est 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. Dans ce but l'Université de La Sapienza (P3) a accueilli la deuxième visite technique sur terrain, réalisée par le biais de la didactique frontale, de visites aux structures stratégiques et des échanges avec les intervenants. La visite est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances par rapport au système de gestion de l'information et de la qualité à l'Université La Sapienza, ainsi que ce qui concerne les mesures au soutien du droit à l'éducation. Les activités de visite ont porté sur les principaux thèmes suivants :

- Système de gestion de l'information de l'Université Sapienza de Rome ;
- Activités d'internationalisation ;
- La Recherche et le support à l'amélioration de sa qualité ;
- Mesures directes et indirectes liées au droit à l'éducation et à la connaissance ;
- Services informatiques, transparence, e-learning. Le programme des journées de visite et la listes des formateurs sont disponibles dans la section "Annexes" de ce rapport.

Capitalisation des propositions relevées de la première visite Les organisateurs ont tenu compte des propositions d'amélioration reçues après la première visite, notamment :

- Le programme a été plus étroitement lié aux aspects liés à la gestion de la qualité et aux systèmes d'information, y compris les aspects de gestion technique.
- Le programme comprenait une illustration du système d'accréditation italien et de processus de gestion dont le changement a eu un impact positif sur la qualité du système universitaire.
- Le programme comprenait des visites sur place de services spécifiques, afin de mieux illustrer les processus, le personnel impliqué, les services qui sont devenus disponibles pour l'université et les étudiants.
- Les responsables des services visités ont été impliqués comme formateurs, afin de mieux illustrer les spécificités de leur travail lors des moments de discussion et de répondre aux questions spécifiques des participants.

66

Critères et outils d'évaluation Afin de déterminer l'atteinte des objectifs et assurer la bonne application de l'assurance qualité à chaque phase du projet, toutes les activités de SAGESSE ont été soumises au processus et aux critères d'évaluation décrit dans le Plan Assurance et Contrôle de la Qualité (Plan Qualité) du projet - élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader), UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et Université de Sfax (P11 - WP6 leader) et approuvé par le Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) du projet. Par rapport à la Formation de Formateurs pour le personnel universitaire en matière d'Assurance Qualité et de Planification Stratégique (WP2 Développement), les indicateurs et outils d'évaluation de l'ensemble du projet établis dans la Description du projet étaient :

➤ Indicateur de progression :

- o « N.26 personnes du service financier des EES des pays partenaires complètent leur formation avec les visites de formation et d'échange des bonnes pratiques. » ;
- o « 70% intègrent le groupe de travail SAGESSE et relevances des profils intégrant le groupe de travail SAGESSE. »

A ces indications le Plan Qualité a ajouté indicateurs pour le lot de travail :

➤ Indicateurs de progression temporelle :

o « La formation de base est organisée dans le temps prévu (M27). »

➤ Indicateurs de progression qualitatives :

o « Les visites sur terrain ont poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet. »

o « Les coordinateurs et co-coordonateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques. »

o « Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier. »

o « La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus. »

L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un Questionnaire d'évaluation de satisfaction des bénéficiaires de la formation des visites techniques sur le terrain³ « à chaud », soumis aux participants lors de la fin des activités. L'analyse a porté sur 28 questionnaires rendus sur les 28 participants tunisiens effectifs. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "Annexes" de ce rapport.

Résultats de l'évaluation

Indicateurs d'évaluation de l'ensemble du projet

La deuxième visite technique a été organisée du 11 Novembre au 12 Novembre 2019 (M27), donc dans le délai prévu par la Description du projet, M27. L'objectif général « N.26 personnes du service financier des EES des pays partenaires complètent leur formation avec les visites de formation et d'échange des bonnes pratiques » est atteint : les personnes des EES tunisiens participant à la formation de base ont été 28. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "Annexes" de ce rapport. Les partenaires du projet ont mis tout en œuvre pour assurer un équilibre entre les hommes et les femmes : la composante féminine vient à constituer le 32 % des participants.

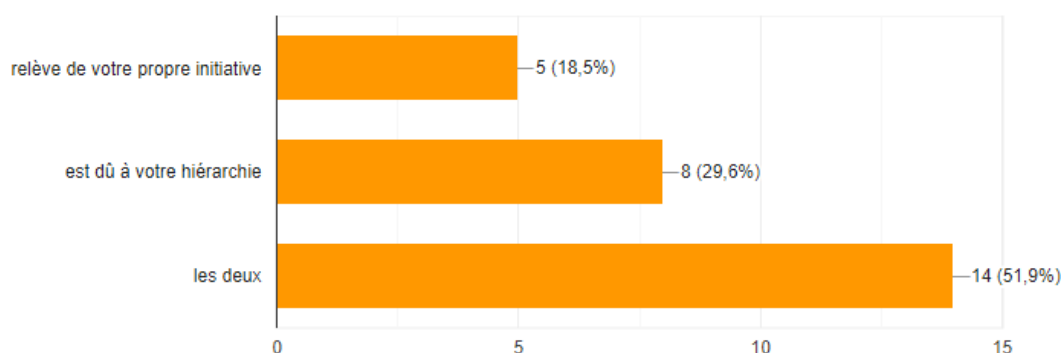
67

Les participants avaient tous un profil intégrant le groupe de travail SAGESSE, étant la plupart Directeurs de Service et Chefs de Service. Donc l'objectif « Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier. » est atteint.

La plupart des participants (51,9%) ont indiqué que leur départ en formation est dû à la fois à leur hiérarchie et à leur propre initiative. Ce chiffre est très significatif car il met en évidence encore une fois l'intérêt stratégique des organismes participants et l'intérêt des toutes leurs parties prenantes dans le projet SAGESSE.

2. Votre départ en formation :

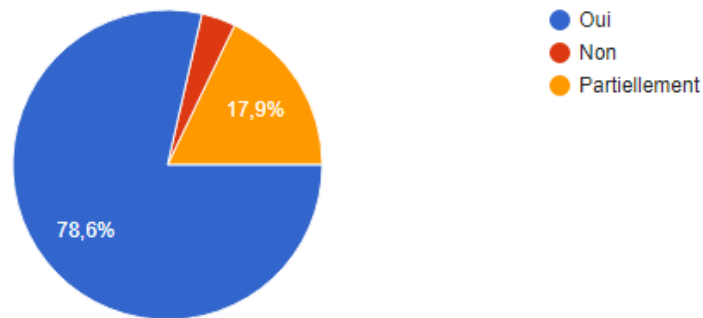
27 risposte



L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la visite technique. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que la visite a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : 22 participants sont complètement satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.

1. La visite, répond-elle à vos attentes ?

28 risposte

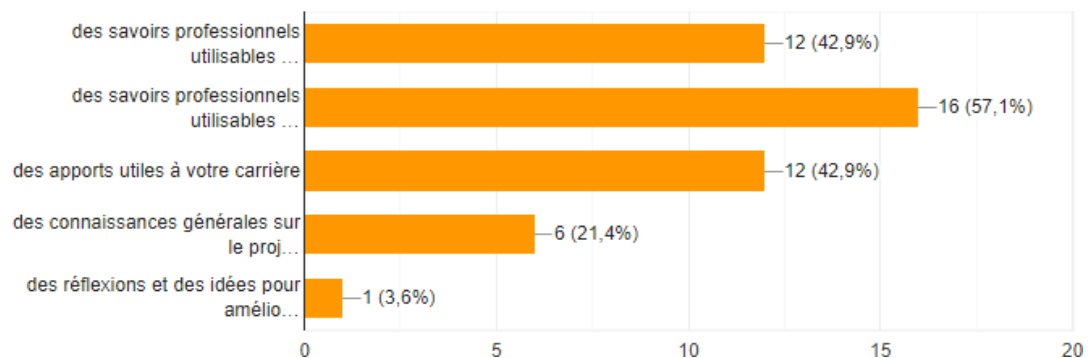


Le principali aspettative dei partecipanti riguardavano l'acquisizione di :

- Sapori professionali utilizzabili più tardi (57,1 %) ;
- Apporti utili alla loro carriera (42,9 %) ;
- Sapori professionali utilizzabili immediatamente (42,9 %). Per 6 partecipanti, le aspettative erano più legate a ricevere conoscenze generali sul progetto SAGESSE (21,4%).

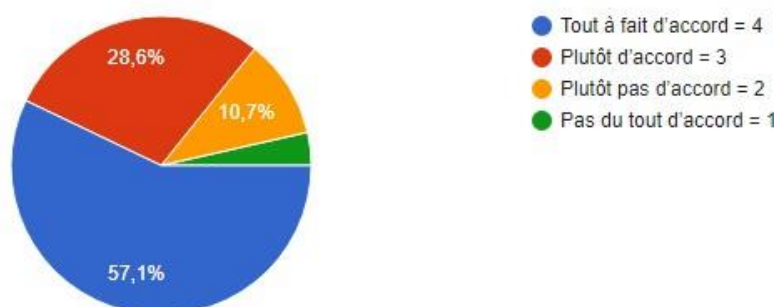
3. In ciò che riguarda il programma proposto per la visita tecnica, quali erano le sue aspettative ?

28 risposte



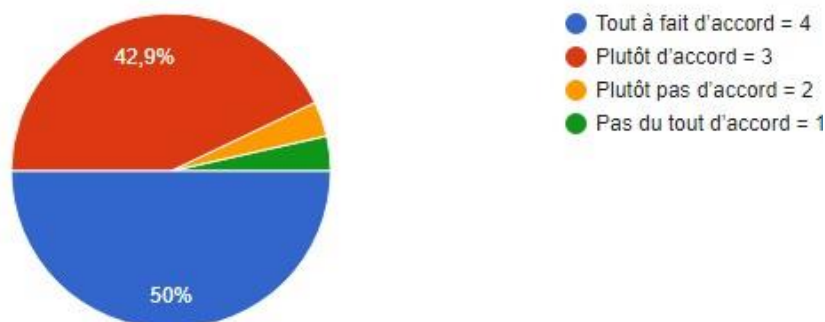
4. J'ai reçu le programme suffisamment à l'avance

28 risposte



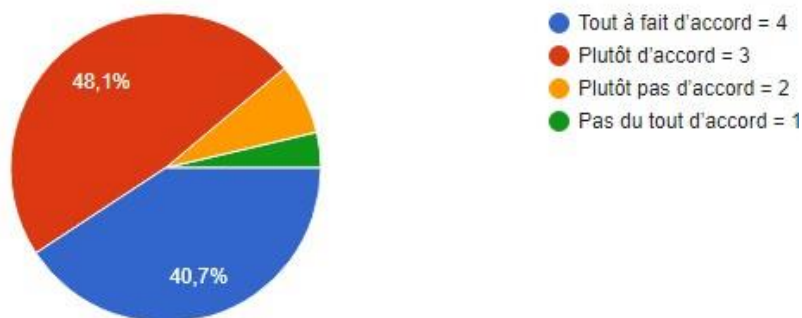
5. Les objectifs de la visite ont été clairement définis.

28 risposte



11. Vos attentes par rapport à la visite technique ont été atteintes.

27 risposte



69

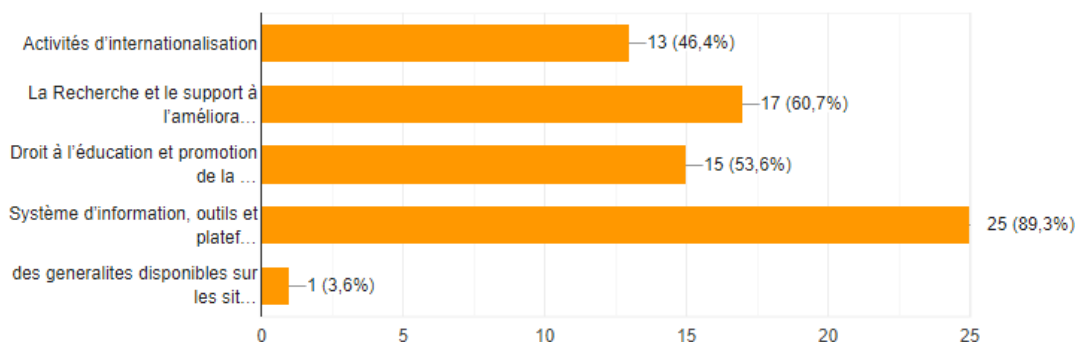
Les participants, ayant reçu le programme suffisamment à l'avance, avaient pu estimer que les objectifs de formation étaient clairs et précis et qu'ils correspondaient à leurs besoins de formation (92,9 %) (question n. 6). Les attentes ont été satisfaites pour le 88,8% des participants (question 12).

Le contenu

Les activités mises en œuvre ont répondu à tous les points du programme de la visite technique et les participants ont déclaré d'avoir eu la possibilité d'être sensibilisés à une ou plusieurs thématiques (Q. n.6) et d'accéder à des bonnes pratiques (Q. n.7).

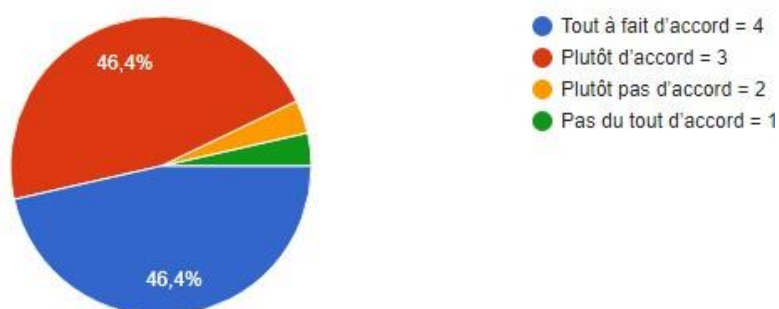
6. Après votre participation à cette visite d'étude, êtes-vous mieux sensibilisé(e) à une ou plusieurs des questions ci-dessous :

28 risposte



7. La visite m'a fourni des exemples de bonnes pratiques.

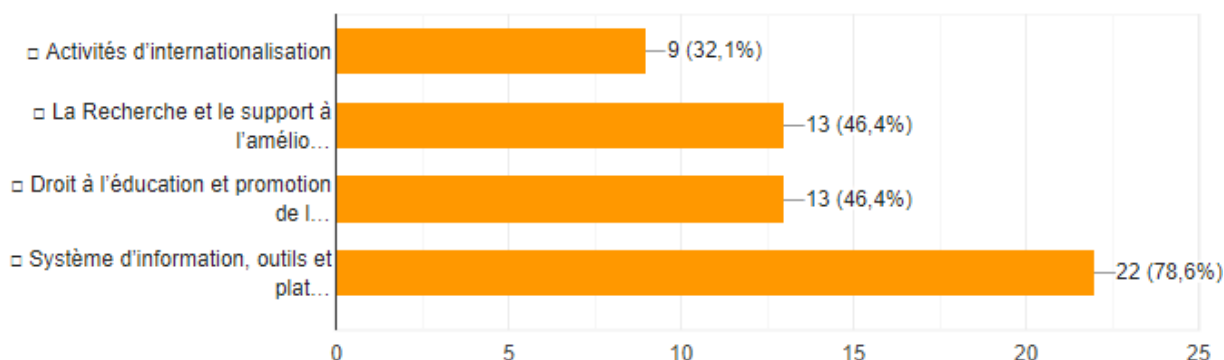
28 risposte



La plupart des participants (78,6%) a évalué « Le Système d'information, outils et plateformes » comme l'aspect le plus intéressant du programme de visite. A suivre, la « Recherche et le support à l'amélioration de sa qualité » (46,4%) et le « Droit à l'éducation et promotion de la connaissance » (46,4%). Enfin, le 32,1% a trouvé intéressants les « Activités d'internationalisation ».

8. Quels aspects de la visite avez-vous trouvé les plus intéressants ?

28 risposte



70

Lorsqu'on a demandé aux participants de définir les principaux enseignements tirés de la visite technique, ils ont défini les éléments suivants comme importants et intéressants dans la perspective d'amélioration de leur système :

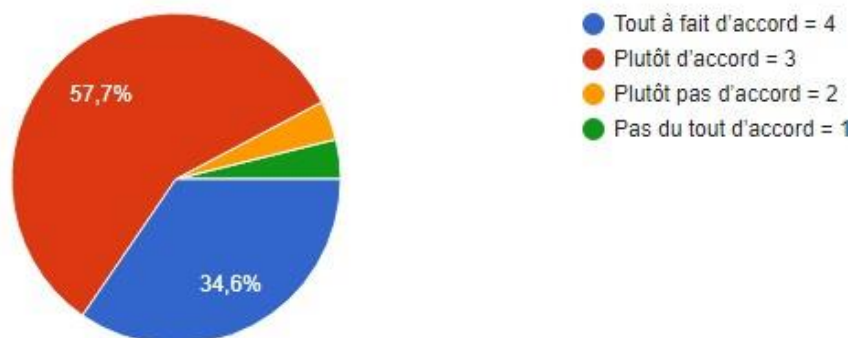
- Développer un système de collecte et gestion de l'information plus efficace et fiable ;
- La numérisation des systèmes ;
- Soutenir les carrières universitaires grâce à des outils de gestion plus performants (plateforme, site web), des cours à distance et des mesures visant à garantir le droit à l'éducation et l'internationalisation des carrières.

La méthodologie

Presque tous les participants ont déclaré que la durée de la visite et le format de la visite (ateliers, visites des sites) ont été adéquates.

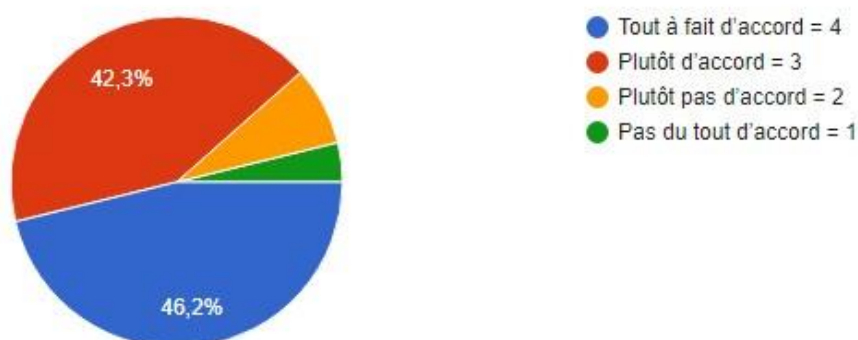
13. La durée de la visite était adéquate.

26 risposte



14. Le format de la visite (présentation et discussion ouverte, étude de cas, exercice de jumelage) était adéquate.

26 risposte



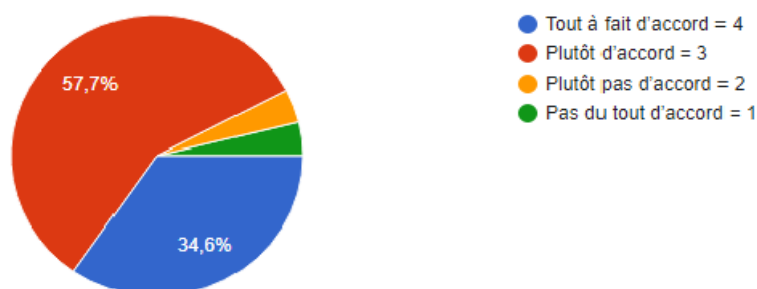
71

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

Pour ce qui concerne les connaissances acquises, presque la totalité des participants est positive par rapport à leur l'applicabilité dans leur travail (92,3%) et à leur transmissibilité (96,2%).

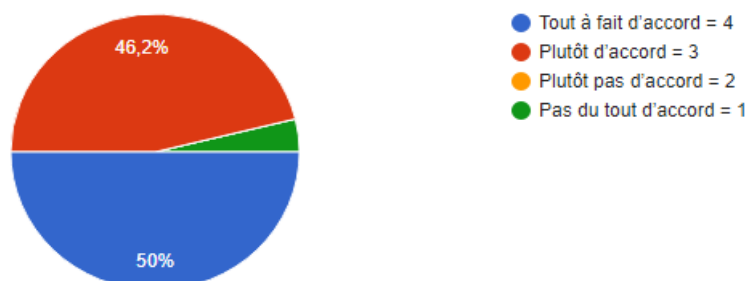
15. Je suis optimiste quant à la possibilité d'appliquer les connaissances acquises dans mon travail.

26 risposte



16. Je suis optimiste quant à la possibilité de transférer les connaissances acquises au personnel de mon institution.

26 risposte



72

Recommandations pour la suite de la formation à Paris

CESIE relève que la visite sur le terrain a été bien préparée : la délégation a été particulièrement impressionnée par les différents services inclus dans la visite, et a apprécié que le personnel soit facilement disponible tout au long de la visite pour l'aider à mieux comprendre son travail. La visite a fourni l'occasion pour répondre à plusieurs interrogatifs par rapport à la gestion de l'information dans l'Université « La Sapienza » de Rome et l'implication des experts du service a été stratégique. Les participants ont apprécié le focus sur les droits des étudiants liés à l'accès à l'éducation supérieure, l'inclusion dans la vie étudiante et le support à la construction d'un profil professionnel pour l'entrée dans le monde du travail. L'organisation a réussi à prendre en compte les suggestions des participants exprimées lors de la visite à l'Université de Barcelone afin de proposer un programme plus interactif. Les différents déplacements pour les visites aux services ont été longs mais limités au quartier universitaire et en tout cas extrêmement importants.

Synthèse des propositions des participants à la formation :

- Consacrer plus de temps à des activités pratiques et de groupe ;
- Offrir plus d'information sur les outils techniques utilisés dans le cadre des systèmes d'information et de communication ;
- Permettre le partage des expériences et des cas pratiques en Tunisie.

ANNEXES

Programme des journées de visite

Lundi, 11 novembre 2019

9h00 09h30	-	<i>Accueil et enregistrement des participants</i> Lieu : Salle multimédia, Palace du Rectorat, CU001
9h30 10h00	-	Ouverture et Salutations institutionnelles Lieu : Salle multimédia, Palace du Rectorat Gianluca SENATORE, Référent Scientifique Université Sapienza de Rome chargé du Projet SAGESSE Cristiano VIOLANI, Président de l'Unité d'Évaluation, Université Sapienza de Rome Daniel POMMIER VINCELLI, Chercheur en sociologie des processus politiques, Centre de recherche et Coopération avec l'Eurasie, la Méditerranée et l'Afrique subsaharienne, Université Sapienza de Rome Silvia MARCHIONNE, Chargée de projets internationales et coordinatrice du projet SAGESSE, UNIMED - Union des Universités de la Méditerranée
10h05 11h00	-	Visite du Centre « InfoSapienza » - Centre de programmation et de développement technologique finalisé au support des TIC - Technologies de l'information et de la communication Lieu: Bâtiment "Ragno Blu", Via dei Reti
11h05 11h30	-	Pause-café - Lieu : Salle multimédia, Palace du Rectorat
11h30- 13h30		Atelier 1 : Activités d'internationalisation de l'Université Sapienza de Rome Lieu : Salle multimédia, Palace du Rectorat • L'internationalisation de la recherche ; • La mobilité internationale des étudiants ; • La mobilité internationale des chercheurs, des professeurs et du staff administratif ; • La participation des enseignants et des chercheurs aux programmes et projets de coopération et développement Maria Ester SCARANO, Directrice du Bureau pour l'Internationalisation Graziella GAGLIONE, Chef du secteur projets européens - Bureau pour l'Internationalisation
13h30- 14h30		Déjeuner - Lieu : Salle multimédia, Palace du Rectorat

14h30h 16h30 -	Atelier 2 : La Recherche à l'Université de Rome La Sapienza et le support à l'amélioration de sa qualité Lieu : Salle multimédia, Palace du Rectorat • L'élargissement des opportunités de financement de la recherche au niveau national, européen et international ; • Le support à la présentation de projets financés par les organismes publics, les institutions européennes et internationales ; • Le soutien à l'information financière et à l'audit de projets nationaux et européens ; • La coordination des activités relatives à la « troisième mission » et la promotion d'activités de « public engagement », de responsabilité et d'innovation sociale. Antonella CAMMISA, Directrice du Bureau Support à la Recherche et au Transfert Technologique Andrea RICCIO, Chef du Bureau Projets Stratégiques de Recherche et Évaluation
----------------------------------	--

Mardi, 12 novembre 2019

9h30 11h00 -	Atelier 1 : LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium Lieu : Aula 1, Via Cesare de Lollis, 22 • Comment octroyer aux étudiants universitaires toutes les allocations et subventions consacrées au droit à l'éducation et à la connaissance ; • Comment promouvoir le droit à l'éducation et à la connaissance à La Sapienza et dans d'autres universités et académies de la Région Latium ; • Comment mettre en place des mesures directes et indirectes finalisées au soutien au revenu du citoyen en voie de formation universitaire ; • Comment promouvoir de nouvelles formes de welfare pour les étudiants : cotisations exceptionnelles d'aide au logement et subventions aux étudiants parents et travailleurs ; • Comment promouvoir la pleine insertion des étudiants souffrant de handicaps et comment lutter contre toute forme de discrimination de par la mise en place de mesures d'inclusion et d'intégration. Alessio PONTILLO, Président de LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium
	Mauro LENTI, Directeur du secteur patrimoine LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium
11h00 11h30 -	Pause-café - Lieu : Salle 1, Via Cesare de Lollis, 22

11h30 - 13h30	Atelier 2 : Le système d'information "InfoStud", le portail Uniroma1, la plateforme e-learning Sapienza Lieu : Aula 1, Via Cesare de Lollis, 22 • Services informatiques pour la carrière des étudiants ; • Les inscriptions aux cours universitaires ; • L'enregistrement des examens et la réservation des examens ; • Le paiement des frais universitaires ; • Le portail Uniroma1 comme principal canal de communication avec l'extérieur ; • La définition des menus et de la structure de navigation sur la plateforme ; • Les étudiants étrangers ; • Le « prospect students » ; • La transparence ; • Comment la plateforme Moodle permet de créer des communautés d'étudiants et d'enseignants visant au partage d'informations, à la stimulation du débat et à la diffusion de bonnes pratiques d'étude Francesco BARCELLONA, Chef du Bureau Développement Portails Web Marco CONGIA, Chef du Bureau Gestion des Projets TICs
13h30-14h30	Déjeuner - Lieu : Salle 1, Via Cesare de Lollis, 22
14h30-16h00	Atelier 3 : Visite au siège de LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium Lieu : Salle 1, Via Cesare de Lollis, 22
16h00 - 16h30	Séance d'évaluation de la visite sur terrain (CESIE) et conclusions (UNIMED)

75

Liste des formateurs

Nom, Prénom	Organisme	Rôle
Cristiano VIOLANI	Université Sapienza de Rome	Président de l'Unité d'Évaluation
Daniel POMMIER VINCELLI	Université Sapienza de Rome	Chercheur en sociologie des processus politiques, Centre de recherche et Coopération avec l'Eurasie, la Méditerranée et l'Afrique subsaharienne
Maria Ester SCARANO	Université Sapienza de Rome	Directrice du Bureau pour l'Internationalisation

Graziella GAGLIONE	Université Sapienza de Rome	Chef du secteur projets européens - Bureau pour l'Internationalisation
Antonella CAMMISA	Université Sapienza de Rome	Directrice du Bureau Support à la Recherche et au Transfert Technologique
Andrea RICCIO	Université Sapienza de Rome	Chef du Bureau Projets Stratégiques de Recherche et Évaluation
Alessio PONTILLO	LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium	Président
Mauro LENTI	LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium	Directeur du secteur patrimoine
Francesco BARCELLONA	Université Sapienza de Rome	Chef du Bureau Développement Portails Web
Marco CONGIA	Université Sapienza de Rome	Chef du Bureau Gestion des Projets TICs

76

Un service d'interprétation simultanée en français a été offert pour que dans la sélection des intervenants le critère de compétence dans le domaine l'emporte sur celui des compétences linguistiques, dans l'intérêt supérieur des participants à la visite.

Participants à la formation

Nom	Prénom	Organisme	Rôle
Marchionne	Silvia	UNIMED	Chargée de projets, Coordinateur du projet SAGESSE
De Giorgi	Federica	UNIMED	International Projects and Networking activities
Valenti	Alessia	CESIE	Chargée de projets

Chokri	Sayari	Université de Tunis	Responsable du service financier
Khaled	Yassine	Université de Tunis	Directeur
Ben Miled	Ghofrane	Université de Tunis El Manar	Enseignant Universitaire / Responsable Qualité ISSBA
Slimane	Dorsaf	Université de Tunis El Manar	Chef de Service des Relations avec l'Environnement et L'Intégration Professionnelle
Boutabba	Wahida	Université de Carthage	Secrétaire Générale
Khenissi	Moez	Université de Sousse	Vice-Président
Hizem	Bahia	Université de Sousse	Administrateur Conseiller
Samet	Abdelaziz	Université de Sfax	Secrétaire Principal
Mnif	Hassene	Université de Sfax	Directeur
Amamra	Amara	Université de Gabès	Secrétaire Général-administrateur en chef
Bougobba	Abdessatar	Université de Gabès	Secrétaire Général-administrateur en chef
Zayati	Mourad	Université de la Manouba	Chef service chargé des affaires du personnel enseignant
Mekni	Yosra	Université de la Manouba	Chef service chargé des affaires académiques

Bouzayane	Syrine	Université de Monastir	Chef service informatique - Ingénieur en chef en informatique
Soussia	Lotfi	Université de Monastir	Directeur des stages
Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	Directeur des Services Communs
Allouche	Béchir	Université Virtuelle de Tunis	Professeur technologue & de responsable projets
Selmi	Wafik	Université de Kairouan	Ingénieur en chef en informatique
Charradi	Mohamed	Université de Kairouan	IT engineer
Ben Younes	Rached	Université de Gafsa	Président
Belgacem	Mabrouki	Université de Gafsa	Directeur des Services Communs
Aloui	Ramzi	Université de Jendouba	Chef de service
Boukhili	Mustapha	Université de Jendouba	Financier
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	Secrétaire Générale
Chouikh	Halima	Université Ez-Zitouna	Sous-directeur
Makram	Driss	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général Services Communs
Kacem	Olfa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général Cellule de Gouvernance

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

4. [3^{ème} visite sur terrain du WP3, Paris 14-15 novembre 2019]

Après la formation de base et les ateliers locaux 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), le travail suivant du projet SAGESSE est 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.

Dans ce but l'**Université Paris 1 Panthéon Sorbonne a accueilli la troisième visite technique sur terrain** réalisée principalement par le biais de la didactique frontale, de visites aux structures stratégiques et des échanges avec les intervenants.

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

- Pilotage ministériel et systèmes d'information en contexte d'autonomie des universités ;
- Organisation et stratégie de l'université Paris1 Panthéon-Sorbonne ;
- Stratégie numérique du Campus Condorcet ;
- Equipement pour la recherche ;
- Formes de mutualisation entre universités en matière de SI ;
- Enjeux des SI sur une université multisite ;
- Collecte d'information sur l'insertion professionnelle des étudiants et la qualité des formations.

79

Le programme des journées de visite et la listes des formateurs sont disponibles dans la section "Annexes" de ce rapport.

Capitalisation des propositions relevées de la deuxième visite

Les organisateurs ont tenu compte des propositions d'amélioration reçues après la deuxième visite, notamment :

- Le programme comprenait des ateliers pratiques axés sur cas pratiques et propositions d'idées à introduire dans les universités tunisiennes en utilisant les connaissances acquises pendant la visite.
- L'implication des formateurs du SIES, de l'AMUE et de la DSIUN a permis aux participants de pouvoir discuter également des outils techniques utilisés dans le cadre des systèmes d'information.

EVALUATION DE LA FORMATION

Critères et outils d'évaluation

Afin de déterminer l'atteinte des objectifs et assurer la bonne application de l'assurance qualité à chaque phase du projet, **toutes les activités de SAGESSE ont été soumises au processus et aux critères d'évaluation décrit dans le Plan Assurance et Contrôle de la Qualité (Plan Qualité) du**

projet - élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader), UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et Université de Sfax (P11 - WP6 leader) et approuvé par le Comité de Contrôle de la Qualité (CCQ) du projet.

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

- **Indicateur de progression :**
 - « N.26 personnes du service financier des EES des pays partenaires complètent leur formation avec les visites de formation et d'échange des bonnes pratiques. » ;
 - « 70% intègrent le groupe de travail SAGESSE et relevances des profils intégrant le groupe de travail SAGESSE. »

A ces indications le Plan Qualité a ajouté indicateurs pour le lot de travail :

- **Indicateurs de progression temporelle :**
 - « La formation de base est organisée dans le temps prévu (M27). »
- **Indicateurs de progression qualitatives :**
 - « Les visites sur terrain ont poursuivi les objectifs formatifs prévus par le projet. »
 - « Les coordinateurs et co-coordinateurs de la formation ont bien écouté les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques. »
 - « Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier. »
 - « La formation délivrée est cohérente avec les thèmes de formation prévus. »

L'outil d'évaluation de l'accomplissement des indicateurs élaboré par CESIE (P4 - WP6 co-leader) avec la collaboration d'UNIMED (P1 - Coordinateur de Projet) et de l'Université de Sfax (P11 - WP6 leader) a été un **Questionnaire d'évaluation de satisfaction des bénéficiaires de la formation des visites techniques sur le terrain « à chaud »**, soumis aux participants lors de la fin des activités.

80

L'analyse a porté sur 27 questionnaires rendus sur les 29 participants tunisiens effectifs. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "*Annexes*" de ce rapport.

Résultats de l'évaluation

Indicateurs d'évaluation de l'ensemble du projet

La troisième visite technique et a été organisés du **14 Novembre au 15 Novembre 2019 (M26)**, donc dans le délai prévu par la Description du projet, M27.

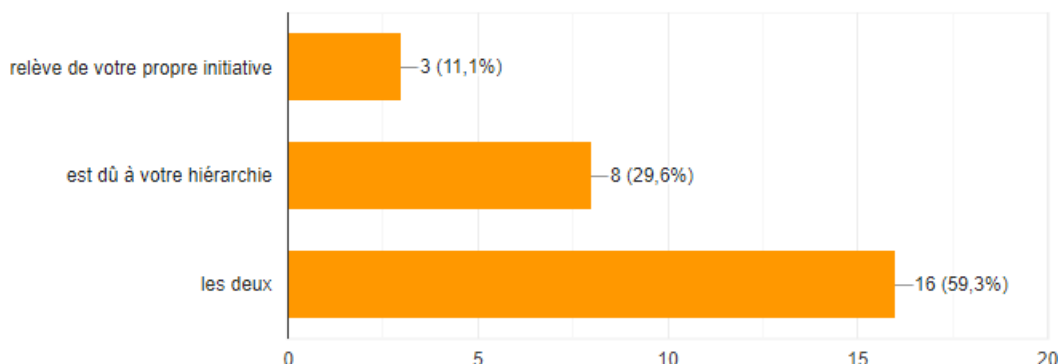
L'objectif général « *N.26 personnes du service financier des EES des pays partenaires complètent leur formation avec les visites de formation et d'échange des bonnes pratiques* » est atteint : **les personnes des EES tunisiens participant à la formation de base ont été 29**. La liste des participants à la formation est disponible dans la section "*Annexes*" de ce rapport. Les partenaires du projet ont mis tout en œuvre pour assurer un équilibre entre les hommes et les femmes : la composante féminine vient à constituer le 38 % des participants.

Les participants avaient tous un profil intégrant le groupe de travail SAGESSE, étant la plupart Directeurs Administratifs et Financières, Responsables Système d'Information. Donc l'objectif « *Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique financier.* » est atteint.

La plupart des participants (59,3%) ont indiqué que leur départ en formation est dû à la fois à leur hiérarchie et à leur propre initiative. Ce chiffre est très significatif car il met en évidence encore une fois l'intérêt stratégique des organismes participants dans le projet SAGESSE.

2. Votre départ en formation :

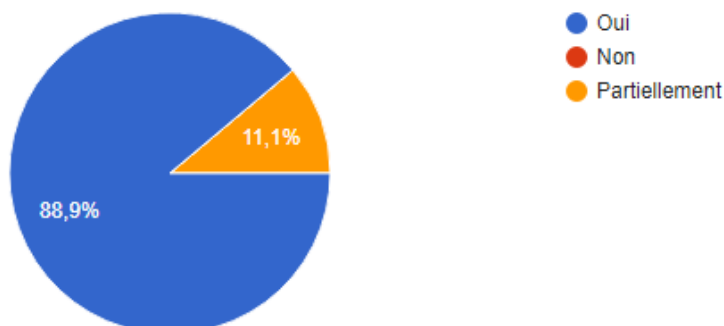
27 risposte



L'objectif premier du Questionnaire d'évaluation utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard de la visite technique. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que la visite a atteint cet objectif avec une satisfaction globale élevée : **88,9% des participants sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.**

1. La visite, répond-elle à vos attentes ?

27 risposte



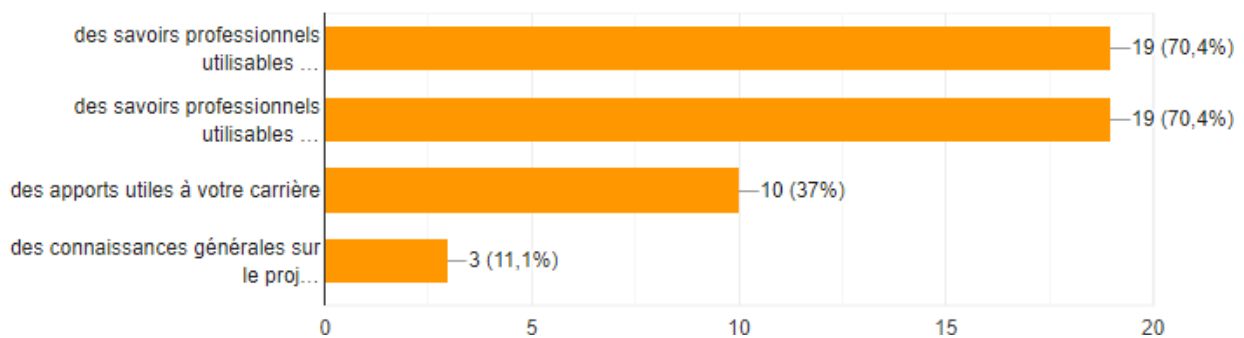
81

Les principales attentes des participants concernaient l'acquisition de :

- Savoirs professionnels utilisables plus tard (70,4%) ;
- Savoirs professionnels utilisables immédiatement (70,4%) ;
- Apports utiles à leur carrière (37 %) ;
- Connaissances générales sur le projet SAGESSE (11,1%).

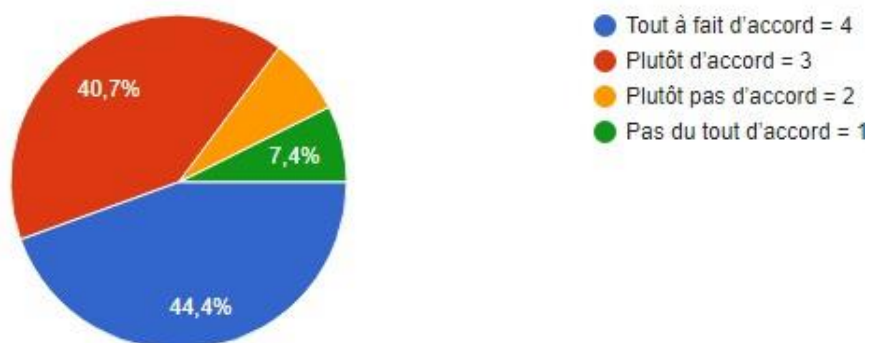
3. En ce qui concerne le programme proposé pour la visite technique, quelles étaient vos attentes ?

27 risposte



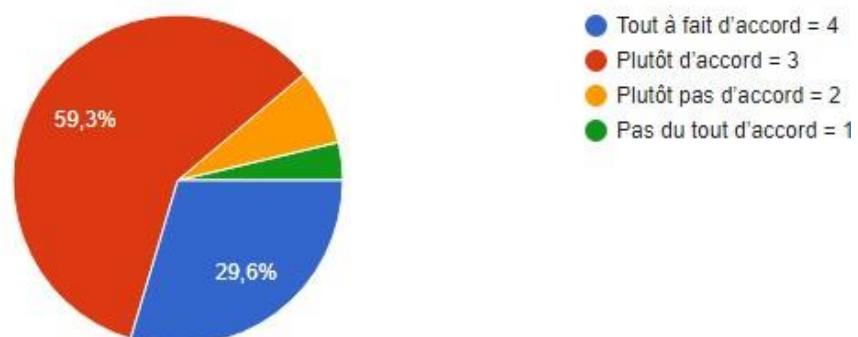
4. J'ai reçu le programme suffisamment à l'avance

27 risposte



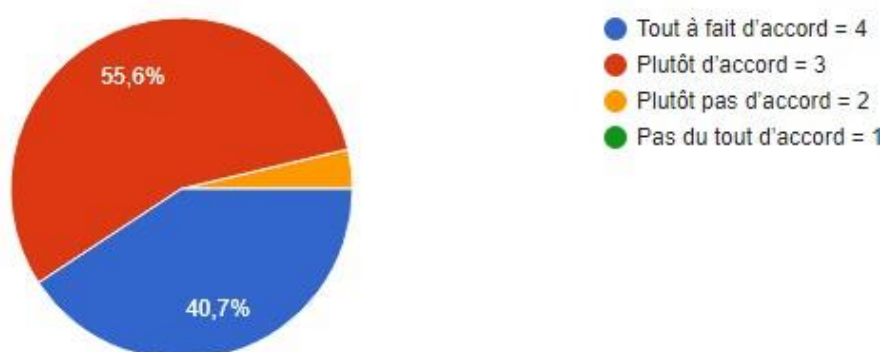
5. Les objectifs de la visite ont été clairement définis.

27 risposte



11. Vos attentes par rapport à la visite technique ont été atteintes.

27 risposte



Les participants, ayant reçu le programme suffisamment à l'avance, **avaient pu estimer que les objectifs de formation étaient clairs et précis et qu'ils correspondaient à leurs besoins de formation. Les attentes ont été atteintes pour le 96,3% des participants.**

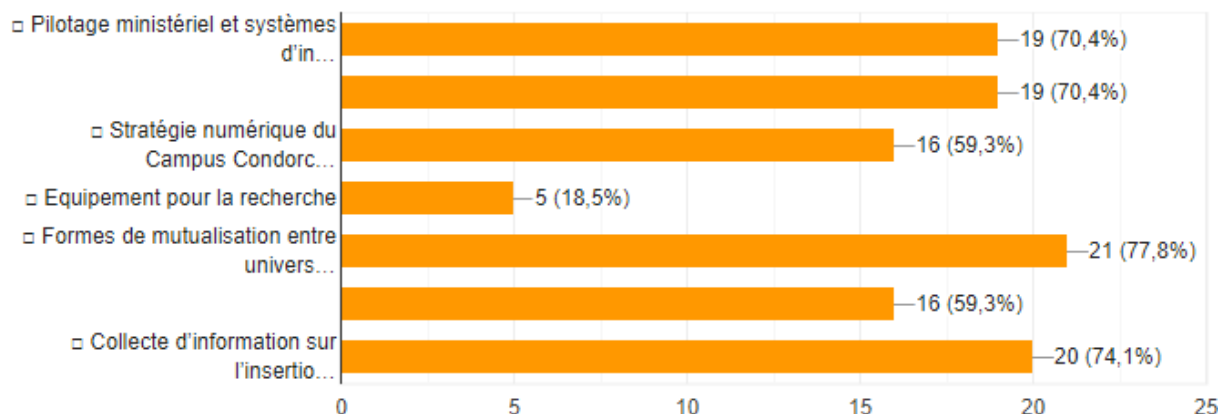
Le contenu

Les activités mises en œuvre ont en effet répondu à tous les points du **programme de la visite technique et les participants ont déclaré d'avoir eu la possibilité d'être sensibilisé(e) à une ou plusieurs des questions, comme le montrent les résultats de la question n.6.**

83

6. Après votre participation à cette visite d'étude, êtes-vous mieux sensibilisé(e) à une ou plusieurs des questions ci-dessous :

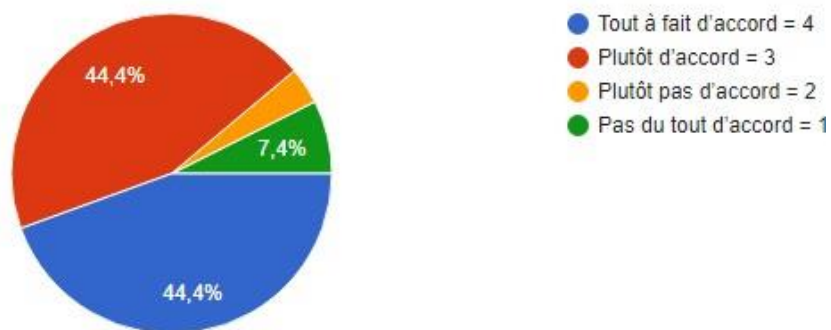
27 risposte



La visite a été aussi offerte une occasion pour découvrir des bonnes pratiques (question 7).

7. La visite m'a fourni des exemples de bonnes pratiques.

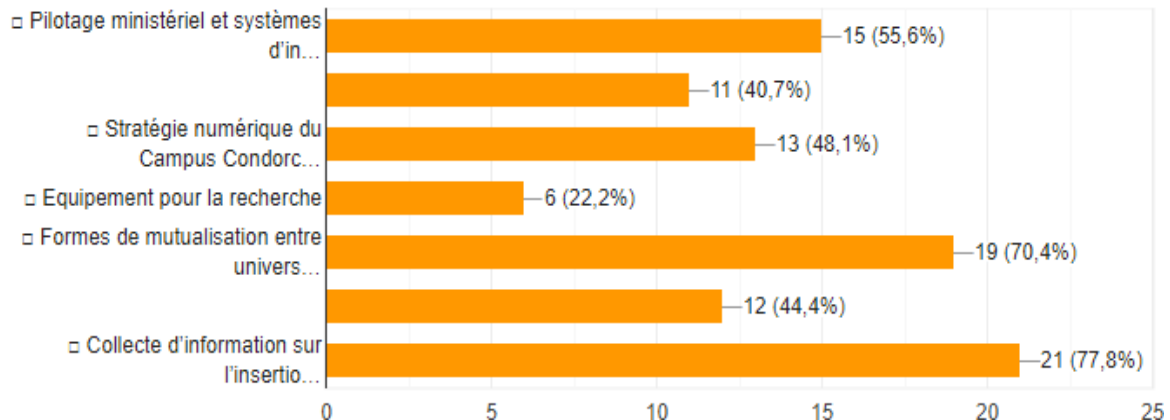
27 risposte



La plupart des participants (77,8%) a évalué le « Collecte d'information sur l'insertion professionnelle des étudiants et la qualité des formations » comme l'aspect le plus intéressant du programme de visite. A suivre, le « Formes de mutualisation entre universités en matière de SI » (70,4%). Un peu plus de la moitié des participants a relevé les aspects liés au « Pilotage ministériel et systèmes d'information en contexte d'autonomie des universités » (55,6%). Enfin, presque la moitié des participants a trouvé intéressants la « Stratégie numérique du Campus Condorcet » (48,1%) et « L'Enjeux des SI sur une université multisite » (44,4%).

8. Quels aspects de la visite avez-vous trouvé les plus intéressants ?

27 risposte



Lorsqu'on a demandé aux participants de définir les principaux enseignements tirés de la visite technique, ils ont défini les éléments suivants comme importants et stratégiquement nécessaires à l'amélioration de leur système :

- La coopération et la mutualisation entre les universités et établissements ;
- Le bon fonctionnement des observatoires pour le suivi et l'évaluation ;
- La coordination entre le Ministère, le Département Statistique (BEPP) et les Universités ;
- La numérisation des processus et la mise en place d'un système d'information efficiente.

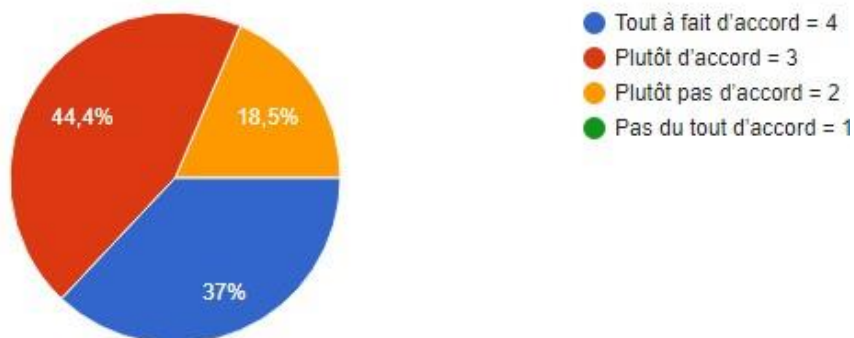
La méthodologie

Presque tous les participants ont déclaré que la durée de la visite a été adéquate et que le

format de la visite (ateliers, visites des sites) a été adéquate aussi ; seulement deux participants ne sont plutôt pas d'accord.

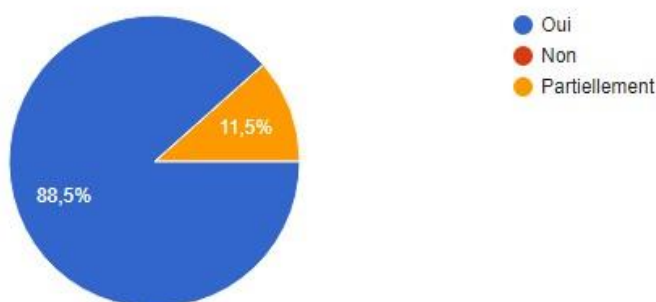
13. La durée de la visite était adéquate.

27 risposte



12. Le programme proposé était bien lié aux activités mises en œuvre au cours de la visite techniques.

26 risposte

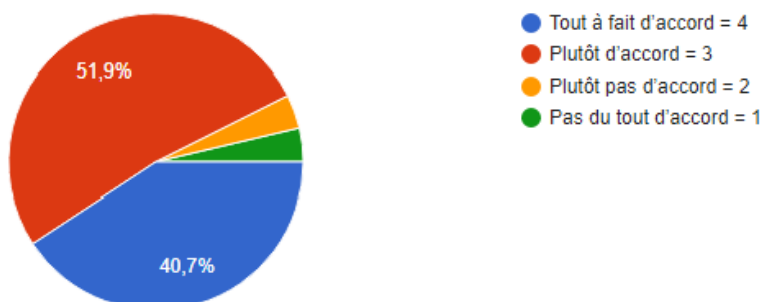


85

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

15. Je suis optimiste quant à la possibilité d'appliquer les connaissances acquises dans mon travail.

27 risposte



16. Je suis optimiste quant à la possibilité de transférer les connaissances acquises au personnel de mon institution.

27 risposte



Par rapport à l'applicabilité des connaissances acquises des lors de la visite technique dans leur travail et à leur transmissibilité, la plupart des participants (92,6%) est satisfait et positive par rapport aux bénéfices de la formation.

Recommandations pour la suite du projet SAGESSE

A partir de questionnaires des 3 visites sur terrain, CESIE, partenaire chargé de l'évaluation des 3 visites sur terrain, constate 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.

Par rapport aux commentaires des participants, une fois encore le questionnaire d'évaluation - comme les deux précédents de Barcelone et Rome - contient des suggestions et des critiques liées au manque de planification des activités culturelles et des visites de la ville. On profite de ce dernier rapport pour rappeler que ces activités ne sont pas éligibles par le Programme et donc ne pouvaient pas faire partie du programme de formation.

86

Pour ce qui concerne la suite du projet, notamment le renforcement des capacités du personnel des universités en Tunisie à travers des séminaires de formation de formateurs à échelle locale (1 atelier par institution en Tunisie), dans les 3 visites les participants ont souligné la nécessité de recevoir les matériels de formations (qui ont été traduits en français et partagé par le coordinateur UNIMED après chaque visite) et de recevoir le support de UNIMED et des EES européens visités (Université de Barcelone, Rome « La Sapienza » et Paris 1) dans l'élaboration des programmes de formation, qui seront choisis par les universités par rapport aux leurs intérêts et besoins.

ANNEXES

Programme des journées de visite

Jeudi, 14 novembre 2019

8h30 9h00	-	Accueil des participants et ouverture (Les participants doivent se munir de leurs pièces d'identité) Lieu : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Salle Maurice Allais ▪ Sandrine CROUZET, Ministère de l'Enseignement supérieur de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Délégation aux Affaires européennes et internationales, Déléguée adjointe pour l'Enseignement supérieur ▪ Éric VALLET, Ecole d'histoire de la Sorbonne, Centre Maghreb & Moyen-Orient, coordinateur du projet SAGESSE pour l'Université Paris1 Panthéon Sorbonne ▪ Silvia MARCHIONNE, chargée des projets internationaux et coordinatrice du projet SAGESSE, UNIMED - Union des Universités de la Méditerranée
9h00 10h00	-	Atelier n°1 : Pilotage ministériel et systèmes d'information en contexte d'autonomie des universités : le cas français Lieu : MESRI, salle Maurice Allais (Visio-conférence) ▪ Isabelle KABLA-LANGLOIS, MESRI, directrice-adjointe des SIES (Systèmes d'information et des études statistiques) ➤ Objectif de l'atelier : présenter l'articulation entre SI du ministère de l'Enseignement supérieur français et SI des universités et établissements
10h00 10h30	-	<i>Déplacement à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne</i>
10h30 10h45	-	<i>Pause-café</i>
10h45 11h00	-	Accueil officiel par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne Lieu : Site Panthéon, Salle 216
11h00 12h00	-	Atelier n°2 : L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en contexte d'autonomie ▪ Éric VALLET, Ecole d'histoire de la Sorbonne, Centre Maghreb & Moyen-Orient, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne Atelier consacré à l'organisation et à la stratégie de l'université Paris1 Panthéon-Sorbonne, à partir de la présentation de l'organigramme de l'université, du projet d'établissement et des évaluations HCERES
12h00 – 12h30		Visite de la Sorbonne Éric VALLET, Ecole d'histoire de la Sorbonne, Centre Maghreb & Moyen- Orient, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne
12h30 – 13h30		<i>Déjeuner</i>
13h30 – 14h30		<i>Trajet vers le Campus Condorcet</i>
		Atelier n°3 : Le Campus Condorcet, un nouvel espace de formation et de recherche pour relever le défi numérique dans les sciences humaines et sociales Lieu : Campus Condorcet, Centre de colloques, Amphithéâtre ▪ Présentation générale du Campus Condorcet Jean-Marc BONNISSEAU, professeur de mathématiques, président du Campus Condorcet, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne

14h30 – 17h00	- La stratégie numérique du Campus Condorcet Responsable du pôle numérique du Campus - Le très grand équipement pour la recherche (TGIR) HUMA-NUM Olivier BAUDE, directeur du TGIR HUMA-NUM Objectif : découvrir un nouveau pôle d'excellence en sciences humaines et sociales constitué par la réunion sur un même campus au nord de Paris de plusieurs établissements majeurs dans le domaine (EHESS, EPHE, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, INED, CNRS) et la place qu'y occupe la dimension numérique
---------------	--

Vendredi, 15 novembre 2019

9h00-9h30	Accueil Lieu : Centre Pierre Mendès-France, 16e étage, salle C 1605
9h30-11h00	Atelier n°4 : L'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) et le développement des SI universitaires en France Lieu : Salle C16-05 Bertrand MOCQUET, ancien vice-président de l'Université de Perpignan, expert numérique détaché à l'Amue. ➤ Objectif de l'atelier : Présentation et débat sur le fonctionnement de l'Amue, et sur son rôle dans l'innovation, le développement et l'échange de bonnes pratiques en matière de SI ; débat sur les pistes pour développer les formes de mutualisation entre universités tunisiennes en matière de SI
11h-11h30	Pause-café
11h30 – 13h00	Atelier n°5 : Les enjeux des SI sur une université multisite : le cas de Paris 1 Lieu : salle C16-05 Jean-Marc DE FELICE, Directeur de la Direction des Systèmes d'information (DSIUN) de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne ➤ Objectif de l'atelier : présentation de l'organisation de la DSIUN ; schéma directeur du système d'information (SDSI) et schéma directeur du numérique (SDN) à P1 ; enjeux et difficultés du développement des SI en contexte universitaire français
13h00 – 14h00	Déjeuner Lieu : salle C16-00 (centre PMF)
14h00 – 16h00	Atelier n°6 : Collecte d'information sur l'insertion professionnelle des étudiants et la qualité des formations : le cas de l'Observatoire des Résultats, de l'Insertion Professionnelle et de la Vie Etudiante de Paris 1 (ORIVE) Lieu : salle C16-05 Elsa STEICHEN, Responsable de l'ORIVE ➤ Objectif de l'atelier : présentation du fonctionnement de l'ORIVE ; exemples d'enquêtes : procédures, résultats, difficultés ; exercice d'adaptation au contexte tunisien
16h00 – 16h30	Séance d'évaluation de la visite sur terrain (CESIE) et conclusions (UNIMED)

Liste des formateurs

Nom, Prénom	Organisme	Rôle
Sandrine CROUZET	Ministère de l'Enseignement supérieur de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Délégation aux Affaires européennes et internationales	Déléguee adjointe pour l'Enseignement supérieur
Éric VALLET	Ecole d'histoire de la Sorbonne, Centre Maghreb & Moyen-Orient, Université Paris1 Panthéon Sorbonne	Coordinateur du projet SAGESSE pour l'Université Paris1 Panthéon Sorbonne
Isabelle KABLA-LANGLOIS	Ministère de l'Enseignement supérieur de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation	Directrice-adjointe des SIES (Systèmes d'information et des études statistiques)
Jean-Marc BONNISSEAU	Université Paris1 Panthéon-Sorbonne	Professeur de mathématiques, président du Campus Condorcet
Olivier BAUDE	TGIR HUMA-NUM	Directeur
Bertrand MOCQUET	Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue)	Ancien vice-président de l'Université de Perpignan, expert numérique détaché à l'Amue
Jean-Marc DE FELICE	Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Directeur de la Direction des Systèmes d'information (DSIUN)
Elsa STEICHEN	Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	Responsable de l'Observatoire des Résultats, de l'Insertion Professionnelle et de la Vie Etudiante de Paris 1 (ORIVE)

89

Participants à la formation

Nom	Prénom	Organisme	Rôle
Marchionne	Silvia	UNIMED	Chargée de projets, Coordinateur du projet SAGESSE
De Giorgi	Federica	UNIMED	International Projects and Networking activities

Valenti	Alessi a	CESIE	Chargée de projets
Vallet	Eric	Université Paris Panthéon Sorbonne 1	Maitre de conférence
Burte	Terry	Université Paris Panthéon Sorbonne 1	Chargé de Mission- direction des relations internationales
Chokri	Sayari	Université de Tunis	Responsable du service financier
Khaled	Yassin e	Université de Tunis	Directeur
Ben Miled	Ghofra ne	Université de Tunis El Manar	Enseignant Universitaire / Responsable qualité ISSBAT
Farrah	Moha med	Université de Tunis El Manar	Responsable Système d'Information
Boutabba	Wahid a	Université de Carthage	Secrétaire Générale
El Euch	Nawfe l	Université de Carthage	Directeur
Belkacem	Lotfi	Université de Sousse	Vice-Président
Achour	Wisse m	Université de Sousse	Directeur des Services Commun
Mokni	Abdalouah ed	Université de Sfax	Président
Zouari	Lassaad	Université de Sfax	Directeur Institut supérieur de musique
Borghel	Wajdi	Université de Gabès	ISGG Secrétaire général
Bourguib a	Mejda	Université de Gabès	Administrateur Général
Habacha	Anja	Université de la Manouba	Maître Assistant, coordinatrice du projet SI et membre du projet PAQ DGSU

Othmani	Sonya	Université de la Manouba	Sous directrice chargée des marchés publics, membre du projet PAQ DGSU
Chawki	Loussaief	Université de Monastir	Directeur
Konzali	Imen	Université de Monastir	Ingénieur Principal en Informatique
Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	Directeur des Services Communs
Allouche	Béchir	Université Virtuelle de Tunis	Professeur technologue & responsable de projets
Mesbahi	Houda	Université de Kairouan	Ingénieur principal en statistique et analyse de l'information / Chef service
Saïd	Kamel	Université de Kairouan	Vice-Président
Ben Younes	Rached	Université de Gafsa	Président
Belgacem	Mabrouki	Université de Gafsa	Directeur des Services Communs
Rebhi	Hanen	Université de Jendouba	Sous-directrice chargée de l'Observatoire
Ayadi	Sana	Université de Jendouba	Chef de service de coopération internationale
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	Secrétaire Générale
Chouikh	Hlima	Université Ez-Zitouna	Sous-directeur
Zaaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur de l'UGBO

Smaoui	Fatma	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique TUNISIE Chargée de mission au cabinet du ministre Responsable du Bureau des Etudes, de la Planification et de la Programmation
Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Ingénieur Général, Directeur, Chef de département des établissements

5. [3ème formation locale du WP2, Zarzis 27-29 novembre 2019]

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

Le troisième atelier de formation des formateurs s'est tenu à Gabes du 27 au 29 novembre 2019. L'objectif de cet atelier était de servir aux universités tunisiennes à mettre en place un système de contrôle interne, avec une prise de conscience de tous les risques de la mise en œuvre du plan stratégique (projet d'établissement) et également à aider les leaders des universités à choisir les meilleures solutions pour le suivi de l'implémentation de leur plan.

Cette thématique de ce 3ème atelier s'inscrit dans la logique du parcours des autres deux ateliers organisés à Tunis et à Monastir parce que, après avoir élaborée les priorités et les activités ainsi les indicateurs pour atteindre les priorités de leur propre projet d'établissement (atelier de Tunis) et après avoir appris comment planifier le budget pour réaliser ces activités etc. (Monastir), l'atelier de Gabès servira à veiller la mise en œuvre de ce projet.

La thématique générale de cet atelier de formation par les coordinateurs du lot de travail 2 est le système de contrôle interne dans les universités.

Le 3ème atelier, est coordonné par 4 partenaires : l'Université de Paris1, CESIE, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) - et l'Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA).

La formation est destinée aux représentants des universités (responsables académiques (président ou vice-Président), personnel académique impliqué dans le projet PAQ et personnel administratif.

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 Paris1 Panthéon-Sorbonne
 - Marianna GARCIA, Directrice générale des services adjointe, chef du service DGS-SERPIL (Direction générale des services - Service d'aide au pilotage stratégique)
 - Julien BENINI, Directeur des affaires financières et du budget
- CESIE :
 - Alessia VALENTI, Chargée de projets

- Dorothea URBAN : Chargée de projets
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) :
 - Habiba TALBI, Directeur général, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO)
 - Riadh ZAIEEM : Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO)
 - Sofien NEFZI : Sous-Directeur, Unité Gestion du Budget par Objectif (GBO)

EVALUATION DE LA FORMATION

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

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

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

INDICATEURS DE PROGRESSION QUALITATIVE

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

93

A la fin de l'atelier de formation un questionnaire a été soumis aux participants.

RESULTAT DE L'EVALUATION

Participants

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

Il est à noter que 36/43 des répondants ont indiqués leur université de rattachement. L'Université de Gabes et l'Université Virtuelle de Tunis étaient les plus représentées avec 11,11% de réponses. L'Université de Tunis El Manar était la moins représentée avec 2,78% de réponses.

62,79% des participants ont exprimé le fait que leur participation vienne à la fois de leur propre initiative et sur autorisation de leur hiérarchie. Toutefois, 6,98% relate le fait que leur présence relève de leur propre initiative.

➤ **Votre départ en formation : 43 réponses**

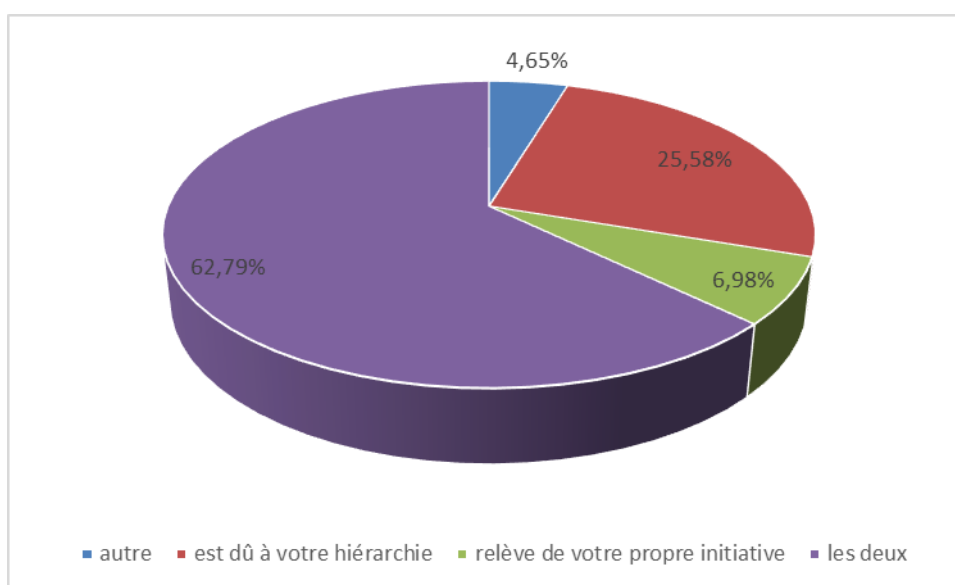


Figura 1

94

➤ **La formation, a-t-elle répondu à vos attentes ? 41 réponses**

L'objectif principal de ce Questionnaire est d'évaluer le degré de satisfaction des participants vis-à-vis de la formation. Les résultats du questionnaire démontrent une satisfaction globale élevée par rapport aux objectifs escomptés par la formation: **40 participants sont satisfaits de l'expérience alors qu'une seule personne n'a pas montré son entière satisfaction.**

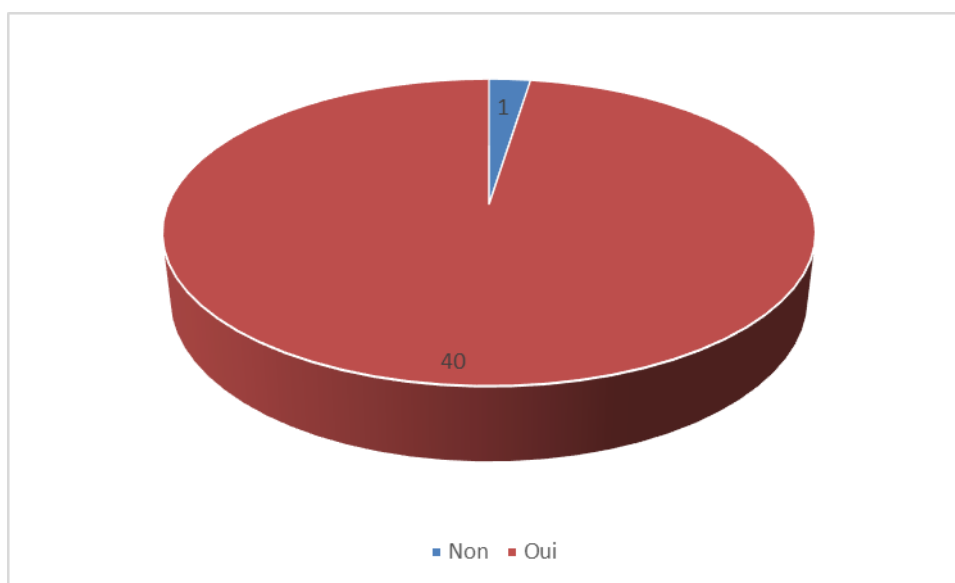


Figura 2

Avant la formation

- **Avant la réunion, quelles étaient vos attentes à l'égard du 3ème atelier de formation locale du WP2 ? 43 réponses**

62,79% des répondants ont répondu que l'atelier de formation leur a permis d'acquérir des compétences utiles à leur carrière. 48,84% des répondants ont évoqué qu'ils ont acquis des connaissances utilisables immédiatement.

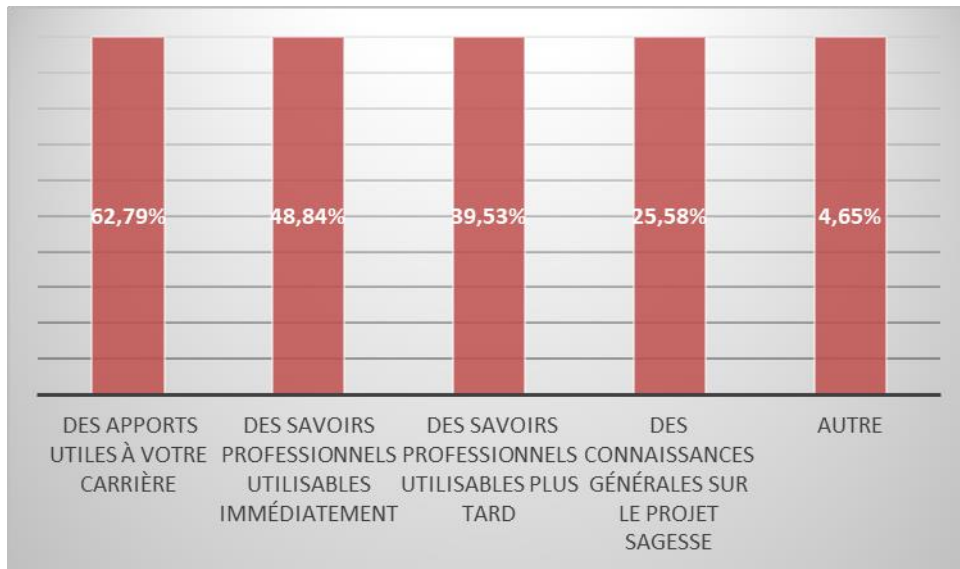


Figura 3

- **J'ai reçu le programme de la formation suffisamment à l'avance. 43 réponses**

83,72% des répondants ont affiché qu'ils avaient reçu le programme de la formation dans un délai raisonnable. Ce qui démontre la bonne organisation des responsables de l'atelier de formation. 16,28% des participants ont exprimé leur réticence quant aux délais de réception du programme de la formation.

95

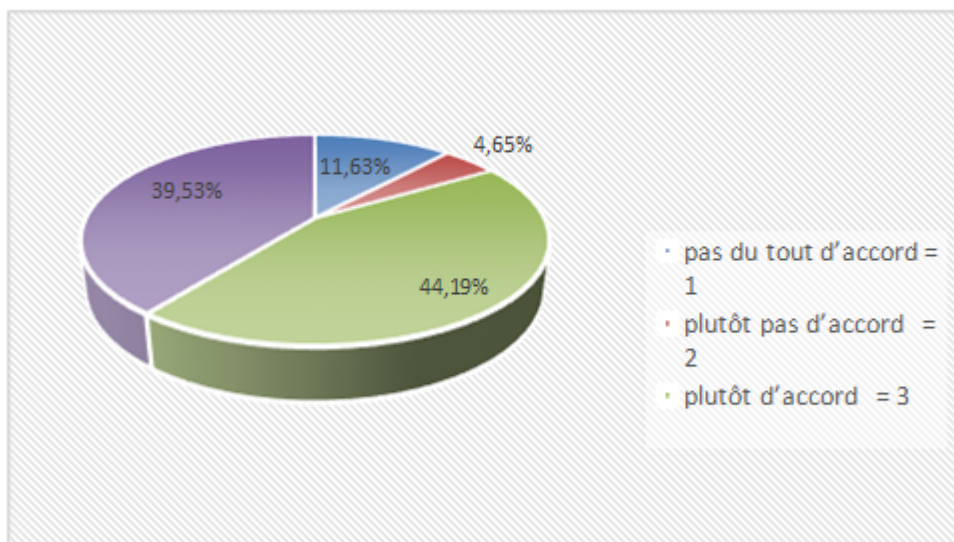


Figura 4

- **Les objectifs de la formation ont été clairs et précis. 42 réponses**

La majorité des répondants ont déclaré que les objectifs de la formation étaient clairs et précis soit 97,62%. Cependant, 2,38% des répondants ne sont pas satisfaits des objectifs de la formation.

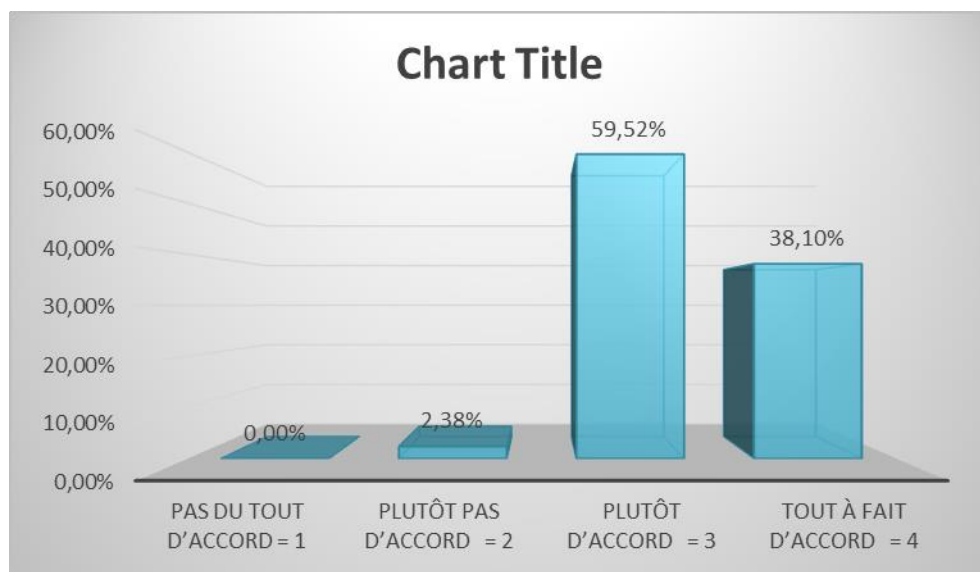


Figura 5

LA FORMATION - PEDAGOGIE

➤ Le contenu de la formation correspondait à mes besoins. 43 réponses

95,35% des répondants ont exprimé que le contenu de la formation correspondait parfaitement à leurs besoins. Ces pourcentages sont répartis comme suit :

34,88% : tout à fait d'accord

60,47% : plutôt d'accord

Tandis que 4,65% des participants ne sont plutôt pas d'accord sur la pertinence du contenu de la formation par rapport à leur besoin. 96

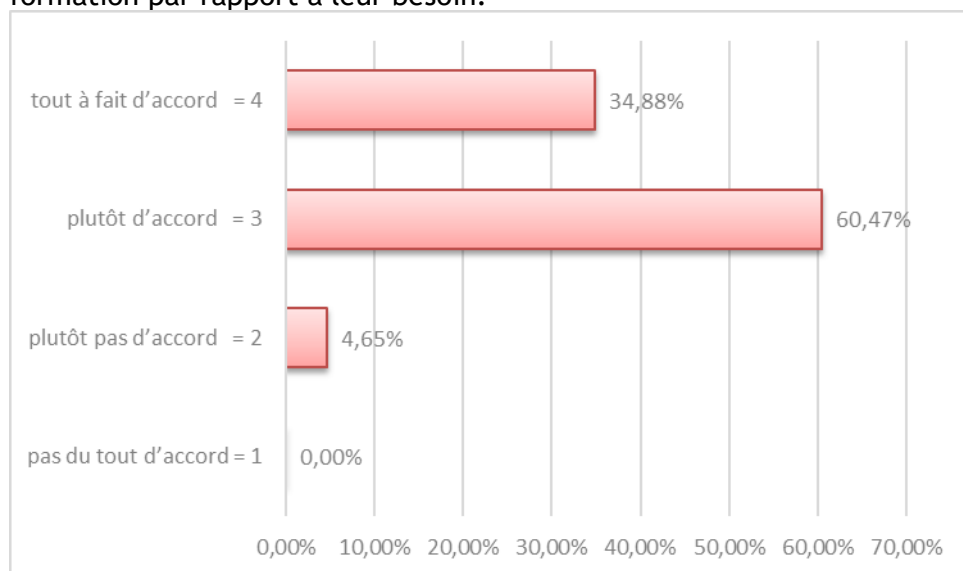


Figura 6

➤ Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissances et d'habiletés. 41 réponses

9,76% des participants ont déclaré que la formation n'a pas contribué à leur niveau de connaissance et d'habileté.

D'un autre côté, la majorité écrasante des participants a déclaré sa satisfaction du contenu de la formation et ont avoué que l'atelier leur a permis d'augmenter leur niveau de connaissance et d'habileté. Les pourcentages suivants reflètent leur degré de satisfaction :

60,98% plutôt d'accord

29,27% tout à fait d'accord



Figura 7

➤ **Quels sont les aspects du programme que vous avez trouvé plus intéressants ? 43 réponses**

D'après les réponses des participants, le degré de satisfaction est unanime surtout en ce qui concerne les ateliers et le côté pratique. La quasi-totalité des répondants ont exprimé l'importance et la pertinence des ateliers et les présentations portant sur l'identification et l'analyse des risques, les actions proposées afin de les atténuer.

Un grand nombre des répondants a été intéressé par l'expérience française dans le contrôle de gestion présenté par l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Des répondants ont aussi souligné l'importance du système d'information et l'élaboration d'un plan d'action.

97

D'autres points ont été évoqués par les participants tels que ; la bonne organisation de la formation, l'importance des activités culturelles, qui selon eux, permet de rapprocher les partenaires et de renforcer la cohésion entre les différentes parties prenantes impliquées dans le projet.

➤ **Dans quelle manière cette formation vous a permis de développer votre niveau de compétence ? 38 réponses**

Cette question sur le rôle de la formation dans le développement des compétences a suscité l'intérêt de 38 répondants.

Un grand nombre des participants soit 47,06% des répondants à cette question ont mis l'accent sur l'importance de la gouvernance, des concepts du contrôle de gestion et du contrôle interne. La majorité d'entre eux ont exprimé leur satisfaction quant aux ateliers et également aux présentations, assurés par les experts, portant sur ces questions. Les participants ont avoué que la formation était très bénéfique et qu'ils ont acquis des compétences managériales considérables et une meilleure connaissance dans les domaines suscités, ce qui va certainement, selon eux, améliorer leur manière de faire.

32,35% des répondants ont fortement apprécié les deux ateliers présentés par l'unité de gestion par objectifs du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Le 1er atelier sur l'Analyse des risques et proposition des points de contrôle pour améliorer le processus. Le 2ème atelier sur l'étude du processus de suivi de la performance et identification des dysfonctionnements et des risques existants tout au long du processus.

Ils ont précisé que la formation a clarifié plusieurs actions concernant l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques ainsi que les mesures et les méthodes nécessaires et de choisir les solutions adaptées.

17,65% des répondants ont relaté l'importance des échanges entre les universités participantes et le transfert de bonnes pratiques et d'expertise entre elles. 11,76% des participants qui ont répondu à

cette question, ont évoqué l'importance de la formation dans la mise en place des projets d'établissement de leurs universités respectives, ce qui va leur permettre de veiller à la performance des indicateurs d'évaluation et à l'efficacité du programme.

➤ **A votre avis, quels sont les aspects de la formation qui devraient être améliorés ? 33 réponses**

36,36% des remarques des répondants se focalisent sur l'importance de l'amélioration des aspects pratiques de la formation qui mèneront au renforcement des compétences et pour mieux étudier les concepts déjà vus au cours de la partie théorique de la formation et la nécessité d'étudier plus de cas concrets afin de mieux assimiler le côté théorique tels que des tableaux de bord, des tableaux d'identification des risques. Ils ont aussi mis l'accent sur la considération d'adopter une pédagogie active et participative dans ce genre de formation.

Une partie des répondants, soit 21,21% d'entre eux proposent d'améliorer les présentations et de permettre plus d'interactions pendant les exposés. Ils ont également souhaité avoir plus d'exemples des universités partenaires expertes en la matière. Cela permet, d'après les répondants, d'adapter le côté théorique de ces universités avec le contexte tunisien des établissements d'enseignement supérieur.

09,09% des répondants ont souhaité avoir les présentations sur des supports papiers ou numériques afin de mieux suivre les exposés et enrichir les débats. Également, 09,09% ont préféré éviter les interventions à distance (via Skype), qui selon eux ne sont pas interactives.

D'autres points à améliorer ont été évoqués tels que :

- Les étapes à suivre pour l'élaboration d'un projet d'établissement ;
- Formation des ressources humaines qualifiées ;
- Adoption d'un système d'information efficace et validé par l'université et le ministre ;
- L'analyse des risques présentées par le MESRS devrait se baser sur ISO 31000 ou d'autres référentiels reconnus à l'échelle internationale de même la fiche processus présentée doit être plus enrichie ;
- Améliorer le lien entre les indications, les outils et les projets d'établissement d'une part et l'existant d'autre part.

➤ **Les activités de formation étaient configurées pour être transférables et réutilisables. 41 réponses**

Cette question a été posée afin de tester le degré d'importance des ateliers et des présentations et également pour évaluer le degré de satisfaction des participants et l'intérêt qu'a suscité la formation chez eux et la possibilité de la diffuser ou la dupliquer au sein de leurs universités respectives. D'après les réponses on constate que la majorité est d'accord par rapport à la transférabilité de la formation avec un pourcentage de 90,24%. On remarque que 7,32% des répondant ne sont plutôt pas d'accord et 2,44% sont quant à eux pas du tout d'accord.

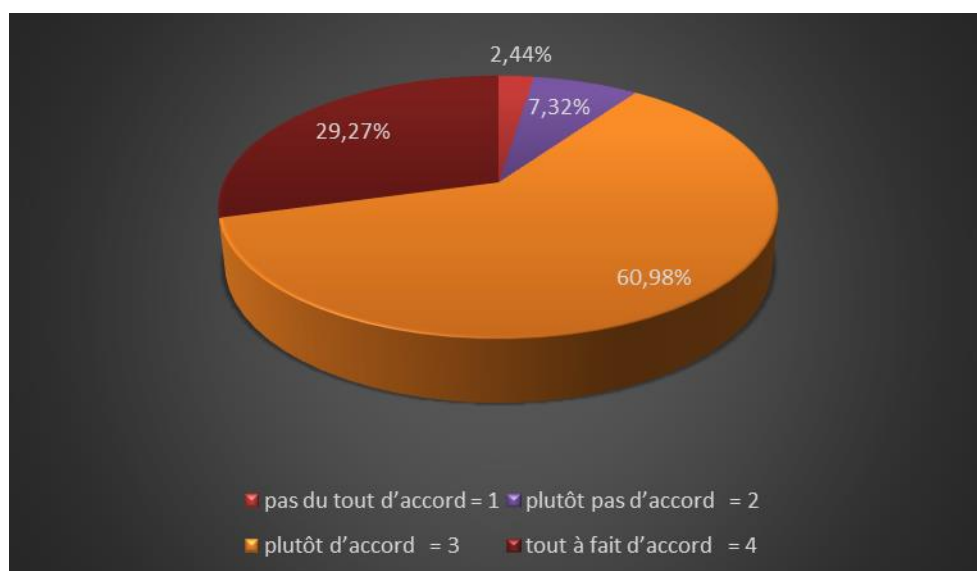


Figura 8

LA FORMATION - MOYENS

➤ La méthodologie et les techniques utilisées ont facilité mon apprentissage. 42 réponses

Une panoplie de méthodologie et techniques ont été utilisées, et ce, pour faciliter le transfert des connaissances et des bonnes pratiques. Les réponses démontrent que 54,76% sont plutôt d'accord alors que 21,43% sont tout à fait d'accord. 23,81% ont un avis différent quant à l'aboutissement des au résultat escompté ; ils sont répartis comme suit :

4,76% pas du tout d'accord

19,05% plutôt pas d'accord

En conclusion, on remarque les efforts considérables déployés et l'importance accordée aux outils et techniques d'apprentissage.

99

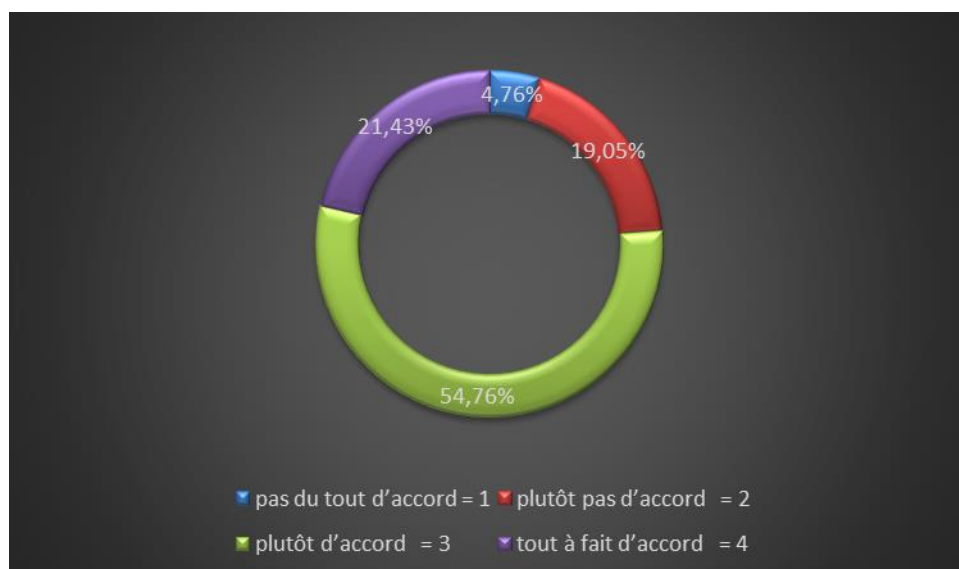


Figura 9

➤ Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique. 41 réponses

Quatre ateliers ont été programmés dans le cadre de la formation afin d'assurer un équilibre entre la théorie et la pratique. Il est à noter que si 17,07% sont restés désapprobateurs en étant plutôt pas d'accord en ce qui concerne le bon équilibre théorie/pratique, le reste des répondants soit 78,05%

sont partagés entre 14,63% qui sont tout à fait d'accord alors que les 63,41% restants sont plutôt d'accord avec l'équilibre espéré.



Figura 10

➤ Le matériel et la documentation fournis sont utiles. 41 réponses

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

En ce qui concerne l'utilisation de matériel et de documentation, les répondants sont quasi unanimes. Ils pensent que le matériel et la documentation fournis sont utiles et répondent parfaitement à leurs espérances. On constate selon la figure synthétique suivante que 53,66% sont plutôt d'accord, 34,15% sont tout à fait d'accord alors que le reste qui représente 9,76% sont plutôt pas d'accord.

100

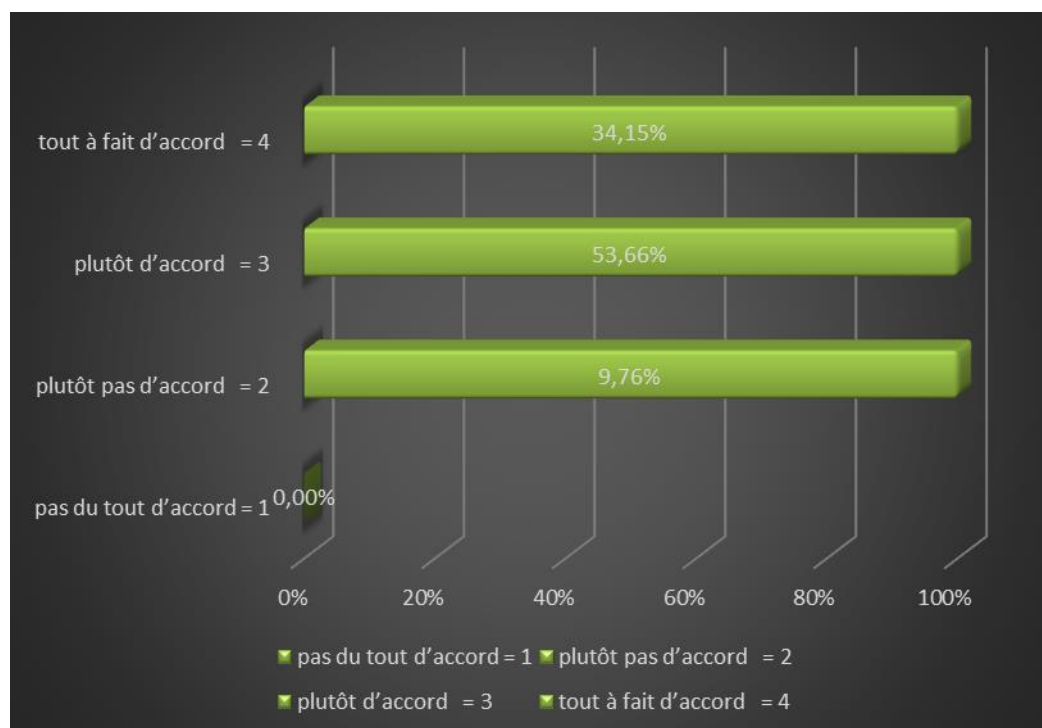


Figura 11

LA FORMATION - ACTEURS

➤ Les formateurs communiquaient de façon claire et dynamique. 41 réponses

80,49% des répondants ont avoué que les formateurs communiquaient de façon claire et dynamique. Tandis que le reste des participants à cette question ne sont plutôt pas d'accord concernant la façon de communication des formateurs soit 17,07% d'entre eux.

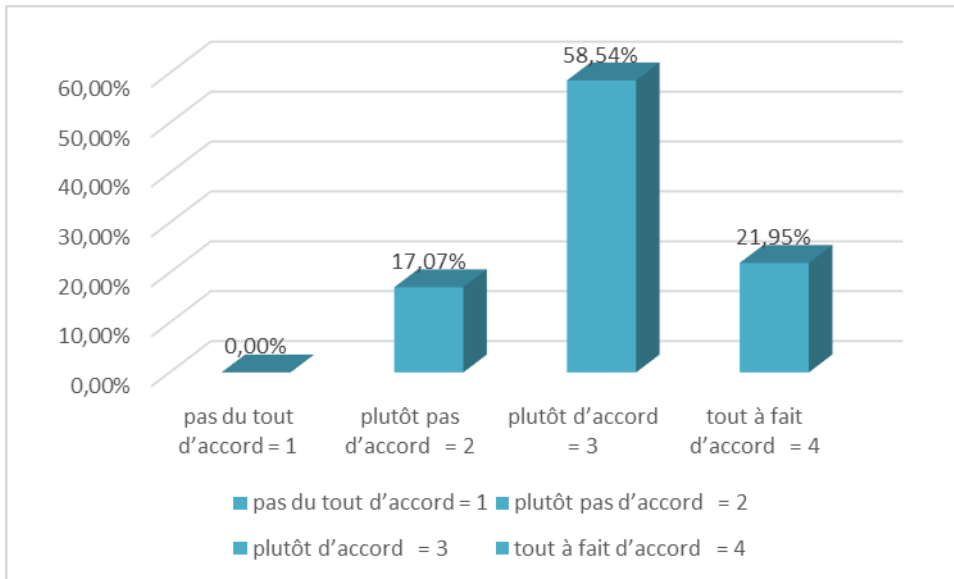


Figura 12

➤ **Les formateurs ont échangé avec le groupe sur le contenu de la formation. 42 réponses**

La bonne communication et l'évaluation participative du contenu de la formation permet d'éviter les faiblesses éventuelles et également afin de les remédier instantanément le cas échéant. Dans la figure N° 13 on peut constater qu'uniquement 4,76% des répondants ne sont plutôt pas d'accord quant à cette question. Par contre la majorité écrasante soit 95,24% sont d'accord avec l'échange effectué. Ces pourcentages sont partagés comme suit :

101

57,14% sont plutôt d'accord

39,02 sont tout à fait d'accord



Figura 13

➤ **Pendant la réunion, j'ai eu l'occasion de partager mes idées et mes opinions. 42 réponses**

Si 4,76% des répondants soit 2 répondants ne sont plutôt pas d'accord en ce qui concerne le partage d'idées et des opinions lors de la formation, 52,38 des répondants sont plutôt d'accord sur le partage, le reste des participants (42,86%) sont quant à eux tout à fait d'accord sur cette question.

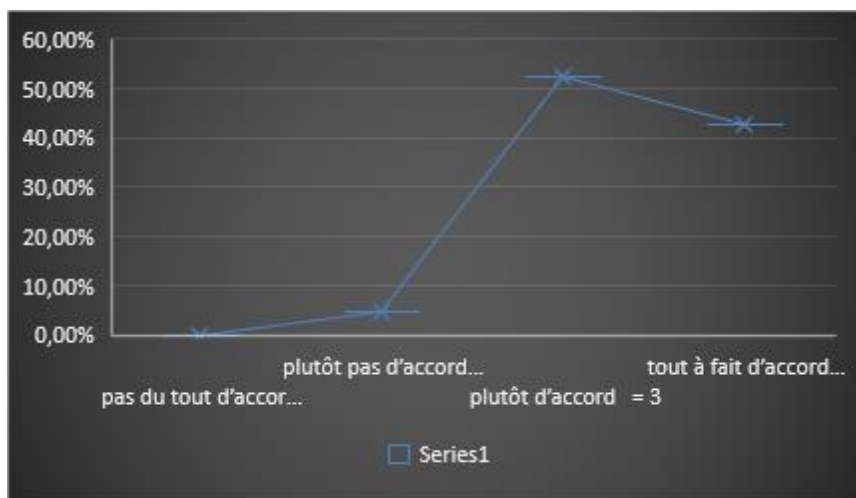


Figura 14

SATISFACTION GLOBALE

➤ La durée de la formation était adéquate. 43 réponses

La figure N° 15 reflète le degré de satisfaction des participants quant à la durée de la formation. Seulement 6,98% des participants ne sont plutôt pas d'accord sur la durée de la formation. 53,49% des répondants sont plutôt d'accord sur le temps de la formation, 39,53% des réponses sont unanimes sur cette question.

102

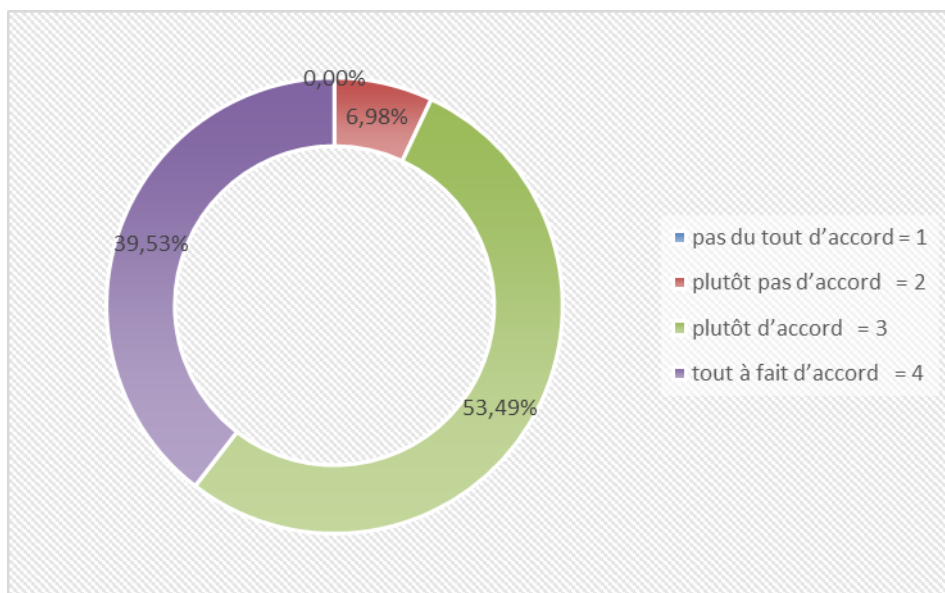


Figura 15

➤ Les objectifs de la formation ont été atteints. 43 réponses

Les 97,67% qui représentent la majorité écrasante ont avoué que les objectifs de la formation ont été atteints. Seulement 2,33 ne sont plutôt pas d'accord sur l'aboutissement des objectifs.

La figure N° 16 le démontre clairement.

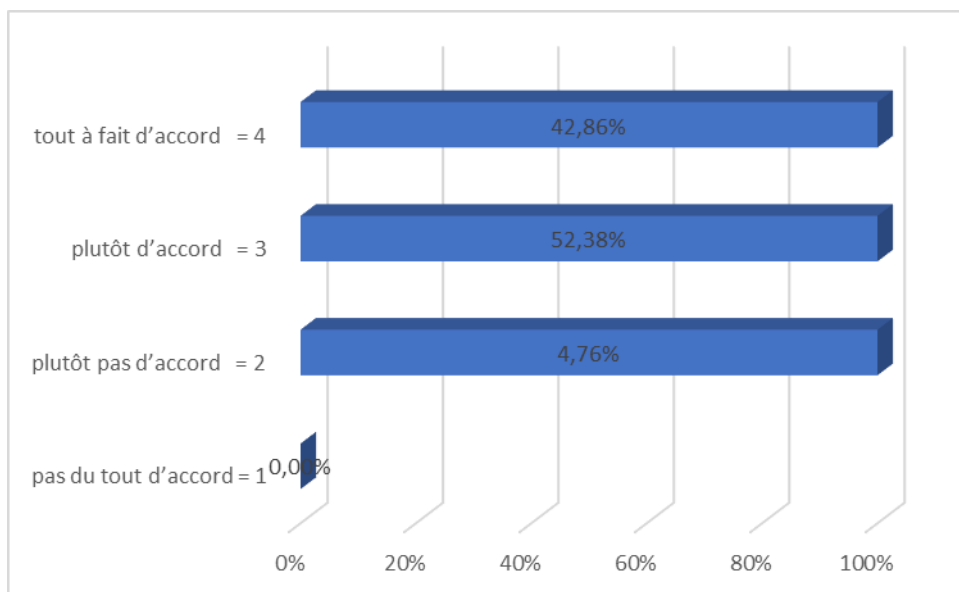


Figura 16

➤ **J'ai l'impression d'avoir compris la majorité du contenu de l'activité de formation. 43 réponses**

En ce qui concerne le degré d'assimilation de la majorité du contenu des activités de formation, les résultats de l'évaluation sont très satisfaisants. La plupart des participants ont des avis positifs sur cette question ; Ainsi 74,42% sont plutôt d'accord quant à la compréhension du contenu proposé par la formation et 20,93% sont tout à fait d'accord. Seulement, 4,65% des participants ne sont plutôt pas d'accord sur le degré de compréhension du contenu de la formation.

103

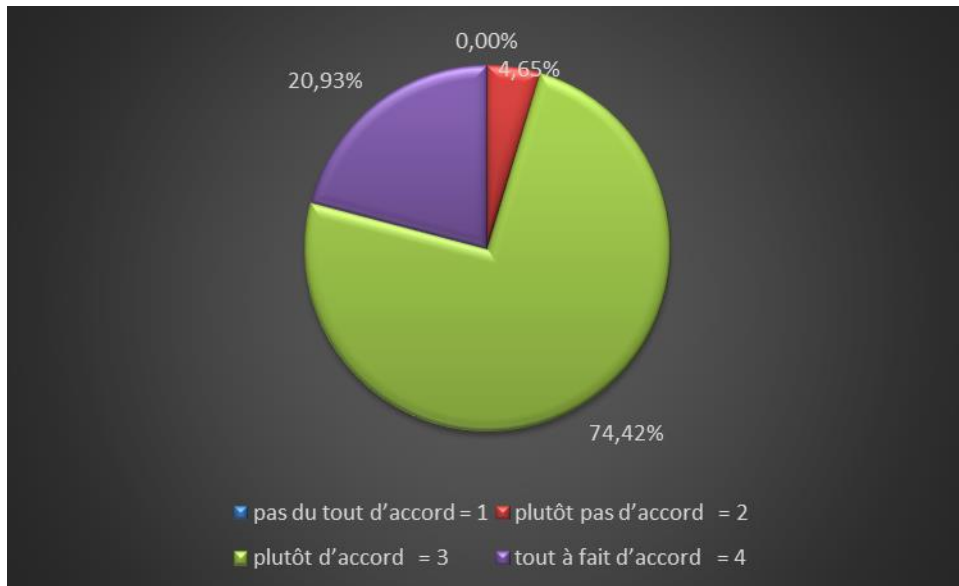


Figura 17

➤ **Je suis optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises aux collègues de mon organisme. 43 réponses**

La transférabilité de la formation reflète sa réussite et l'atteinte de son objectif, ce qui permet la bonne diffusion du projet et de ses résultats. Cette question a fait l'unanimité avec 100% de réponses positives réparti comme suit :

Plutôt d'accord : 60,47%

Tout à fait d'accord : 39,53%

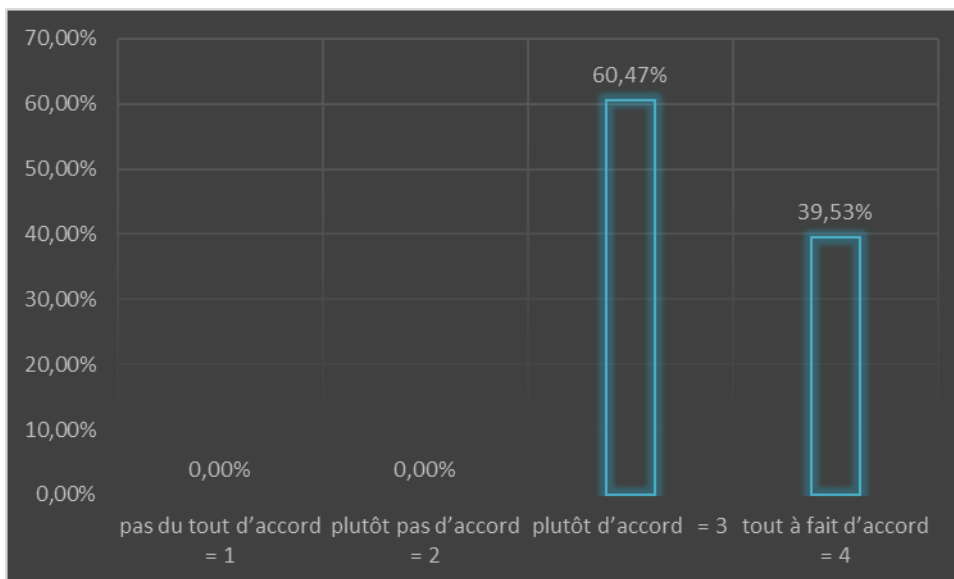


Figura 18

➤ **Qu'est ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de cette formation dans votre organisme ? 36 réponses**

Presque 50% des répondants ont mis l'accent sur l'importance de ces formations et ils ont également mis l'accent sur la nécessité de les reproduire au sein des universités tunisiennes vu l'efficacité et la richesse de leur contenu. Ci-après les propositions des répondants :

- Adopter et appliquer les recommandations de cette formation au sein d'autres universités
- Organiser des réunions au niveau des différents services des universités et transmettre les recommandations proposées lors de la formation au sein des conseils des universités
- L'organisation des ateliers au niveau de l'université pour sensibiliser le staff non seulement de l'importance du contrôle interne mais aussi de l'efficacité d'un système d'information afin d'assurer une meilleure dissémination des bonnes pratiques.
- Elaborer une stratégie de dissémination efficace
- L'importance d'avoir une vision pour faire évoluer l'université ;
- Offrir un Kit comportant les différentes formations au profit des formateurs pour qu'ils puissent assurer la transférabilité au sein de leurs universités.

104

D'autres points ont été évoqués tels que :

- Duplication du projet SAGESSE au sein de chaque université pour faire bénéficier toutes les ressources humaines des formations et des compétences et bonnes pratiques offertes par le projet ;
- Mettre en place un système d'information efficace au sein de chaque université tunisienne ;
- La création des bases de données.

Les participants ont apprécié :

- Le bon dynamisme du groupe et de l'équipe coordinatrice du projet de SAGESSE ;
- La formation organisée par le groupe de l'unité GPO du Ministère sur la gestion des risques et le système de gestion.

➤ **Avez-vous d'autres commentaires sur la formation ? 22 réponses**

Le degré satisfaction des répondants à cette question était considérablement très positif. Les répondants ont apprécié la bonne organisation de la formation et la convivialité de l'ambiance.

Les répondants ont salué les efforts déployés par l'Université de Gabes quant à la bonne organisation de la formation et la chaleur d'accueil. Ils ont également remercié l'équipe de l'UNIMED, Mme Silvia Marchionne et M. Mehrez Ben Romdhane pour la parfaite organisation.

CONSIDERATION FINALE

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

- ✓ La formation a respecté les objectifs formatifs prévus par le projet ;
- ✓ La formation est animée par des experts reconnus dans leurs domaines de compétences ;
- ✓ Les coordinateurs et co-coordonateurs de la formation ont bien pris en compte les exigences des partenaires tunisiens en termes de définition des objectifs soit pédagogiques soit méthodologiques ;
- ✓ Les participants tunisiens à la formation ont un rôle stratégique des managers (ex : Président, Vice-président, Secrétaire général) ;
- ✓ La formation dispensée est cohérente avec les thèmes de formation prévus ;
- ✓ Les sessions pratiques sont bien planifiées et dispensées ;
- ✓ La participation à la formation, ses différents ateliers et ses présentations a été très utile pour la réalisation des ateliers à l'échelle locale ;
- ✓ Les coordinateurs et co-coordonateurs étaient bien préparés pour garantir le déroulement adéquat et ponctuel des activités de la formation ;
- ✓ Les formateurs tunisiens ont été capables de transférer le savoir-faire et les connaissances acquises pendant la formation.

Plus que 80% des participants à la formation ayant répondu au questionnaire d'évaluation ont avoué que les formateurs communiquaient de façon claire et dynamique. La bonne communication et l'évaluation participative du contenu de la formation étaient présentes lors du déroulement de la formation. Le degré de satisfaction des répondants était très positif et encourageant avec un taux de 97,56%.

105

L'atelier de formation a offert aux participants la chance d'acquérir des compétences, des techniques et des méthodologies utiles et utilisables dans l'exécution de leurs tâches administratives et financières. Les participants ont exprimé un besoin insistant d'assurer la transférabilité de la formation au sein de leurs universités. Ils ont relaté l'importance des cas pratiques et des expériences pilotes présentés par les universités du Nord dans la gouvernance des établissements de l'enseignement supérieur.

Les participants ont également exprimé l'importance des ateliers pratiques et des études de cas qui permettront de mieux assimiler la partie théorique de la formation et qui faciliteront l'application et l'adoption de ces nouvelles techniques dans leurs institutions.

En ce qui concerne l'utilisation du matériel et de la documentation, les répondants sont quasi unanimes. Ils pensent que les outils pédagogiques fournis sont utiles et répondent parfaitement à leurs attentes. On constate selon la figure synthétique n° 11 que 53,66% sont plutôt d'accord, 34,15% sont tout à fait d'accord alors que le reste qui représente 9,76 sont plutôt pas d'accord, ces derniers souhaitent avoir une copie des présentations afin de pouvoir mieux suivre les exposés et participer activement au débat.

La communication au sein du groupe était à la fois très conviviale et constructive d'après les réponses des participants. L'échange d'expérience et de bonnes pratiques a enrichi les débats et a permis de contextualiser les acquis de la formation par rapport à la stratégie locale des établissements d'enseignement supérieur.

Recommandations :

- 1- **La transférabilité de la formation**, constitue une demande insistante de la part des participants à la formation. Pour pouvoir bien adapter les nouvelles techniques et méthodologies du contrôle de gestion et du contrôle interne dans les EES, il faut que tout le staff soit bien formé.
- 2- **Le matériel pédagogique**, est très important pendant et après la formation et après la formation pour assurer une meilleure transférabilité. Les répondants sont satisfaits de ce point mais qui reste à enrichir.
- 3- **Les ateliers pratiques** : cet aspect a été amélioré lors des différentes formations réalisées mais les participants ont toujours besoin de voir plus d'études de cas vu la richesse et l'importance du contenu offert par les experts.

Annexes :

AGENDA DU 3ème ATELIER DE FORMATION

Programme de la 1ère journée Mercredi 27 novembre 2019	
Heures	Thématiques
08h30-09h00	Enregistrement des participants
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)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-13-00	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)
13h00-14h00	Déjeuner
14h00-16h30	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)
20h00-22h00	Diner Libre

106

Programme de la 2ème journée - Jeudi 28 novembre 2019	
Heures	Thématiques
09h00-11h00	Contrôle interne en matière financière à l'Université Paris1 Panthéon Sorbonne (Julien BENINI, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-13h00	Atelier 2 : Analyse des risques et proposition des points de contrôle pour améliorer le processus (Unité « Gestion par Objectifs » du MESRS)
12h30-13-30	Restitution des travaux des groupes
13h00-14h00	Déjeuner
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)

15h30	Départ pour l'Ile de Djerba pour une visite touristique
20h00-22h00	Diner Restaurant « Fatroucha » Ile de Djerba

Programme de la 3ème journée - Vendredi 29 novembre 2019

Heures	Thématiques
09h00-11h00	Atelier 4 : Analyse comparative des risques identifiés par rapport le questionnaire et le plan d'orientation stratégique des universités (CESIE)
11h00-11h30	Pause-café
11h30-12h30	Discussion et restitution des travaux
12h30-13h00	Discussions finales, synthèse des travaux et clôture des journées de formation
13h00-13h30	Evaluation sur place du 3ème atelier de formation locale
13h30-14h30	Déjeuner

LISTE DES PARTICIPANTS

N.	NOM	PRENOM	INSTITUTION	PAYS
1.	Marchionne	Silvia	UNIMED	ITALIE
2.	De Giorgi Federica	Federica	UNIMED	ITALIE
3.	Valenti	Alessia	CESIE	ITALIE
4.	Urban	Dorothea	CESIE	ITALIE
5.	Vallet	Eric	Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne	FRANCE
6.	Garcia	Marianne	Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne	FRANCE
7.	Habibi	Tarek	Université de Tunis	TUNISIE
8.	Foughali	Asma	Université de Tunis	TUNISIE
9.	Ben Othmen	Mohamed	Université de Tunis	TUNISIE
10.	Soussi	Joumen	Université de Tunis	TUNISIE
11.	Slimane	Dorsaf	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
12.	Oueslati	Anis	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
13.	Dachraoui	Oussama	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
14.	Khemiri	Mohamed	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
15.	Boutabba	Wahida	Université de Carthage	TUNISIE
16.	Kerkeni	Sonia	Université de Carthage	TUNISIE
17.	Laabidi	Dorra	Université de Carthage	TUNISIE
18.	Kechiche	Latifa	Université de Sousse	TUNISIE
19.	Ghannouchi	Imen	Université de Sousse	TUNISIE
20.	Achour	Wissem	Université de Sousse	TUNISIE
21.	Belkacem	Lotfi	Université de Sousse	TUNISIE
22.	Sellami	Lofti	Université de Sfax	TUNISIE
23.	Bouthelja	Nejib	Université de Sfax	TUNISIE
24.	Ghali	Mounir	Université de Sfax	TUNISIE
25.	Hammami	Sami	Université de Sfax	TUNISIE
26.	Romdhane	Mehrez	Université de Gabès	TUNISIE
27.	Hella	Boubaker	Université de Gabès	TUNISIE
28.	Bouzayene	Meftah	Université de Gabès	TUNISIE

29.	Chiouchiou	Mounira	Université de Gabès	TUNISIE
30.	Abderrahim	Kamel	Université de Gabès	TUNISIE
31.	Hassine	Walid	Université de Gabès	TUNISIE
32.	Ouelhazi	Mouna	Université de la Manouba	TUNISIE
33.	Jallali	Hanen	Université de la Manouba	TUNISIE
34.	Tabka	Najla	Université de Monastir	TUNISIE
35.	Grissa	Kalthoum	Université de Monastir	TUNISIE
36.	Belhadjsalah	Hedi	Université de Monastir	TUNISIE
37.	Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
38.	Errais	Asma	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
39.	Ayari	Aouatef	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
40.	Bekri	Sameh	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
41.	Hanzouli	Mabrouk	Université de Kairouan	TUNISIE
42.	Said	Kamel	Université de Kairouan	TUNISIE
43.	Hattab	Marwa	Université de Kairouan	TUNISIE
44.	Feydi	Khaled	Université de Kairouan	TUNISIE
45.	Dellagi	Samia	Université de Gafsa	TUNISIE
46.	Mansouri	Ali	Université de Gafsa	TUNISIE
47.	Aloui	Najah	Université de Gafsa	TUNISIE
48.	Beltifa	Ridha	Université de Gafsa	TUNISIE
49.	Chaabane	Abbes	Université de Jendouba	TUNISIE
50.	Naghmouchi	Moez	Université de Jendouba	TUNISIE
51.	Radhouani	Dalel	Université de Jendouba	TUNISIE
52.	Ayadi Ep Jbali	Sana	Université de Jendouba	TUNISIE
53.	Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
54.	Saloua	Jouini	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
55.	Soltani	Amel	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
56.	Ben Sedrine	Dorra	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
57.	Talbi	Habiba	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
58.	Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
59.	Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
60.	Guesmi	Manel	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
61.	Aguir	Khmaies	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
62.	Mzoughi	Mohamed Amine	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
63.	Trabelsi	Ali	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE

64.	Ben Haj Othmane	Rafiaa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
65.	Driss	Makram	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
66.	Ziedi	Zouheyr	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE
67.	Ben Achour	Mounir	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE
68.	Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE
69.	Talbi	Olfa	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE

6. [Atelier de travail sur le manuel de qualité des établissements d'ES du WP4 Tunis, 04-06 mars 2020]

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

109

Chaque université tunisienne partenaire du consortium est invitée à élaborer son plan d'action pour l'adoption du « budget par objectifs » (GBO). La coordination de ce lot de travail est assurée par P8 UTM avec la collaboration de l'Université de Sapienza pour garantir une pleine acquisition des résultats des activités de formation qui se traduiront dans l'élaboration de ces plans d'action à travers la soumission d'un canevas co-construit avec la collaboration de leurs pairs européens.

Un atelier consultatif s'est tenu à l'Université de Tunis al Manar du 04 au 06 Mars 2020, et ce, pour discuter des plans d'actions et pour réfléchir sur les indicateurs d'applicabilité, la méthodologie de travail et élaboration du plan, les ressources internes ou externes à mobiliser, le calendrier à adopter pour leur mise en œuvre, les obstacles à surmonter.

L'atelier de travail était un atelier de **formation-action**, les responsables du LT4 avec l'appui l'expertise des consultants externes ont présenté les différents référentiels et lignes guide nationaux, européennes et internationaux sur le système d'assurance qualité interne et externe, ainsi le manuel des procédures (d'assurances qualité) réalisée par l'Université de Sapienza et une proposition de structure du système d'AQ nécessaire pour élaborer le manuel de qualité au niveau des institutions tunisiennes.

La thématique générale de cet atelier de travail préparée par les coordinateurs du lot de travail 4 est : « **Référentiels d'assurance qualité et définition d'un manuel de qualité dans l'enseignement supérieur** ».

Population cibles :

2 représentants par universités.

L'atelier est destiné aux représentants des universités (une personne chargée de l'assurance qualité au sein de son université et une personne qui a participé au travail d'élaboration du plan d'actions de son université et qui a aussi suivi les activités du projet SAGESSE).

Animateurs :

EXPERTS ANIMATEURS :

➤ Stéphane COLONNA

Mr. Stéphane COLONNA, consultant formateur auditeur depuis 2001. Ingénieur chimiste, spécialité génie chimique, diplôme obtenu en 1989 de l'ESCM (aujourd'hui Centrale Marseille). Puis DEA Chimie de l'environnement et Santé obtenu en 1990 à Aix-Marseille III (aujourd'hui Aix-Marseille Université). A débuté sa carrière en Angleterre dans la production pour une multinationale américaine pendant 8 ans dans des fonctions de logistique, méthodes, production et projet pendant 8 ans. Puis responsable Qualité Sécurité Environnement pour une PME pendant 2 ans toujours en Angleterre. De retour en France en 2000, a suivi une formation de consultant à l'IRCE et a obtenu son certificat d'auditeur IRCA en qualité, puis IRCA en Sécurité et environnement, puis ICA QSE. A intégré CSP formation en 2001 jusqu'à 2004 en tant que consultant formateur, a participé à plusieurs projets d'envergure notamment l'accompagnement du réseau de réparateur VI/VUL Mercedes à la certification ISO 9001, la formation des pilotes de processus pour Orange France, la formation des auditeurs QSE du Centre à l'Energie Atomique. A audité plusieurs centres de formation et, aussi, dans le cadre des nouvelles réformes de la formation (Datadoc).

Enseigne au Master Qualité Hygiène Sécurité Environnement depuis 2007 et a rejoint l'équipe pédagogique en participant à la définition des orientations stratégiques en lien avec le projet d'établissement d'AMU et le déploiement de nouvelles méthodes pédagogiques.

➤ Sarra GHARBI

Mme Sarra GHARBI, tunisienne, auditeur certifié IRCA des systèmes de management selon les référentiels ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, auditeur & formateur sur les thèmes relatifs à la certification produits, services et systèmes QSE & ISO 21001, gouvernance, outils qualité et gestion de risque et évaluateur au sein de l'organisme Tunisien d'accréditation - TUNAC pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes de management selon le référentiel ISO 17021 et évaluateur du prix National de l'excellence selon le référentiel EFQM. Avec 17 années d'expérience professionnelle au sein de l'Institut National de la Normalisation et de la propriété Industrielle - INNORPI dans le domaine de l'infrastructure et l'assurance qualité lui ont permis d'acquérir un ensemble d'aptitude et de compétences techniques et organisationnelles dont notamment : la conception la mise en œuvre des programmes d'évaluation de la conformité des systèmes, le renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le domaine de l'assurance de la qualité et de l'accréditation par la conception et l'animation des sessions de formation et la gestion des projets, la connaissance de l'environnement d'apprentissage et de l'enseignement supérieur en corrélation avec les liens pertinents avec la recherche et l'innovation. Elle jouit d'une expérience d'expert senior au niveau national et régional dans les pays MENA, de l'Afrique Centrale et du Golf pour le renforcement des capacités et la mise en place et l'évaluation de la conformité des systèmes de Management et d'assurance qualité.

110

➤ Université de Sienne :

Sonia BOLDRINI, Responsable du Bureau d'évaluation, Université de Sienne

➤ Université Sapienza de Rome

Gianluca SENATORE, Professeur Université Sapienza de Rome

EVALUATION DE LA FORMATION

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

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

Pour le lot de travail « 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 (WP4) », les indicateurs et les outils d'évaluation établis dans le Plan Qualité du projet sont :

INDICATEURS DE PROGRESSION QUALITATIVE

- Amélioration des critères de qualité des EES
- Amélioration des critères de qualité pour l'évaluation des services et des programmes
- Amélioration des critères pour l'efficacité de la gestion des EES : stratégies générales de l'établissement, mission, vision, objectives, structure globale et interne d'AQ, système, documentation - stratégie de qualité, procédures et responsabilités.
- Identification de mesures financières et économiques pour garantir la durabilité des activités du projet

Le questionnaire a été créé en ligne et partagé avec les participants par un lien via mail.

RESULTAT DE L'EVALUATION

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

ATTENTES

➤ L'Atelier, il a répondu à vos attentes ? 18 réponses

111

Connaitre le degré de satisfaction des participants est l'objectif principal de toute évaluation. Les résultats du questionnaire montrent que l'atelier a atteint cet objectif avec un taux de satisfaction de 83,33%. Toutefois, 16,67% trouvent que l'atelier a partiellement répondu à leurs attentes. La figure N°1 illustre cette analyse.

Les 16,67% qui étaient partiellement satisfaits de l'atelier trouvent que le temps consacré à l'atelier n'est pas suffisant vu l'importance de la thématique. Ils auraient souhaité avoir plus d'études de cas sur la démarche qualité dans un Etablissement d'enseignement supérieur ou appliquer la démarche qualité sur une université tunisienne.

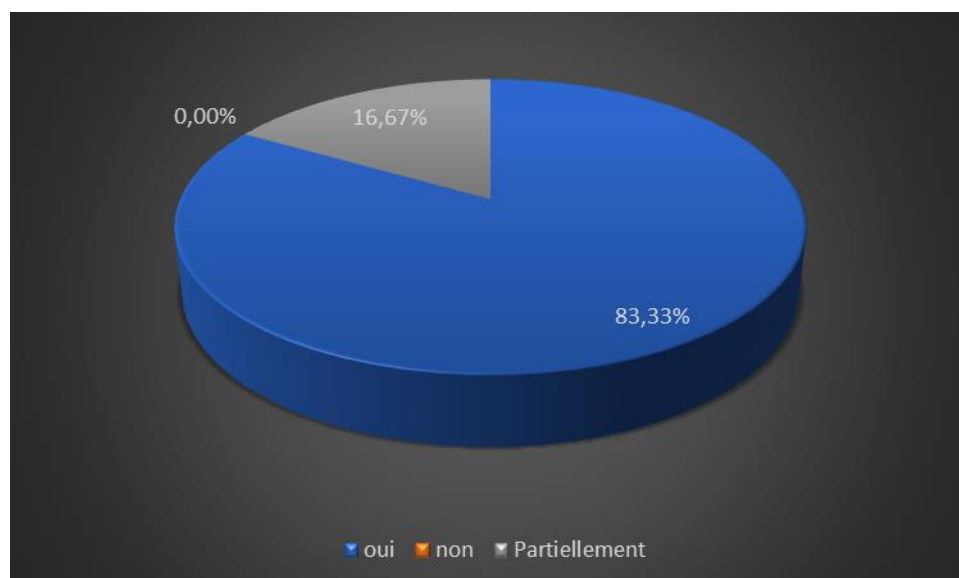


Figure 1

Organisation

➤ Le format de l'atelier était adéquat ? 18 réponses

Les résultats de cette question démontrent une satisfaction globale positive et élevée par rapport à la conception de l'atelier : **tous les répondants sont satisfaits** soit 100% réparti comme suit :

66,67% des répondants sont plutôt d'accord.

33,33% des répondants sont tout à fait d'accord.

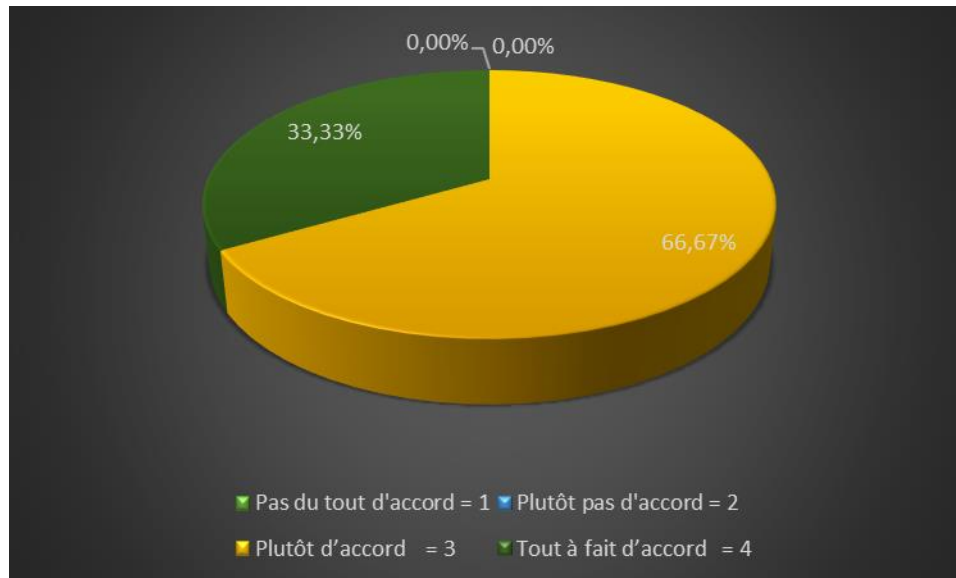


Figure 2

➤ Documentation distribuée ? 18 réponses

Par rapport à cet aspect de la formation et selon les réponses des participants, le degré de satisfaction est très positif. La documentation offerte lors de la formation a suscité l'unanimité. On constate selon la figure N°3 que 77,78% sont contents de la qualité de la documentation distribuée.

Ce taux est réparti comme suit :

33,33% ont choisi l'option suivante : Bon

38,89% ont opté pour la catégorie : Très bon

5,56% ont choisi l'option : Excellent

Le reste des répondants, soit 22,22% ont trouvé la documentation fournie est moyenne.

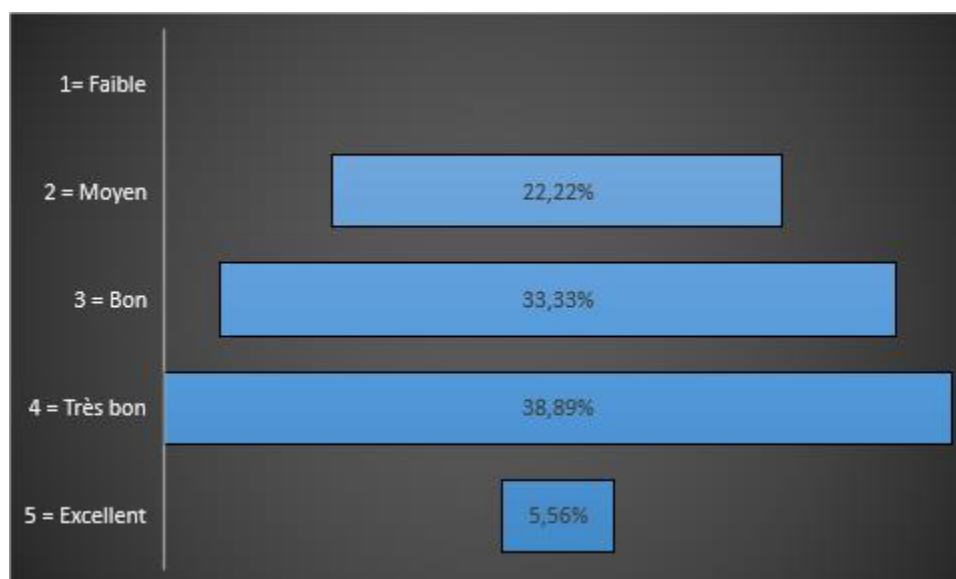


Figure 3

➤ Qualité des exposés ? 18 réponses

La qualité des exposés est primordiale pour garantir la compréhension des présentations et atteindre un degré d'assimilation satisfaisant.

La majorité des répondants ont exprimé leur satisfaction quant à la qualité des exposés avec un taux de satisfaction de 83,33% partagé comme suit :

Excellent : 11,11

Très bon : 38,89%

Bon : 33,33%

On constate que ces pourcentages reposent sur l'appréciation globale des répondants. Le reste des répondants soit 16,67% pensent que la qualité des exposés est moyenne.

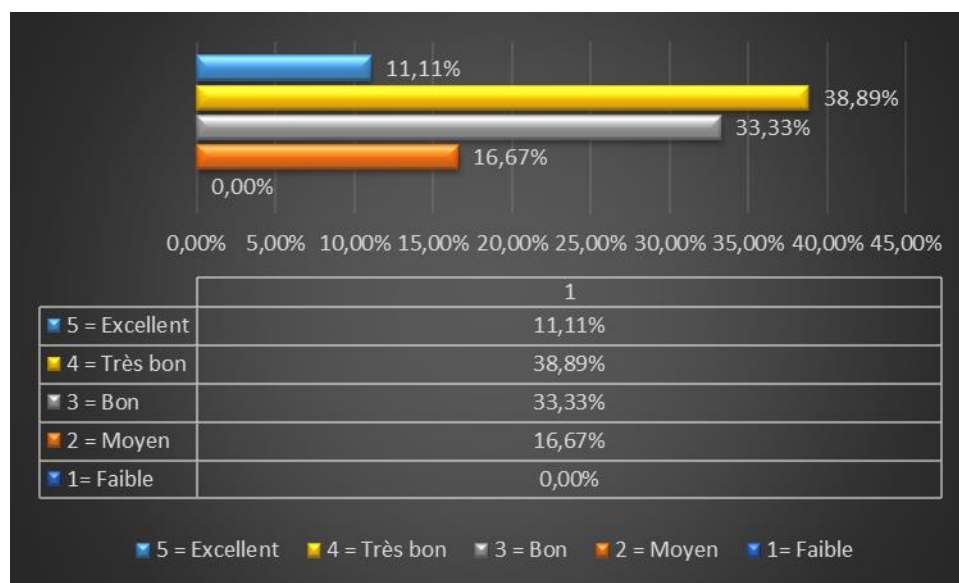


Figure 4

113

➤ Qualité des facilitateurs ? 18 réponses

Pour mesurer la satisfaction globale de l'atelier, un des paramètres d'évaluation utilisé est la qualité des facilitateurs. 11,11% des répondants pensent que la qualité du travail des facilitateurs est excellente. Tandis que 16,67% ont avoué que le rendement des facilitateurs est moyen. Le reste des répondants soit 72,22% étaient globalement content de la qualité des facilitateurs et leurs réponses sont réparti comme suit :

38,89% ont répondu « Très bon »

33,33% ont répondu « Bon »

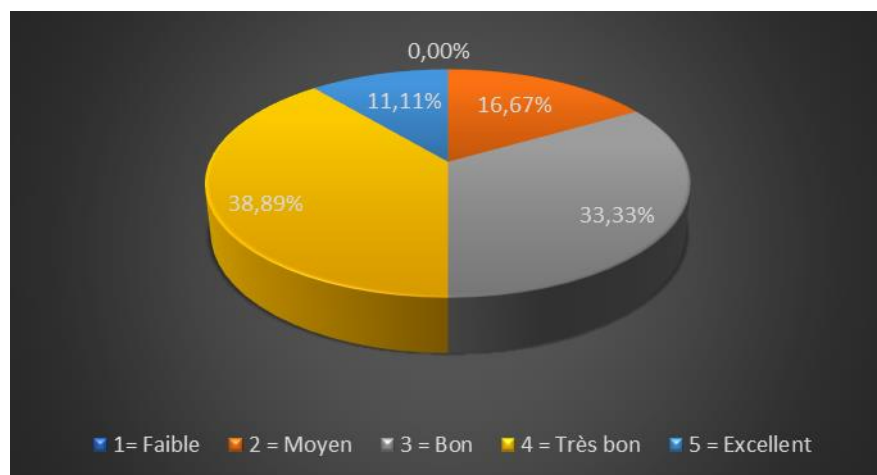


Figure 5

➤ **Supports audiovisuels utilisés ? 18 réponses**

En ce qui concerne les supports audiovisuels utilisés pendant l'atelier les répondant ont exprimé leur satisfaction par rapport à cette question.

55,56% ont répondu « bon » 22,22% ont choisi l'option « très bon ». Le reste des réponses est réparti équitablement entre excellent (11,11%) et moyen (11,11%).

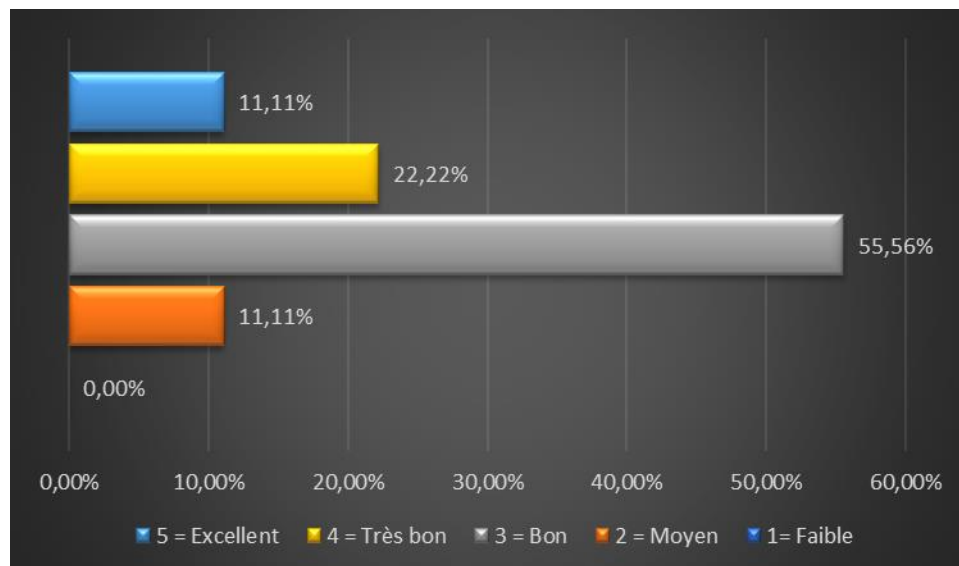


Figure 6

➤ **Cohérence du programme des journées aux objectifs de l'atelier ? 18 réponses**

Comme l'indique la figure N°7, la majorité des participants soit 83,33% des répondants ont déclaré qu'il y avait une bonne cohérence du programme des journées aux objectifs de l'atelier.

114

D'un autre côté, 11,11% trouve que le degré de cohérence entre le programme et les objectifs de l'atelier est moyen.

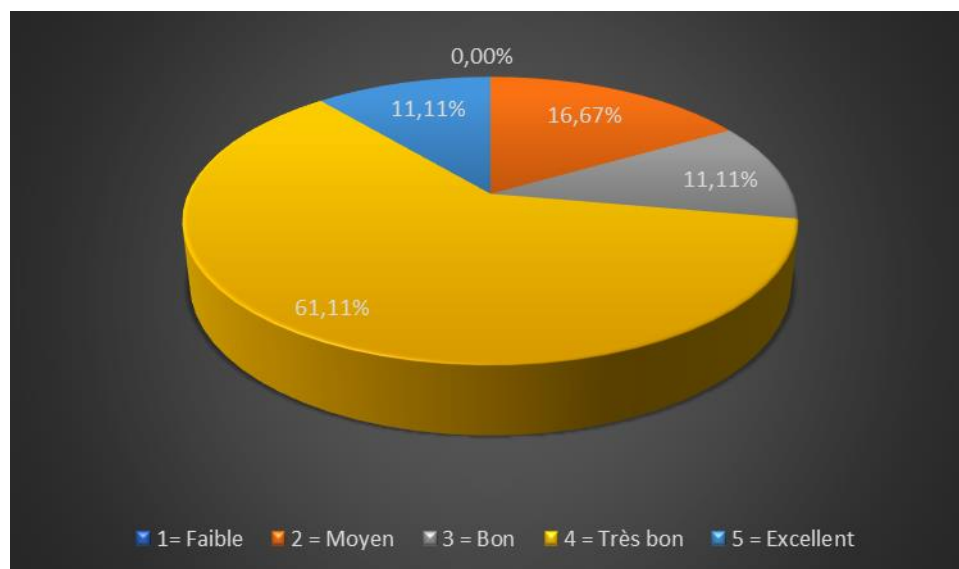


Figure 7

➤ **L'organisation en 3 ateliers ? 18 réponses**

Afin d'étudier la pertinence d'organiser le contenu des journées en trois ateliers, le résultat du questionnaire mis en place permet de mettre en avant les différents avis donnés par les personnes interrogées. On remarque que personne ne pense que l'organisation du contenu en trois ateliers est

un point faible ou négatif. Toutefois, 83,33% des personnes interrogées sont satisfaites alors que 16,67% ont répondu « moyen ».

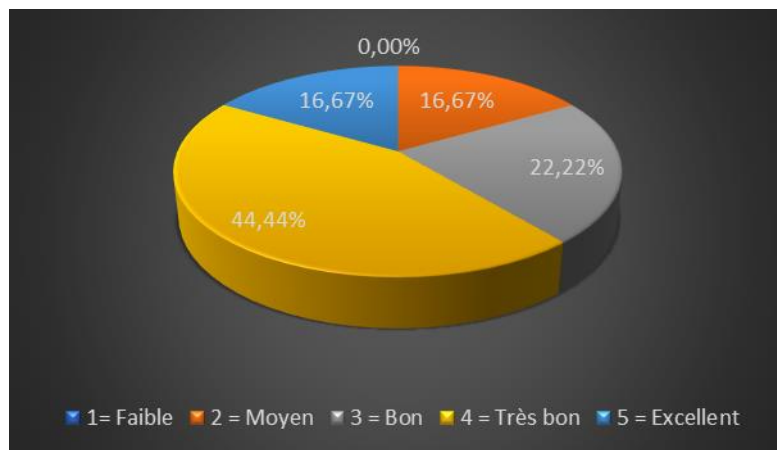


Figure 8

➤ Le choix des thématiques des ateliers ? 18 réponses

En ce qui concerne le choix des thématiques des ateliers, toutes les personnes ont des avis positifs. Ainsi 83,33% trouvent que le choix des thématiques est bon. Ce pourcentage est réparti comme suit :

Bon : 5,56%

Très bon : 55,56%

Excellent : 22,22%

Alors les 16,67% restant trouvent que le choix des thématiques est moyen. (figure 9).

115

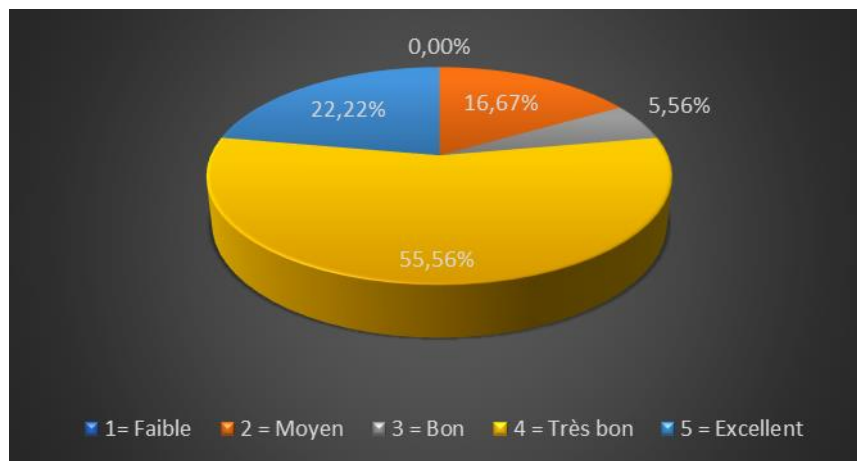


Figure 9

Contenu

➤ Après votre participation à cet atelier, êtes-vous mieux sensibilisé(e) à une ou plusieurs des questions ci-dessous :

- Contrôle Qualité au Système de Management de la Qualité
- Cadre de normalisation pour les services dans l'Enseignement Supérieur
- Système de management qualité et les interactions
- Référentiels ISO 21001, ASG-QA et ESG-QA

18 réponses

Le résultat du questionnaire est présenté dans la figure 10. Si 55,56% des répondants ont choisi le « Contrôle Qualité au Système de Management de la Qualité » et également 55,56% des répondants ont également opté pour « le Cadre de normalisation pour les services dans l'Enseignement

Supérieur » on remarque que les autres 88,89% ont choisi les « Référentiels ISO 21001, ASG-QA et ESG-QA » et 61,11% ont quant à eux opté pour le « Système de management qualité et les interactions »

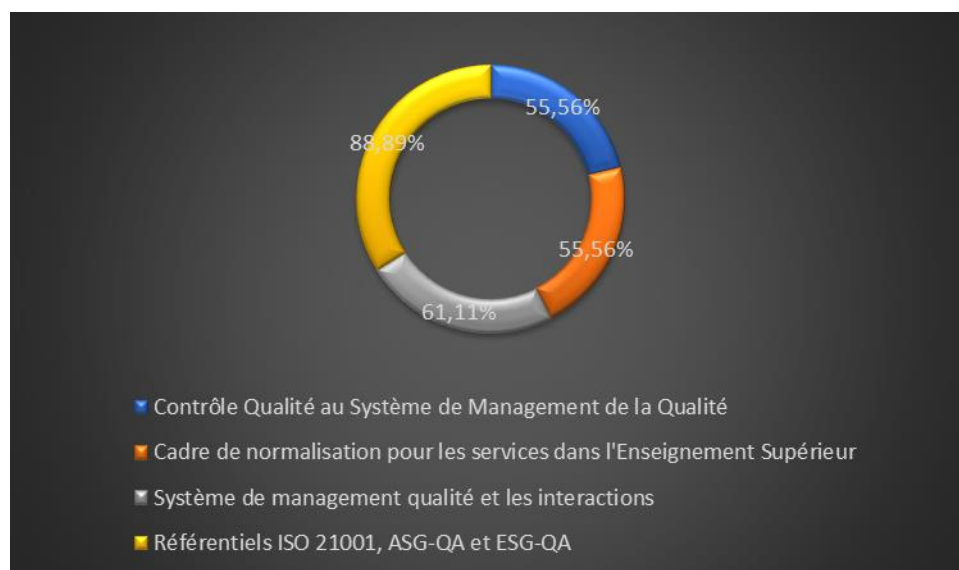


Figure 10

- Quel est votre degré de satisfaction concernant les Ateliers ?
- Atelier 1 - Discussion sur le modèle de manuel qualité et validation par les partenaires tunisiens 18 réponses

Le degré de satisfaction quant aux discussions concernant le manuel qualité et sa validation par les partenaires tunisiens est positif. Ainsi, 66,67% des répondants sont satisfaits, 16,67%, sont, quant à eux très satisfaits des discussions sur le manuel. 11,11% sont neutres par rapport à cette question et le reste soit 5,56% sont insatisfaits.

116

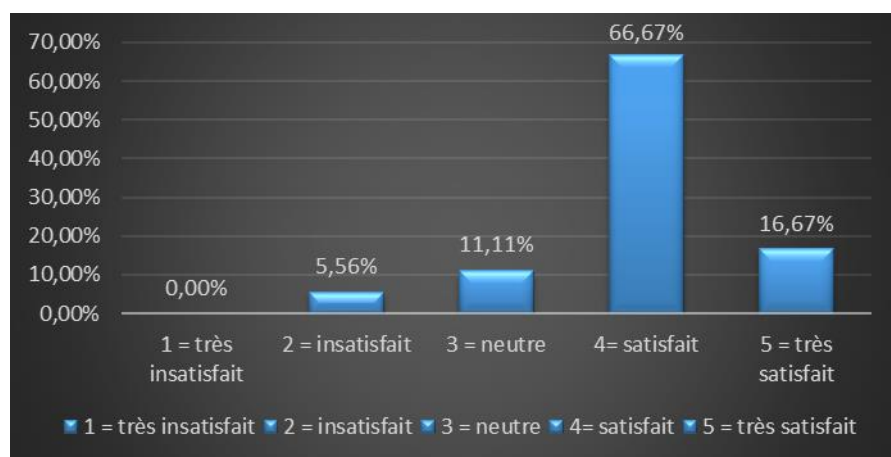


Figure 11

- Atelier 2 - Choix des universités tunisiennes d'une partie du manuel des procédures à développer et à travailler en détail ? 18 réponses

L'implication des universités tunisiennes dans le choix d'une partie du manuel des procédures à développer et à travailler en détail est un point important pour une meilleure réalisation des activités du projet et afin d'atteindre ses objectifs escomptés. 83,33% ont montré leur satisfaction à l'égard de cette question, ce pourcentage est réparti comme suit :

61,11% sont satisfaits alors que 22,22% sont très satisfaits. Le reste des personnes sont quant à elles plutôt neutre avec cette idée cette catégorie représente 11,11%. Une seule personne s'est montrée très insatisfaite (5,56%).

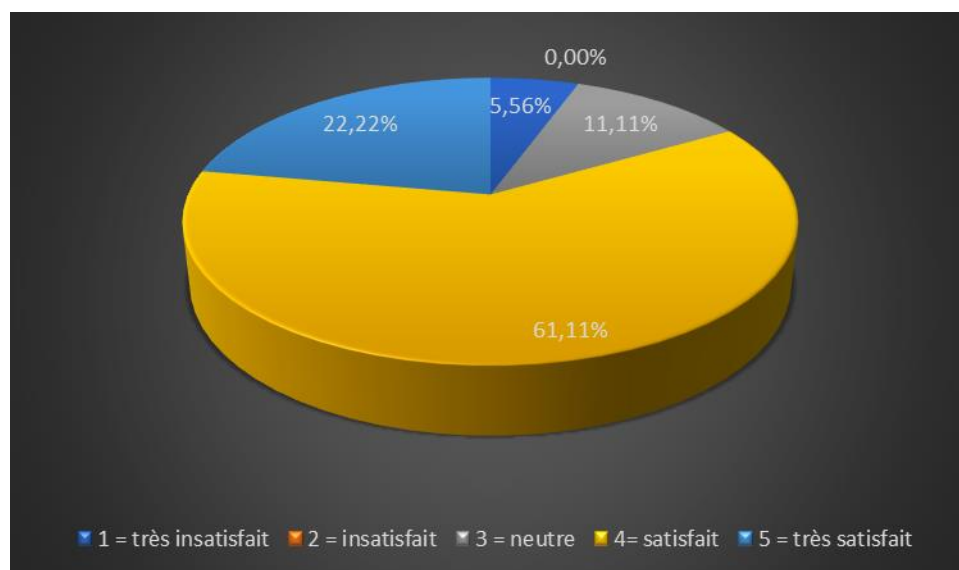


Figure 12

➤ **Atelier 3 - Choix par les universités tunisiennes sur les éléments constitutifs d'un SMQ et des processus communs ? 18 réponses**

77,78% des répondants à cette question sont satisfaits de l'implication des universités tunisiennes dans le choix des éléments constitutifs d'un SMQ et des processus communs, ils sont partagés comme suit : 55,56% sont satisfaits

22,22% sont très satisfaits.

Parmi les répondants restants 16,67% sont neutres et un répondant est très insatisfait.

117

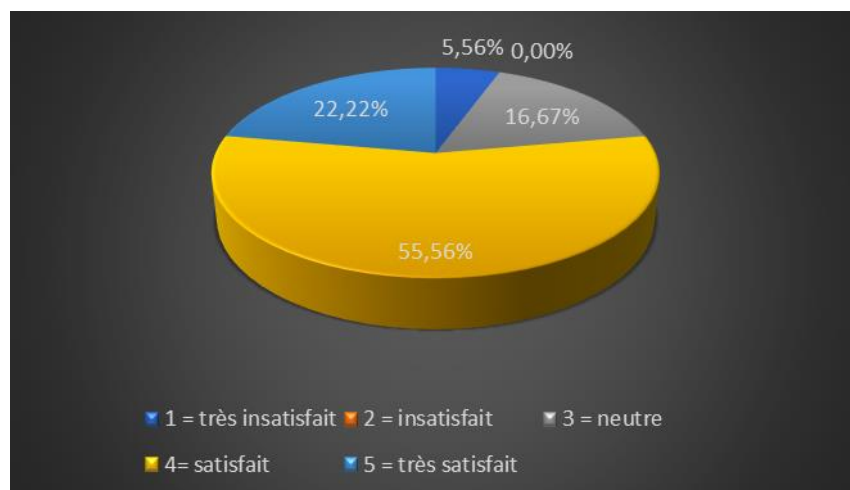


Figure 13

➤ **Quels aspects de l'atelier ont été les plus réussis à votre avis ? 18 réponses**

50% des répondants ont exprimé leur satisfaction quant à l'élaboration du manuel de procédures, et ce, grâce aux aspects théoriques et pratiques, ils ont aussi souligné la pertinence du manuel qualité notamment l'approche participative, la cartographie des processus d'une université, le travail sur les normes ISO 21001 et les lignes directrices de l'assurance qualité : les ASG et les ESG.

Un autre aspect très réussi qui a suscité l'unanimité de la majorité des répondants est La richesse des échanges, le degré de compréhension commune, la cohésion entre toutes les universités

tunisiennes et leur adhésion à une démarche commune, le travail en groupe qui a permis aux représentants des différents partenaires de discuter ensemble des thématiques proposées.

D'autres aspects ont été évoqués par les participants tels que : le choix des éléments du SMQ, et des processus communs et l'importance de l'aspect théorique de la formation.

Conclusions :

- **Veillez expliquer les enseignements tirés que vous pensez devraient être prioritaires pour le système de l'enseignement supérieur en Tunisie et/ou pour votre organisme ? 18 réponses**

Cette question a été posée afin de tester le degré de compréhension et d'importance des ateliers et des présentations. Selon les réponses on constate que 38,89% ont évoqué le besoin de développer et d'instaurer un système de management qualité au sein des EES.

Un bon nombre de répondants pense qu'un établissement d'enseignement supérieur doit attribuer à la Qualité la grande importance qu'elle mérite. D'après leurs réponses, la Qualité, aussi subjective soit-elle, permet à l'institution d'atteindre ses objectifs, d'augmenter son attractivité et d'améliorer sa compétitivité. Il est donc primordial d'adopter un SMQ pour garantir l'efficacité de l'établissement, et ce, en se basant sur un référentiel reconnu et éventuellement international pour plus de rayonnement notamment en Afrique. Cela représenterait un gage de confiance dans un contexte marqué par la concurrence. L'élaboration d'un manuel de procédures de qualité et/ou le travail sur de l'information documentée, pour répondre au référentiel, se présentent ainsi comme une priorité.

Les points suivants ont aussi été mentionnés :

- La dissémination des ateliers ;
- La norme ISO 9001
- Le système LMD et l'employabilité
- La standardisation des manuels qualités

118

- **Je suis optimiste quant à la possibilité d'appliquer les connaissances acquises dans mon organisme ? 18 réponses**

La majorité écrasante soit 94,44% sont optimiste quant à la possibilité d'appliquer les compétences et les connaissances acquises dans leurs établissements respectifs.

Un seul répondant est plutôt pas d'accord.

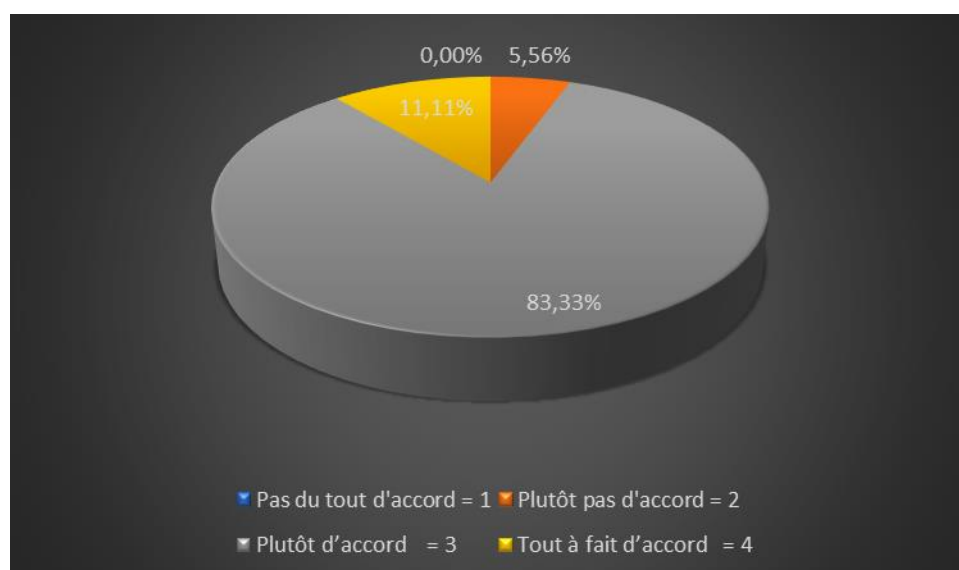


Figure 14

- **Avez-vous d'autres commentaires sur l'atelier ? 13 réponses**

Le degré de satisfaction des participants qui ont répondu au questionnaire était considérablement très positif. Les répondants ont évoqué la bonne organisation de l'atelier de travail, l'importance des présentations et la richesse du contenu. On constate d'après l'intérêt des répondants que la formation répond parfaitement bien aux besoins des établissements d'enseignement supérieur.

Parmi les éléments évoqués on cite les points qui suivent :

- Réduire un peu la partie théorique classique et se concentrer sur l'aspect pratique ;
- Impliquer l'Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation afin de bénéficier de son expérience dans le domaine ;
- La veille sur le partage du savoir-faire entre les universités et le ministère ;
- Un meilleur pilotage au niveau du ministère et la mise en œuvre des ressources nécessaires pour la réussite de ce programme ;
- Une bonne gouvernance concernant l'étape de mise en œuvre (éviter la redondance, minimiser les coûts, la répartition des tâches, un système d'information intégré, fiable et standard).

Les participants ont remercié tous les organisateurs et les formateurs pour les efforts méritoires déployés.

CONSIDERATION FINALE

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

- ✓ La formation a fourni la méthodologie nécessaire et les outils pour l'amélioration des critères de qualité des EES ;
- ✓ L'atelier de travail a offert les connaissances qui permettront d'améliorer les critères de qualité pour l'évaluation des services et des programmes ;
- ✓ Grâce aux présentations très riches, les participants sont dotés des connaissances pour l'amélioration des critères pour l'efficacité de la gestion des EES : stratégies générales de l'établissement, mission, vision, objectifs, structure globale et interne d'AQ, système, documentation - stratégie de qualité, procédures et responsabilités.

119

Les résultats du questionnaire montrent que l'atelier a répondu aux attentes des participants avec un taux de satisfaction de 83,33%. La figure N°1 illustre cette analyse. Le même pourcentage s'applique sur la qualité des exposés, et ce, a permis de garantir la compréhension des présentations et d'atteindre un degré d'assimilation satisfaisant.

Un des paramètres d'évaluation utilisé est la qualité des facilitateurs, et ce, afin de mesurer la satisfaction globale de l'atelier. 11,11% des répondants pensaient que la qualité du travail des facilitateurs est excellente. Tandis que 72,22% étaient globalement contents de la qualité des facilitateurs.

Afin d'étudier la pertinence d'organiser le contenu des journées en trois ateliers, le résultat du questionnaire mis en place permet de mettre en avant les différents avis donnés par les personnes interrogées. On remarque que personne ne pense que l'organisation du contenu en trois ateliers est un point faible ou négatif. Bien au contraire, 83,33% des personnes interrogées sont satisfaites.

L'atelier de formation a offert aux participants la chance de développer des bonnes pratiques, des compétences, des techniques et des outils importants qui permettront d'améliorer la gouvernance des EES et d'améliorer les critères de qualité dans le but d'assurer une meilleure évaluation et d'améliorer leurs services.

Les participants ont également relaté la nécessité des ateliers pratiques et des études de cas qui permettront de mieux assimiler la partie théorique de la formation et qui faciliteront l'application et l'adoption de ces nouvelles techniques au sein de leurs institutions.

Le travail en groupe a gagné la satisfaction de tous les participants à l'atelier. Les discussions étaient très riches et pertinentes entre les partenaires.

Recommandations :

- 1- **La durée de l'atelier**, est peu suffisante vu la richesse de son contenu. D'après les résultats de cette analyse on a constaté chez les participants un vrai besoin d'apprendre d'améliorer et d'évoluer. Le projet a offert une panoplie de formations qui répondent parfaitement aux besoins des participants.
- 2- **Les cas pratiques**, qui selon les participants représentent un atout pour bien garantir la transférabilité des bonnes pratiques et également la mise en place de nouvelles techniques et méthodologies.
- 3- **Accompagner** les universités tunisiennes dans la mise en place de leur SMQ pour garantir l'efficacité des résultats et l'atteinte des objectifs escomptés.

Annexes:

AGENDA DE L' ATELIER DE TRAVAIL

Programme de la 1ère journée Mercredi, 4 mars 2020	
Heures	Thématiques
08h30 - 08h45	Ouverture et salutations Fethi SELLAOUTI , Président de l'Université de Tunis El Manar Gianluca SENATORE , Professeur Université Sapienza de Rome Abdelmajid BEN AMARA , Directeur général de l'enseignement supérieur, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie
08h45 - 09h00	Introduction à l'atelier - o Présentation des animateurs - o Présentation des participants - o Objectifs de la formation - o Déroulement de la formation - action
09h45 - 10h45	Qualité et Non Qualité (animé par Stéphane COLONNA) La qualité, c'est subjectif ! Du Contrôle Qualité au Système de Management de la Qualité (en passant par l'Assurance Qualité) : Bien faire la différence entre contrôle, assurance qualité et SMQ Pourquoi la Qualité dans les Services...et dans l'Enseignement Supérieur ? - o C'est quoi un service à l'Université ? (Vidéo Université de Bordeaux) - o De quoi est fait le service ? - o Quelles sont les attentes des étudiants ? Quel cadre de normalisation pour les services ? - o Référentiels de service et engagements de service (exemples) Quel cadre de normalisation pour les services dans l'Enseignement Supérieur ? - o AQ et SMQ
09h45 - 10h45	Le système de management qualité dans l'enseignement supérieur (animé par Stéphane COLONNA) o Les 15 Principes de management (mise en application)

	- o Logique du système de management - o Concepts et définitions - o Comment lire une norme : présentation des 10 chapitres de ISO 21001 - o Les exigences documentées - o Lien avec les 15 principes de management
10h45 - 11h15	<i>Pause-café</i>
11h15 - 12h30	Les exigences sur le management des processus (animé par Stéphane COLONNA) - o Pourquoi les processus ? - o Le management transversal - o Définir les processus du SMQ - o Décrire le système de management qualité et les interactions - o Lien avec FD X 50-176 - o Qu'est-ce que le pilotage des processus ?
12h30 - 13h30	Intégration des exigences de ISO 21001 dans les processus (animé par Stéphane COLONNA) A partir des processus identifiés, associer les exigences de ISO 21001 à chacun des processus et définir les informations documentées nécessaires (travaux de groupes)
13h30 - 14h30	<i>Déjeuner</i>
14h30 - 15h45	Le référentiel ASG-QA (animé par Stéphane COLONNA) - o Modèle d'Assurance Qualité - o Comprendre la documentation suivant la pyramide documentaire Manuel/Procédures/Modes Opératoires et Enregistrements - o Quelles sont les exigences documentaires à partir de la Partie A ? - o Bonnes pratiques documentaires
15h45 - 16h45	Le référentiel ESG-QA (animé par Stéphane COLONNA) - o Etude comparative entre ASG-QA et AQ de l'ESG - o Travail sur les points communs et les points spécifiques - o Intégration des deux référentiels et lien avec ISO 21001
16h45 - 17h00	Conclusions de la 1ère journée - o Avantages et Inconvénients - o Facteurs clés de succès
20h00 - 22h00	<i>Dîner social au restaurant dans la médina « Essaraya »</i>

121

Programme de la 2^{ème} journée - Jeudi, 5 mars 2020

Heures	Thématiques
09h00 - 10h00	Le modèle du manuel AQ de l'Université Sapienza de Rome Gianluca SENATORE, Professeur Université Sapienza de Rome
10h00 - 11h00	Le modèle AQ de l'élaboration à la mise en pratique : cas d'étude de l'Université de Sienne Sonia BOLDRINI, Responsable du Bureau d'évaluation, Université de Sienne
11h00 - 11h30	<i>Pause-café</i>

11h30 - 13h30	3 ateliers : Assurance et Management de la Qualité (animé par Stéphane COLONNA & Sarra GHARBI) Atelier 1 pour définir les processus et le système de management qualité commun à toutes les universités sous forme de cartographie avec identification des processus stratégiques Livrables : une base pour définir le contexte interne et externe de l'université, identification des parties intéressées pertinentes, domaine d'application, cartographie des processus et interactions Atelier 2 pour établir le manuel de procédures dans les universités tunisiennes Livrable : établissement du corpus documentaire commun à toutes les universités en conformité avec les référentiels d'AQ Atelier 3 pour établir le manuel qualité dans les universités tunisiennes Livrable : une trame commune de manuel qualité
13h30 - 14h30	Déjeuner
14h30 - 15h30	Présentation Atelier 1 Discussion sur le modèle de manuel qualité et validation par les partenaires tunisiens
15h30 - 16h30	Présentation Atelier 2 Choix des universités tunisiennes d'une partie du manuel des procédures à développer et à travailler en détails
16h30 - 17h30	Présentation Atelier 3 Choix par les universités tunisiennes sur les éléments constitutifs d'un SMQ et des processus communs
17h30 - 18h00	Conclusions de la 2ème journée Rôle et missions du Comité de Qualité
20h00 - 22h00	<i>Dîner libre</i>

122

Programme de la 3ème journée - Vendredi, 6 mars 2020	
Heures	Thématiques
09h00 - 11h00	Présentation de plans d'action de 3 universités (UTM, Monastir et Gabès) et discussion générale pour trouver les grands axes communs (harmonisation des plans d'action)
11h00-11h30	<i>Pause-café</i>
11h30 - 13h30	Présentation d'un canevas général, discussion, modifications et validation par tous les partenaires tunisiens pour la définition de projets d'établissements pour lancer le démarrage du travail du WP5
13h30-14h30	<i>Déjeuner</i>

LISTE DES PARTICIPANTS

N.	NOM	PRENOM	INSTITUTION	PAYS
70.	Marchionne	Silvia	UNIMED	ITALIE
71.	De Giorgi Federica	Federica	UNIMED	ITALIE
72.	Boldrini	Sonia	Université de Sienne	ITALIE
73.	Borà	Guido	Université de Sienne	ITALIE
74.	Senatore	Gianluca	Università degli Studi La Sapienza di Roma	ITALIE
75.	Hadroug	Jihed	Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne	FRANCE
76.	Ben Othmen	Mohamed	Université de Tunis	TUNISIE
77.	Soussi	Joumen	Université de Tunis	TUNISIE
78.	Slimane	Dorsaf	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
79.	Sellaouti	Fethi	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
80.	Ben Othman	Youssef	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
81.	Ben Miled	Ghofrane	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
82.	Zakraoui	Lobna	Université de Tunis El Manar	TUNISIE
83.	Boutabba	Wahida	Université de Carthage	TUNISIE
84.	El Euch	Naoufel	Université de Carthage	TUNISIE
85.	Haddada	Mehdi	Université de Sousse	TUNISIE
86.	Belkacem	Lotfi	Université de Sousse	TUNISIE
87.	Sellami	Lofti	Université de Sfax	TUNISIE
88.	Ghali	Mounir	Université de Sfax	TUNISIE
89.	Romdhane	Mehrez	Université de Gabès	TUNISIE
90.	Houta	Mohamed	Université de Gabès	TUNISIE
91.	Amnouchi	Khalil	Université de la Manouba	TUNISIE
92.	Msakni	Laila	Université de Monastir	TUNISIE
93.	Grissa	Kalthoum	Université de Monastir	TUNISIE
94.	Belhadjsalah	Hedi	Université de Monastir	TUNISIE
95.	Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
96.	Errais	Asma	Université Virtuelle de Tunis	TUNISIE
97.	Said	Kamel	Université de Kairouan	TUNISIE
98.	Mejbri	Soumaya	Université de Kairouan	TUNISIE
99.	Mansouri	Ali	Université de Gafsa	TUNISIE
100.	Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	TUNISIE
101.	Chaabane	Abbes	Université de Jendouba	TUNISIE
102.	Bacha	Jaqueline	Université de Jendouba	TUNISIE
103.	Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
104.	Soltani	Amel	Université Ez-Zitouna	TUNISIE
105.	Ben Amara	Abdelmajid	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
106.	Arfaoui	Rafiaa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE

107. Maali	Mounir	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
108. Romdhane	Najla	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
109. Manai	Tijani	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
110. Smaoui	Fatma	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
111. Tarhouni	Amani	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	TUNISIE
112. Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE
113. Ben Achour	Mounir	Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	TUNISIE

LE CONTROLE QUALITE DES LIVRABLES

Au moment de l'écriture du rapport intérimaire les 8 livrables suivants :

- D2.2 Rapport de la 2ème formation locale du WP2 à Monastir en juin 2019
- D3.2 Rapport de la 1ère visite sur terrain du WP3 à Barcelone en septembre 2019
- D8.3 Rapport de la 3ème réunion de mi-parcours (réunion des partenaires) à Barcelone en octobre 2019
- D3.2 Rapport de la 2ème visite sur terrain du WP3 à Roma à la Sapienza en novembre 2019
- D.3.2 Rapport de la 3ème visite sur terrain du WP3 à Paris à l'Université de Paris1 Panthéon Sorbonne en novembre 2019
- D2.2 Rapport de la 3ème formation locale du WP2 à Zarzis en novembre 2019
- D4.3 Atelier-Formation sur le manuel qualité WP4 à Tunis en mars 2020
- D8.3 4ème réunion de mi-parcours (réunion virtuelle des partenaires) en juin 2020

1. D2.2 Rapport de la 2ème formation locale du WP2 à Monastir du 19 au 21 juin 2019

Faisant suite au 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", dans le cadre d'une formation que soit en ligne avec les priorités et exigences et dans la continuité de la formation qui a eu lieu à Tunis à propos de l'élaboration du projet d'établissement en termes d'analyse stratégique et cadre de performance, ce 2ème atelier de formation locale du 19 au 21 juin à Monastir sur la thématique de la "Planification budgétaire", est nécessaire pour permettre de planifier le budget 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.

I. CONTEXTE DE LA FORMATION : Cette deuxième session de formation, concernant la programmation budgétaire pluriannuelle au sein d'une université, 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 organisée à TUNIS du 3 au 5 avril 2019 sur « l'analyse stratégique et Cadre de performance pour l'élaboration du Projet Etablissement ».

II. DÉROULEMENT DE LA PREMIERE JOURNEE DE LA FORMATION (19/06/2019) :

1. PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE (2h) :

a) **Durée de la présentation :** 2h.

b) **Contenu de la présentation :**

- ✓ Contexte,
- ✓ Définition d'un CDMT,
- ✓ Les autres instruments de planification budgétaire pluriannuelle : TOFE, CBMT,
- ✓ Le processus de préparation du budget et du CDMT,
- ✓ Présentation du CDMT de l'université,
- ✓ Démarche de préparation d'un CDMT.

2. ATELIER SUR LA PREPARATION DU CDMT DE L'UNIVERSITE :

a) **DÉROULEMENT :** durée 3h ; en groupes assistés par des animateurs.

b) **TRAVAIL DEMANDÉ :** Préparer la programmation budgétaire de l'université de MONASTIR et élaborer le CADRE DE DEPENSES A MOYEN TERME sur la base de la stratégie et du cadre de performance pour la période 2020-2022.

c) **DÉMARCHE PROPOSÉE :** Sur la base de : - la lettre de plafonds adressée par le ministère des finances fixant les hypothèses économiques et les orientations budgétaires nationales ; - Les orientations et les hypothèses sectorielles retenues concernant les recrutements, les promotions, les heures supplémentaires, les dépenses de fonctionnement, d'interventions ; et - les dépenses d'investissement fixées sur la base du plan de développement quinquennal en coordination avec le MDCI et le Min Finances.

Le PROJET UNIVERSITE MONASTIR présentant la stratégie de l'université sous forme d'axes prioritaires et déclinés en objectifs et indicateurs sur la période 2020-2022 ; les prévisions des effectifs étudiants, ressources humaines et logistiques sur la même période ; et les activités à réaliser pour l'atteinte des objectifs escomptés ; Chaque université doit :

- ✓ Préparer la programmation des activités et des ressources à prévoir dans le PROJET UNIVERSITE pour l'atteinte des objectifs fixés ;
- ✓ Préparer la programmation budgétaire sur les trois années (le CDMT 2020-2022) tenant compte des hypothèses de travail et des prévisions fixées.
- ✓ La répartition des ressources humaines (enseignants et IATOS) prévues sur la période en se basant sur les tableaux statistiques annexes.

d) **DOCUMENTS DISTRIBUÉS:**

- Doc1 : LETTRE DE PLAFONDS ET HYPOTHESES DE TRAVAIL POUR LA PERIODE 2020-2022
- Doc2 : LE PROJET UNIVERSITE DE MONASTIR
- Doc3 : TABLEAUX DE PASSAGE CDMT
- Doc4 : TABLEAUX STATISTIQUES DETAILLÉES ET PREVISIONS

e) **RÉFÉRENCES NÉCESSAIRES POUR L'ATELIER :**

- La loi organique du budget n° 15-2019 du 13 février 2019 ;
- La circulaire de préparation du budget de la présidence du gouvernement du 29 mars 2019 ;

- Arrêté du ministère des finances du 15 mars 2019 sur le calendrier de préparation de budget de l'année ;
- Plan de développement quinquennal 2016-2020 ;
- La note du ministère des finances sur la préparation du CDMT 2020-2022;
- Projet de réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Le Projet Université ;
- Budget de l'Université 2019 ;
- Le PAP du ministère de l'ESRS ;
- Statistiques du BEPP (tableaux statistiques annexes) ;
- Guide de l'élaboration du CDMT (BM, 2009).

III. RÉSUMÉ ET CONSTATS DE LA JOURNÉE DU 19/06/2019 :

- 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 financiers 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 "financier" et pour exposer les divergences existantes entre les universités en matière de préparation du budget (les hypothèses de travail, les méthodes de prévisions financières, la structuration des documents préparés pour le budget, etc).
- L'atelier a présenté pour la première fois aux universités un document complet qui présente toutes composantes nécessaires pour la préparation du projet établissements.

IV. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS :

Un ensemble de recommandations a été communiqué lors de la restitution des travaux :

- Le document du « PROJET UNIVERSITÉ » proposé dans l'atelier peut être amélioré en intégrant d'autres détails et informations statistiques et financières pertinentes qui ne sont pas disponibles actuellement au niveau des universités
- Ce même document peut être également diffusé d'une façon plus élargie sur universités entant que document "obligatoire" pour la préparation du budget de l'année 2021 (après validation des services centraux spécialisés). Il peut être même sous forme de guide méthodologique pour accompagner les financiers dans la phase de préparation des budgets.
- Les services statistiques des universités doivent faire un effort supplémentaire pour enrichir le document et par conséquent aider les décideurs et les services financiers à prendre les bons choix stratégiques et à optimiser les prévisions budgétaires. Chaque université est appelée alors à bien remplir les tableaux statistiques présents dans le document (le projet d'établissement P15-->24) :
 - 1-Prévisions du nombre des établissements
 - 2- Prévisions du nombre des étudiants par établissement.
 - 3- Prévisions du nombre des étudiants par domaine d'études (CITE)
 - 4- Prévisions du nombre des étudiants par type de diplôme.
 - 5- Prévisions du nombre des diplômés par établissement.
 - 6- Prévisions du nombre des diplômés par type de diplôme.
 - 7- Prévisions du nombre des enseignants par grade
 - 8- Prévisions du nombre des enseignants par domaine d'études (CITE)
 - 9-taux d'encadrement par domaines d'études :
 - 10- Prévisions du nombre des enseignants par établissements (CITE)
 - 11- Evolution du nombre des IATOS par grade*
 - 12- Prévisions du nombre du cadre Administratif et Technique par établissements (CITE)
 - 13- Prévisions du nombre des ouvriers par établissements (CITE)

14- Taux de soutien administratif: nbe étud/administratif et technicien

15- Taux de soutien des ouvriers : nbe étud/ouvriers

V. DÉROULEMENT DE LA DEUXIEME ET DE LA TROISIEME JOURNEE DE LA FORMATION (20 et 21/06/2019) :

Les sujets traités pendant la deuxième et la troisième journée de la formation étaient d'une grande importance et a sollicité un grand intérêt de l'équipe de l'unité GBO au Ministère ainsi que nos collègues des universités. En effet les exposés assurés par nos collègues de l'université de SIENNE traitaient des thématiques importantes et d'actualité pour les universités notamment :

- La structuration du budget de l'université de SIENNE et le lien entre les crédits et la performance ;
- Les types de comptabilités exercées avec des exemples concrets.
- Le système d'information budgétaire utilisé et exposé des différentes composantes de l'application.

EN GUISE DE CONCLUSION, les sujets traités ainsi que les ateliers et exercices assurés pendant les 3 journées étaient harmonisés et complémentaires et ont contribué à la maîtrise et à l'appropriation des différents outils de planification budgétaires pluriannuelles ainsi qu'à la connaissance des bonnes pratiques exercées dans les universités Italiennes et spécialement au sein de l'université de SIENNE.

COMPTE RENDU DE LA FORMATION TENUE PAR L'UNIVERSITÉ DE SIENNE

Le travail de l'Université de Sienne dans le cadre du deuxième atelier de formation à l'échelle locale, prévue par le projet SAGESSE (WP2) et concernant la planification budgétaire, était divisé en trois sections différentes. Pendant la première, les différents processus décisionnels, les fonctionnes du budget et les différents types et structures de budget ont été traites ; lors de la deuxième le lien entre la planification budgétaire et la planification de la performance managériale a été approfondi ; tandis que le troisième était dédié à la présentation de l'expérience UNISI sur la programmation budgétaire pluriannuelle, du système d'information budgétaire et son utilité dans le dialogue de gestion et dans la négociation budgétaire. Il convient de souligner ici que, dans le cadre de cette activité de formation, on a essayé de consacrer un espace suffisant à la réflexion et aux applications pratiques, afin de donner une correspondance immédiate aux concepts théoriques utilisés. Première session Dr. Daniela Sorrentino, chercheur post-doc à l'Université de Sienne en sciences économiques et management, a d'abord clarifié la relation entre la programmation stratégique (qui concerne la définition des politiques et des programmes) et la planification budgétaire (traduction des choix programmatiques en termes économiques-financiers), à considérer comme deux processus différents mais étroitement liés. Étant donné que s'occuper de programmation et planification conduit inévitablement à aborder la question de la façon dont les décisions sont prises dans toutes les organisations et aussi dans les administrations publiques comme on peut considérer les université tunisiennes, l'attention a ensuite été tournée vers les trois principaux modèles de décision traditionnellement discutés dans le débat théorique et, à l'exception de la version absolue du modèle rationnel, trouvés dans la pratique :

- le modèle rationnel, avec ses variantes de la rationalité absolue et limitée ;
- le modèle des comparaisons limitées ultérieures;
- le modèle mixte. Seulement après avoir dûment abordé ces aspects et après avoir évoqué les trois fonctions (politique, de guide, d'autorisation et limite) généralement attribuables à un budget, la discussion a été axée sur les différents types de budgets (financier, patrimonial et économique - en fonction de la nature des valeurs qu'ils contiennent) et sur les différentes structures budgétaires :

- **line-item budget** : un budget dont la structure est basée sur des postes de dépenses détaillés et distincts en dépenses courantes, dépenses d'investissement ou en capital et frais de remboursement de prêts. Cette structure est liée à un contrôle de la part de l'organe volitif très rigide, ce qui incite ce dernier à se concentrer sur les détails financiers et, parfois, à perdre de vue le champ stratégique et programmatique des décisions ;
- **program budget** : un budget dont les informations comptables sont organisées par programmes, c'est-à-dire par ensembles d'activités coordonnées visant à atteindre des objectifs spécifiques. Par le biais du budget, les programmes sont définis, financés et posés sous la responsabilité d'une ou de plusieurs unités organisationnelles. Ce n'est qu'au sein de chaque programme financé que les dépenses sont disjointes de plusieurs détails, mais en laissent généralement un certain degré de discrétion dans la redistribution au moins dans les macro-classes autorisées pour chaque programme. La base comptable d'un program budget peut être, en principe, à la fois financière et économique, mais la base financière a toujours été prédominante pour ce format ;
- **performance budget** : un budget qui lie l'utilisation d'un montant attendu de ressources à utiliser à un niveau de résultat défini, qui peut être exprimé en quantité et en qualité du volume de production (output) nécessaire pour satisfaire un niveau identifié d'une classe spécifique de besoins du public et / ou en termes d'impact (outcome) qui devraient être produits à la suite des activités planifiées qui généreront les coûts inclus dans le budget. La base comptable du budget est économique et la comptabilité adoptée a une base économique et patrimoniale. Enfin, les budgets (économique, financier et patrimonial) produits par l'Université de Sienne ont été montrés à titre d'exemples et le travail en group ci-dessous a été présenté et expliqué.

Toutefois, considérant que, afin de permettre une réflexion adéquate des participants (divisés en trois groupes différents), il était nécessaire de consacrer plus de temps que prévu à l'exercice, son exécution a été reportée à l'après-midi, laissant la conclusion et le retour des travaux au lendemain matin. A cet égard, un des trois groupes a décidé de réfléchir sur l'objectif stratégique lié à l'amélioration de l'employabilité des étudiants plutôt que sur un objectif d'internationalisation. Pour ce qui concerne les autres deux groupes, ils se sont plutôt concentrés sur l'internalisation. Un des leurs a choisi l'objectif stratégique de l'amélioration de la position dans le classement international. L'autre a choisi l'objectif stratégique de l'attraction de plus étudiantes étrangères à atteindre par la réalisation d'un objectif opérationnel lié à l'augmentation des cours offerts en anglais et d'un objectif opérationnel lié à l'amélioration du partenariat international. Les trois groupes ont effectué l'exercice correctement, sans faire état de critiques particulières dans la compréhension des différentes logiques qui se cachent derrière un budget programme et un poste budgétaire.

Deuxième session L'aspect fondamental traité dans la deuxième session de formation concerne le lien qui doit exister, logiquement et selon un orientation vers les meilleures pratiques, entre la planification des ressources financiers et la planification de la performance managériale. En particulier, après avoir insisté de nouveau sur l'importance de lier correctement la planification budgétaire à la programmation stratégique, Dr. Vania Palmieri (chercheur post-doc à l'Université de Sienne en sciences économiques et management), a centré la discussion sur la nécessité de lier la planification budgétaire à la définition des objectifs opérationnels attribués aux dirigeants, c'est-à-dire à la sphère de gouvernance du directeur général et donc à l'infrastructure technico-administrative. La composante académique est en effet encadrée dans une logique et suit une logique basée sur les principes d'autonomie et d'autorégulation du travail professionnel (au sens large). Les universités définissent généralement leurs axes stratégiques en termes de recherche et

d'enseignement (ainsi que leur troisième mission et donc leur impact sur le contexte extérieur), mais l'activité des individus n'a pas d'objectifs opérationnels spécifiques dont la réalisation est mesurée par des indicateurs spécifiques. C'est un lien qui apparaît immédiatement dans le budget de performance, alors que ce n'est pas le cas dans les deux autres structures budgétaires. En cas d'adoption d'un autre type de budget, le lien est exprimé dans d'autres documents, c'est-à-dire dans ceux que nous appelons habituellement plans de performance. De toute façon, l'établissement d'un tel lien nécessite l'introduction d'une comptabilité analytique, facilitée à son tour par l'utilisation d'un système de comptabilité d'exercice. Pour cette raison, après avoir présenté le cas des universités italiennes comme un cas dont le processus de connexion entre planification budgétaire et cycle de performance ne peut être considéré comme pleinement réalisé, en raison de la mise en place récente et plutôt progressive d'un système de comptabilité analytique, l'attention a été portée à cette dernière, en présentant ses fonctions et éléments fondamentaux (plan des comptes et plan des centres de responsabilités) et en proposant l'exercice de réflexion montré ci-dessous. Bien que l'exercice ait été conçu pour être réalisé en groupes, les participants, peu familiarisés avec la comptabilité analytique, ont demandé qu'il soit effectué sous forme de discussion dirigée par le formateur. Néanmoins, leur participation a été très active et ils ont démontré une orientation vers les meilleures pratiques quand il est le cas de réfléchir sur les « déterminations analytiques ».

Troisième session La troisième session était consacrée à la présentation du processus de préparation du budget de l'Université de Sienne. À cet égard, le Professeur Pasquale Ruggiero, Professeur en management et sciences économiques et Délégué du Recteur pour le bilan, a évoqué le calendrier de la planification des ressources financières, les organes impliqués et les aspects les plus critiques à prendre en compte.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ETZIONI A. (1967), "Mixed-Scanning: A Third Approach to Decision Making", *Public Administration Review*, vol. 27, no. 5, pp. 385-392. Lindblom, C. E. 1959. "The Science of 'Muddling Through'." *Public Administration Review* 19(2): 79-88. March, J.G., and H.A. Simon. 1958. *Organizations*. Wiley. March, J. G. (1978). "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice." *The Bell Journal of Economics*, 587-608. Mussari, R. (2017), "La programmazione e la pianificazione", in *Economia delle amministrazioni pubbliche*, 2nd edition, McGraw-Hill. Schick, A. (2007). *Performance budgeting and accrual budgeting*. *OECD Journal on Budgeting*, 7(2), 109-138. Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. (2012), "Financial Responsibility Centers", in *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, pp. 261-305. Pearson.

2- D3.2 Rapport de la 1ère visite sur terrain du WP3 à Barcelone du 30 septembre au 01 Octobre 2019

Après la formation de base et les ateliers locaux qui ont ciblé les dirigeants, le personnel académique et administratifs (WP2), dans le cadre du WP3 « Modernisation du système de communication et information avec l'usage des TICs et développement de l'e-administration pour une bonne gestion financière et technique », des visites de formation sur terrain et d'échange de bonnes pratiques complèteront la formation du personnel du service financier en matière d'intégration des TICs dans la gestion financière et technique et révision des outils et programmes de gestion financière ainsi du système d'information. Cette première visite sur terrain a été réalisée comme prévue à l'Université de Barcelone le 30 septembre et 1 octobre 2019 portant le sujet du système d'information et le traitement de données, la gestion financière et administrative (programme de la visite en annexe 1). Une 2ème visite à Rome auprès de l'Université Sapienza les 11 et 12 novembre 2019 et une 3ème à Paris à l'Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne les 14 et 15 novembre 2019 sont prévues. Les

visites sont adressées à 1 représentant de la direction administrative et financière DAF (le directeur DAF ou un autre responsable chargé de l'observatoire ou du système d'information ou de la GBO) + 1 personne de l'équipe des projets d'amélioration de la gestion ou de la qualité ou de la stratégie. Lors de la réunion de Barcelone en effet, les partenaires ont souligné l'importance capitale de renforcer le système d'information dans les universités tunisiennes donc ces deux prochaines visites sur terrain seront focalisées sur ce sujet appliqué à la gestion des étudiants, du personnel académique, des relations internationales, de la vite estudiantine. Le renforcement des capacités du personnel sera complété et étendu à l'intérieur des propres universités ainsi vers le personnel des établissements, à travers un effet « cascade » dans les institutions-mêmes. Des ateliers de formation des formateurs à échelle locale seront développés directement par les bénéficiaires de la formation et seront conçus pour pouvoir être reproduits ultérieurement, après les ajustements de contenu et forme nécessaires (prévues entre janvier et mars 2020).

L'Université de Barcelone a présenté le système de gestion financière et le système d'information de l'Université en mettant l'accent sur les aspects de la mise en œuvre des stratégies et les problèmes de gestion rencontrés, ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre.

Deux groupes de travail des participants tunisiens ont discutés les problèmes des universités et leur façon de les aborder, surtout les problèmes concrets des universités tunisiennes, en particulier : la gestion budgétaire et les systèmes comptables et le système d'information. Ci-joint à ce compte rendu les présentations électroniques des intervenants de l'UB. Chaque groupe de travail était coordonné par un "responsable" ayant une connaissance de la gestion budgétaire universitaire à différents niveaux. La séance de travail a compris les questions suivantes : a) Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université? b) Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment? c) Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?

Ci-dessus dans le tableau les résultats des travaux de groupe :

Différences entres les cas européen et les Universités en Tunisie	Quels éléments de gestion pour UB et UM Qui pourrait être utile & comment les mettre en ouvre	Les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés	Comment les mettre en ouvre
Cadre réglementaire différent Marge d'autonomie importante pour UB & UM	Le cadre réglementaire Système d'information	1 Révision des textes réglementaires en relation avec le mode de gestion financière & la prestation des Universités en Tunisie en matière de Formation continue et d'Ouverture sur l'environnement (Socioéconomique)	- Projet de Textes réglementaire (ou bien révision) pour l'ouverture sur l'environnement (prestation)) & la Formation continue (Ressources propre)
Présence d'un système d'information centralisé au niveau de UB & UM (qui génère desindicateurs sur	Systèmes applications _Plateforme de Gestion	2 Augmentation des	- Rendre opérationnel les Observatoires (en relations avec les 5 indicateurs sur

plusieurs niveaux, pédagogique,) Présence des outils _ applications pour la gestion de plusieurs domaine d'activités RH, Finance, Scolarité et autres		ressources propres et allègement desprocédures de gestions des ressources propres Y compris la gestion des ressources provenant de la coopération internationale 3 Applications - Systèmes - plateformes_ inter -université & intra université	plusieurs niveaux, pédagogique,) Présence des outils _ applications pour la gestion de plusieurs domaine d'activités RH, Finance, Scolarité et autres procédures de gestions des ressources propres Y compris la gestion des ressources provenant de la coopération internationale 3 Applications - Systèmes - plateformes_ inter -université & intra université indicateurs et autres....) - Regroupement (centralisation de certain marché spécifique) - Faire un appel a des contractuels (techniques & administratifs) qui ont de l'expertise pour mettre en ouvres des activités spécifiques qui nécessite une expertise bien particulière - Revoir le texte des comités qualité - Mise en place d'applications - Systèmes - plateformes_ inter -université & intra université (Disponible sur le marché ou bien à développer) - Réviser et actualiser le Manuel de procedure s - Décentralisation
---	--	--	--

3- D8.3 Rapport de la 3ème réunion de mi-parcours (réunion des partenaires) à Barcelone du 02 au 03 octobre 2019

La réunion a été ouverte par la Vice-rectrice de l'Université de Barcelone, prof. Aurelia Mañé, Déléguée du Recteur pour la mobilité et les programmes internationaux, qui a accueilli les 13 partenaires tunisiens, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et l'Agence tunisienne d'assurance de la qualité et de l'évaluation ainsi les partenaires européennes pour la 3ème réunion de mi-parcours du projet SAGESSE. La Vice-rectrice a présenté très brièvement un nouveau projet financé par l'Union européenne sur une nouvelle université européenne, coordonnée par l'Université de Barcelone qui vise à adopter une approche de gouvernance innovante, un nouveau modèle d'engagement coopératif multi-institutionnel qui encourage la co-crédation et le co-travail pour mettre en œuvre la mission et la vision à tous les niveaux de l'activité universitaire, en rassemblant les efforts des étudiants, des professeurs et du corp administratif.

C'est un projet qui met l'accent sur un enseignement de qualité dans le triangle de la connaissance de l'IET et intégrer la recherche et l'enseignement dans et entre les disciplines (pour rapprocher les aspects de l'éducation, de la recherche et du monde socio-économique). Pour savoir en plus sur le projet et la philosophie de ce nouveau modèle d'université européenne.

WP1 Preparation et recherche

Eric Vallet, de l'Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne a présenté la structure du 2ème livrable du WP1, c'est-à-dire la feuille de route, qui devrait partir par le 1er livrable sur l'état de l'art en matière de gouvernance et d'assurance, et qui s'agira d'un document présentant une vision partagée de l'université tunisienne autonome, et une feuille de route donc pour déterminer les grandes lignes, et surtout les étapes de la stratégie du MESRS en termes de gouvernance et autonomie des universités.

Le cadre de référence de la feuille de route sera établi par le Ministère pour la réforme de la gouvernance et l'autonomie des universités. L'UNIMED en tant que chef de fil du projet inclura dans la feuille de route les apports des différentes actions prévues du projet SAGESSE, donc articulation globale des différents WPs. La feuille de route est pensée aussi pour être un outil où approfondir les points non traités dans les différents WPs lors de focus groups SAGESSE qui seront organisés lors des prochains réunions et rencontres du projet, appuyé à un benchmark ciblé avec les universités européennes. L'idée force de cette proposition de feuille de route est que SAGESSE peut apporter une dimension spécifique au travail sur la gouvernance des universités tunisiennes, comme moteur pour la mutualisation des expériences et des outils entre universités. Ce document constituera aussi la base pour le livre blanc avec les recommandations à produire dans le WP5. Une première ébauche de ce document sera soumise à la réflexion et discussion des partenaires pendant la 4ème réunion de mi-parcours du projet, mais sera avant partagé avec les partenaires pour toute leur intégration utile. Le partenariat a aussi approuvé la recommandation de l'EACEA de traduire le 1er livrable en anglais outre à l'arabe, l'Université de Tunis Al Manar, à laquelle le budget de sous-traitance est alloué pour cette traduction, commencera dès que possible ce travail de traduction dans les deux langues, après vérification des devis que doivent être recueilli par l'Université.

WP2 : Formation de Formateurs pour le personnel universitaire en matière d'assurance qualité et de planification stratégique

Vania Palmieri, de l'Université de Sienne, a présenté une résumé sur les activités déjà réalisées pour ce WP2, c'est-à-dire la semaine de formation de base qui s'est déroulée à l'Université de Sienne du 3 au 7 décembre 2018 sur la planification stratégique et

l'assurance qualité, le 1er atelier de formation locale qui a eu lieu du 3 au 5 avril 2019 à Tunis portant le thème « Analyse stratégique et Cadre de performance pour l'élaboration du projet d'établissement » et le 2ème atelier de formation à l'échelle locale qui a eu lieu du 19 au 21 juin 2019 à Monastir portant le thème « La planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du Projet Etablissement ». Elle a ensuite présenté la proposition de thème pour le 3ème atelier de formation à l'échelle locale qui aura lieu du 27 au 29 novembre 2019 à Gabès c'est-à-dire sur « Le suivi de la mise en œuvre du projet d'établissement à travers la définition et gestion du système de contrôle interne dans les universités ».

Les objectifs de la formation sont les suivants :

- Assimiler la démarche de mise en œuvre d'un système de contrôle interne dans une université.
- Elaborer un référentiel de contrôle interne pour un processus existant au sein de l'université (à choisir). Cet atelier, qui sera assuré par les collègues européens de Paris1 et CESIE, ainsi avec le soutien du MESRS et l'IEAQA, devrait servir aux universités tunisiennes à mettre en place un système de contrôle interne, avec une prise de conscience de toutes les risques de la mise en œuvre du plan stratégique (leur projet d'établissement) ainsi à aider les leaders des universités à choisir les solutions meilleures pour le suivi de l'implémentation du leur plan. Comme souligné, cette thématique de ce 3ème atelier s'inscrit dans la logique du parcours des autres deux ateliers organisés à Tunis et à Monastir parce que, après avoir élaborée les priorités et les activités ainsi les indicateurs pour atteindre les priorités du leur propre projet d'établissement (atelier de Tunis) et après avoir appris comment planifier le budget pour réaliser ces activités etc. (Monastir), l'atelier de Gabès servira à veiller la mise en œuvre de ce projet. Au de-là des formations, les coordinateurs du lot de travail 2 ont proposés de produire un outil supplémentaire tel quel des directives de formation qui sera rédigé par les universités européennes (et la collaboration de l'Université de Sousse en tant que co-leader du WP2) avec les exemples, cases pratiques et outils, ainsi matériel bibliographique et présentations électroniques utilisés lors de formations sur chaque thématique abordé. De supports audio-visuels (comme de petit MOOC et capsule vidéo) seront aussi réalisés par les universités européennes sur les thèmes spécifiques des formations du WP2 et seront mis à disposition de tous les partenaires. En plus les enregistrements des sessions de formations (comme c'était le cas de la formation de Monastir) seront utilisés comme capsules publiés en ligne sur le site du projet ainsi sur l'espace Intranet. Cette ligne guide pourra être utilisé par les universités pour diffuser les connaissances aux établissements et leur personnel. La structure de ces directives de formation sera donc partagée suite à la réunion de Barcelone avec les collègues EU afin de se coordonner sur le travail.

WP3 : Modernisation du système de communication et information avec l'usage des TICs et développement d'une cellule l'e-administration pour une bonne gestion financière et technique

Les coordinateurs du lot de travail 3 ont présenté le travail réalisé jusqu'au ce moment et le travail qui reste à faire en termes de visites de formation sur terrain et d'échange de bonnes pratiques qui complèteront la formation du personnel du service financier et administratif en matière d'intégration des TICs dans la gestion financière et technique et révision des outils et programmes de gestion financière ainsi du système d'information. Une première visite sur terrain a été réalisé comme prévue à l'Université de Barcelone le 30 septembre et 1 octobre 2019 portant le sujet du système d'information et le traitement de données, la gestion financière et administrative. Une 2ème visite à Rome auprès de l'Université Sapienza les 11 et 12 novembre 2019 et une 3ème à Paris à l'Université de

Paris1 Panthéon-Sorbonne les 14 et 15 novembre 2019 sont prévues. Les visites sont adressées à 1 représentant de la direction administrative et financière DAF (le directeur DAF ou un autre responsable chargé de l'observatoire ou du système d'information ou de la GBO) + 1 personne de l'équipe des projets d'amélioration de la gestion ou de la qualité ou de la stratégie. Lors de la réunion de Barcelone en effet, les partenaires ont souligné l'importance capitale de renforcer le système d'information dans les universités tunisiennes donc ces deux prochaines visites sur terrain seront focalisées sur ce sujet appliqué à la gestion des étudiants, du personnel académique, des relations internationales, de la vie étudiante. Le consortium est aussi d'accord sur le fait que chaque université décidera si les mêmes personnes qui participent à la visite de Rome, feront partie aussi du groupe de la visite de Paris. La majorité des partenaires tunisiens était en faveur à diversifier la participation et donc à sélectionner des personnes différentes pour les deux visites sur terrain. Les universités de Sapienza de Rome et de Paris1 travailleront sur le programme et contenu des deux visites qui sera partagé très prochainement avec les coordinateurs du projet SAGESSE. Il a été aussi convenu que pour les aspects de logistique etc, les fiches d'inscriptions soient envoyées seulement aux coordinateurs du projet et pas à la mailing liste du projet. Le renforcement des capacités du personnel sera complété et étendu à l'intérieur des propres universités ainsi vers le personnel des établissements, à travers un effet « cascade » dans les institutions-mêmes. Des ateliers de formation des formateurs à échelle locale seront développés directement par les bénéficiaires de la formation et seront conçus pour pouvoir être reproduits ultérieurement, après les ajustements de contenu et forme nécessaires (prévues entre janvier et mars 2020). Un calendrier des événements sera partagé par les coordinateurs du ce lot de travail en coordination avec l'UNIMED et les universités tunisiennes. Pour ce qui est de l'achat de l'équipement, Bechir Allouche de l'Université Virtuelle de Tunis a présenté la procédure à suivre : après l'autorisation du Projet Officer de SAGESSE obtenue en juillet à propos du changement du matériel, l'Université Virtuelle de Tunis a rédigé le cahier de charge incluant les spécificités techniques du logiciel. Le cahier a été publié sur le site du projet SAGESSE à la fin du mois d'août 2019 en français et anglais : http://www.sagesseproject.eu/fr/article/blog/appele_d_offres_acquisition_d_une_solution_logicielle_complet_e_d_enquetes ainsi sur le site de l'UNIMED et sur les sites de la plus part des universités tunisiennes. La solution comprend une plateforme pouvant être installée sur le serveur fourni par l'Université Virtuelle de Tunis. Cette plateforme sera utilisée à distance, par chacune des treize universités publiques et toute institution universitaire disposant d'une licence dans le cadre de cette solution complète. Chacune des treize universités publiques disposera d'un compte lui permettant d'administrer à distance l'ensemble des enquêtes en ligne et leurs résultats ; et ceux pour l'université concernée ou toute institution qui en relève et qui dispose d'une licence dans le cadre de la présente solution complète. L'appel d'offre a été ouvert pendant un mois jusqu'au 30 septembre dernier et l'UNIMED a reçu 4 offres. Nous procédons en ce moment au dépouillement des 4 offres et à l'analyse technique et financière de ces dernières afin de sélectionner l'offre la meilleure (pour le principe « best value for money »). L'UNIMED payera directement le fournisseur qui sera sélectionné L'achat de l'équipement est prévu d'ici début novembre 2019. L'installation et une formation auprès de chaque université (1 représentant par université) sont prévues pour fin novembre/début décembre 2019 afin d'utiliser les outils pendant l'année universitaire 2019-2020. L'UNIMED et l'UVT ont aussi informé que dans la mesure où il y aura une économie dans l'achat de l'équipement ceci mentionnée, d'autres activités pourraient être organisées soit de formation soit l'achat d'un autre type d'équipement soit l'utiliser dans les sous-traitances, traductions...etc.

WP4 : 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

Après le lancement du ce WP4 en mars dernier à la réunion de Sousse, les coordinateurs du ce lot de travail, Tunis Al Manar et Sapienza, représenté par le Recteur de l'Université de Tunis al Manar, prof. Fethi Sellaouti, et le prof. Gianluca Senatore, pour Sapienza, ont présenté le travail réalisé, c'est à dire l'analyse des différents référentiels sur l'assurance de la qualité qui devrait être adopté et utilisés par les universités tunisiennes (référentiels à niveau national, international, « ESG » européen ainsi ESF Africain...etc.). Sapienza a élaboré une petite guide sur le modèle de manuel qualité qui Sapienza utilise et sur le système de fonctionnement de l'assurance qualité interne et externe, le rôle de l'agence d'évaluation en Italie ect., qui a été présenté à la réunion. L'IEAQA a aussi développé un document « Terminologie et définitions » qui nous a apparu fondamental pour clarifier la langue et les concept fondamentaux et vocabulaires en assurance qualité dans l'enseignement supérieur et management de la qualité ». Les étapes suivantes du travail du WP4 sont les suivantes :

1) Phase pré-élaboration du Manuel Qualité (MQ) entre octobre 2019 et janvier 2020 : échanges email et réunions virtuelles inter partenaires en vue de se concerter sur la méthodologie de l'élaboration du MQ, la mise en œuvre des résultats des formations précédentes, le choix du référentiel, le manuel modèle, benchmarking... etc.

2) Phase élaboration du MQ en février 2020 : un atelier de travail pour l'élaboration d'une guide pour le manuel de qualité des établissements d'ES sera organisé en février ou mars 2020 (dates à définir). Lors de l'atelier on discutera sur le draft de manuel de chaque université, concertant la structure commune et les déclinaisons spécifiques de chaque manuel pour chaque université. Le type de manuel qualité à élaborer comprendra différents volets et sera un manuel qualité dans le sens global où ils auront inclus un manuel de procédures pour la gestion financière par objectifs, plan d'action, tous les volets abordés par le projet d'établissement - recherche, gouvernance, employabilité, pédagogie, vie estudiantine... Le manuel aura aussi un chapitre sur le système de gestion (management) de la qualité. 3) Phase post MQ : chaque université, une fois validé le modèle de manuel qualité, pourra décider sur quel ou plus volets focaliser son propre manuel et donc décidera aussi d'appliquer et mettre en œuvre cet aspect du manuel pendant la vie du projet. Bien évidemment d'autres volets seront aussi adaptés après la fin du projet. Pendant la discussion et le débat avec le consortium, Mme Najla Ben Romdhane, est intervenue en expliquant que l'intervention de SAGESSE coïncide avec le démarrage des projets DGSU, initiative du Ministère tunisien, financé dans le cadre du programme Promesse de la Banque mondiale, qui prévue que les Universités en janvier 2020 fassent un état de lieux (audit organisationnel) des Comité pour la Qualité et de s'assurer que les capacités sont adéquates pour l'exécution de leur mission et ce, en matière de ressources humaines, du temps disposé à leur mandat, du renforcement des capacités et des ressources documentaires. Mme Najla Ben Romdhane a donc présenté en connexion Skype, les différents aspects du travail du programme Promesse qui peuvent toucher aussi le travail de SAGESSE. Cet état des lieux devrait se faire à travers des normes à définir (par les universités partenaires) à partir des standards internationaux (ESG2015 et ASG2018). C'est dans ce contexte que s'inscrit l'action du WP4 de SAGESSE en synergie avec aussi ce que le MESRS est en train de réaliser dans le cadre du processus de la réforme de l'ES. La proposition du MESRS dans ce sens est aussi que SAGESSE pourra -à travers notamment des jumelages inter universitaires grâce au réseau UNIMED- participer à réduire le gap par le biais de mesures formatives ou correctives, comme: l'information et sensibilisation, formation des référents et des élus en charge de la qualité interne, élaboration de manuels de procédures et de guides méthodologiques, acquisition de ressources documentaires, participation à des réseaux d'assurance qualité nationaux, régionaux et internationaux, etc. Cette démarche est stratégique dans la mesure où elle permet d'anticiper sur les activités de pérennisation de SAGESSE (la présentation électronique de Mme Romdhane du MESRS est disponible ci-jointe

à ce compte rendu). WP5 : Développement de bureaux de pilotage pour l'exécution des Plan d'Actions et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités L'Université de Monastir, représenté par Mme Kalthoum Grissa, a présenté et lancé officiellement le travail du WP5 qui comme convenu avec le MESRS, il s'agit de faire un rapprochement entre le projet SAGESSE et le projet PAQ-DGSU qui propose un Plan d'Action que pourrait être pris comme un canevas, pour éviter de répéter des choses déjà prévues dans le processus de réforme de la gouvernance par le MESRS. La proposition sera la mise en place d'un système de Management de la qualité, de l'obtention de la certification et de l'accréditation. Ça serait un bon modèle à partir duquel on peut travailler une fois que toutes les Universités Tunisiennes ont leur propre plan d'action dans le WP4 et essayer de faire la synthèse entre le projet SAGESSE et le projet PAQDGSU dans le but de ne pas refaire la même tâche. Mme Kalthoum a en effet présenté que suite aux précédentes activités, une fois le personnel académique, administratif et RAQ (Responsables d'Assurance Qualité (WP2, WP3) est formé et les plans d'action sont produits par chaque institution (WP4), le travail du projet prévoit ensuite le développement de bureaux de pilotage pour l'exécution des Plans d'Action par chaque université tunisienne. Ces bureaux de pilotage seront formés par au moins 3 personnes qui auront participé aux formations et devront assurer aussi la pérennité du travail après la fin du projet. Pour améliorer le suivi d'un projet et valider les choix stratégiques, il se constitue une équipe transversale au projet : le comité de pilotage. Ce groupe de travail chargé de veiller au bon fonctionnement d'un projet est une structure décisionnelle. Il va impulser la dynamique à l'ensemble des acteurs surtout lorsque le projet présente de forts enjeux. Ce comité de pilotage va assurer, tout au long du projet en plus des choix stratégiques, la communication autour du projet, le lien avec les institutionnels, la validation des choix et les étapes essentielles et la surveillance du bon déroulement du projet. Dans le projet PAQ-DGSU, une équipe transversale au projet a été choisie pour l'exécution de tout le programme. La proposition de l'Université de Monastir (sur laquelle le MESRS est d'accord en tant que co-leader du WP5) sera de faire appel à cette équipe et de l'enrichir par les personnes ayant suivi les formations dans le projet SAGESSE de manière à avoir un comité de pilotage prêt, qui sera le vis-à-vis du projet SAGESSE et qui veillera à la mise en place du Plan d'Action. Un livre blanc doit être aussi produit, il est un document de référence pour approfondir une réflexion professionnelle et par la même occasion enrichir ses connaissances personnelles. Il est destiné à un public ciblé avec pour objectif d'aider à la prise de décision. Dans SAGESSE, le Livre Blanc inclut les résultats des deux sessions informatives : le MESRS et l'IEAQA fourniront un rapport sur les deux sessions d'informations organisées avec les Ministères concernés et les universités sur le modèle de bonne gouvernance pour définir des recommandations qui seront publiées dans ce livre blanc pour leur diffusion aux niveaux national et régional.

WP6 : Contrôle de qualité du projet

Les coordinateurs du WP6, notamment prof. Abdelwahid Mokni, Recteur de l'Université de Sfax, et Alessia Valenti du CESIE, ont présenté tous les rapports d'évaluation des formations ayant eu lieu en avril et juin 2019 ainsi que la réunion de mi-parcours de Sousse. Prof. Mokni, a présenté le rapport intérimaire de 150 pages qui fait le point de la situation sur l'état d'avancement des activités du projet à mi-parcours. Il essaie de mettre en valeur les acquis et les réalisations des différents ateliers de formation, réunions de consortium, échanges entre les partenaires et fonctionnement des différentes structures mise en place dans ce cadre, notamment il retrace les points forts à consolider et les points faibles à corriger constatés afin de relever d'importants défis. Il a mesuré les résultats des activités à travers les questionnaires élaborés et passés et la qualité du travail depuis le démarrage du projet. Le document a présenté une évaluation quantitative et qualitative du projet et comprend des appréciations et des recommandations et des mesures correctives à apporter. Concernant l'évaluation externe, Mme Ghazzi a pu présenter son plan d'action pour l'évaluation externe qui évaluera la pertinence, l'efficacité, la cohérence et l'effectivité

des actions, la durabilité et l'impact de résultats et effets des activités du projet (valeur ajoutée). Elle a aussi présenté le rapport d'évaluation externe de miparcours.

Des recommandations ont été partagés par Mme Ghozzi comme suivent :

- Renforcer la visibilité du projet ;
- Veiller au respect des deadline ;
- Accorder plus d'attention de la part des responsables au sein des universités, pour créer des synergies avec d'autres projets et / ou initiatives sur le thème ;
- Renforcer la diffusion d'une culture de qualité et de bonne gouvernance au sein des universités ;
- Renforcer la communication entre les membres impliqués dans le projet ;
- Capitaliser sur les personnes responsables directement impliquées par le changement en matière de gouvernance.

WP7 : Diffusion et exploitation des résultats

Mme Silvia Marchionne de l'UNIMED qui coordonne ce lot de travail avec l'Université de Carthage, a présenté la nouvelle section sur le site dédiée aux références bibliographiques sur les thèmes du projet SAGESSE : <http://www.sagesseproject.eu/en/page/17a70d20-d715-4502-b9b7-56f66f7ce2a1> et elle aussi rappelé les partenaires à utiliser les moyennes de diffusion disponibles réalisés par le projet afin d'augmenter la promotion du projet, comme la carte postale du projet ainsi que l'affiche (qui peuvent être téléchargées dans la section du site web media kit) ont été produites pour que les partenaires puissent diffuser le projet SAGESSE lors d'autres événements, réunions etc. dans leur propre institution, dans leurs départements ainsi que parmi les collègues et les autres parties prenantes. Aussi d'autres moyens pour la diffusion ont été réalisés c'est-à-dire un modèle pour le roll-up, le banner et la couverture avec les logos de partenaires et du projet et de la CE à utiliser dans les vidéos que les partenaires pourraient préparer toute au long de la vie du projet. Il a été rappelé que le site web du projet est www.sagesseproject.eu. Le coordinateur du projet, UNIMED, en tant que co-coordonateur des activités de diffusion, a aussi informé les partenaires qu'une vidéo promotionnelle en français et sous-titrée en arabe et en anglais sera produite à l'attention des établissements universitaires et des autres parties prenantes, pour susciter la participation et l'implication d'autres parties prenantes (Ministère de finance etc....), qui sera prête pour avril 2020. La vidéo pourra être projetée à l'occasion des différents événements d'information, et sera aussi disponible sur YouTube. La compilation des résultats du projet servira à la capitalisation et à la transférabilité des résultats du projet. Lors de la réunion de mi-parcours de Barcelone en octobre, les partenaires ont été d'accord sur la nécessité de donner plus de visibilité au projet à niveau national et donc la prochaine réunion de mi-parcours qui normalement devrait avoir lieu à Rome (vu que la réunion de lancement était en Tunisie), sera aussi organisé en Tunisie afin de maximiser l'impact du projet sur le terrain à niveau locale surtout tunisien. L'Université de Jendouba a proposé en effet d'accueillir la 4ème réunion de mi-parcours qui normalement devrait être en avril 2020 (dates à définir). En outre deux autres événements informatives prévues par le WP5 seront organisés en Tunisie en 2020. Une fenêtre dédiée aux réseaux sociaux Facebook et Twitter pour canaliser la communication relative au projet sera créée sur le site web du projet : <http://www.sagesseproject.eu/fr> Les partenaires qui doivent introduire encore le lien au site web du projet SAGESSE sur leur site institutionnel, notamment ont été invités à le faire très rapidement. Les partenaires sont aussi d'accord à traduire le site web du projet en arabe, du budget est alloué à l'Université de Carthage pour la traduction en arabe du manuel de qualité, donc une partie sera alloué aussi pour la traduction du site en arabe.

WP8 Gestion

Mme Paola Romano de l'UNIMED, a abordé les questions relatives à la gestion financière du projet. Elle a fait un récapitulatif sur les différentes lignes budgétaires prévues par le projet et sur leurs dépenses jusqu'au ce moment du projet : frais de personnel, frais de voyage et séjour, équipement et sous-traitance, les règles à respecter pour que les dépenses soient éligibles (par exemple, pour le frais de personnel, seulement le personnel interne, ayant un contrat de travail avec l'institution, sont admissibles dans le cadre du projet), et les documents de support requis pour chaque type de dépense. A ce propos, le recours aux coûts unitaires pour les frais du personnel et pour les frais de voyage et de séjour est également rappelé. Mme Romano a présenté l'état de l'art sur les dépenses effectuées pour l'organisation de tous les événements (sans compter Barcelone) entre réunions et formations et a montré comme la gestion centralisée a fonctionné vu que à ce moment nous n'avons pas dépensé de plus dans la comparaison entre frais réels et couts unitaires. La gestion centralisée a assuré à cet effet une compensation entre destinations moins chers et plus chers ainsi une plus grande participation et implication des partenaires dans les activités du projet. Mme Romano a aussi rappelé les différents types de sous-traitance auprès des partenaires. La sous-traitance dans la limite du possible est gérée et payée directement par chaque partenaire. La sous-traitance dans ce projet est surtout relative aux activités de traduction et d'interprétariat (du livrable du WP1, et du manuel de qualité du WP4) ainsi au soutien organisationnel et logistique pour le déroulement de conférences et événements du projet. A la demande et sur justification de l'institution chargée des frais de sous-traitance, les dépenses pourront être réglées directement par UNIMED. Mme Romano a aussi invité les partenaires à conduire un deuxième compte rendu financier du staff cost d'ici la fin de mois de janvier 2020. Un mail dans se sens sera envoyé par le coordinateur du projet en indiquant la période de reporting et les documents nécessaires à compléter. La question de l'ouverture des comptes bancaires en euro au nom des universités a été aussi discuté par le coordinateur du projet et discuté avec les partenaires présents. L'UNIMED a réitéré son soutien et engagement pour essayer de suivre avec le MESRS la question de l'ouverture de ces comptes en euro pour tous les projets européens auxquels les universités tunisiennes participent ainsi que l'UNIMED est disponible à fournir une lettre qui déclare les noms des personnes que pour chaque université ont travaillé dans le projet et pour lesquelles le budget de staff cost a été reporté selon les TimeSheet dument remplis.

4- D3.2 Rapport de la 2ème visite sur terrain du WP3 à Roma à la Sapienza du 11 au 12 novembre 2019

Faisant suivi une enquête et analyse sur les besoins des 13 universités en matière de gestion financière et budgétaire et sur le système d'information, présenté à Sousse en mars dernier, la 1^{ère} visite sur terrain de Barcelone a été développé. Donc, cette formation à Rome est en ligne avec les priorités et exigences et dans la continuité de la formation qui a eu lieu à Barcelone et qu'aura lieu à Paris.

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.

CONTEXTE DE LA FORMATION :

Cette session de formation, concernant les TIC, la transparence, e-learning, les activités d'internationalisation et de recherche au sein de l'université La Sapienza, s'inscrit dans le cadre d'une série de formation sur terrain au profit des universités tunisiennes.

Après la formation de base et les ateliers locaux 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), le travail suivant du projet SAGESSE est 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. Dans ce but l'Université de La Sapienza (P3) a accueilli la deuxième visite technique sur terrain, réalisée par le biais de la didactique frontale, de visites aux structures stratégiques et des échanges avec les intervenants. La visite est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances par rapport au système de gestion de l'information et de la qualité à l'Université La Sapienza, ainsi que ce qui concerne les mesures au soutien du droit à l'éducation.

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

Visite du Centre « InfoSapienza » - Centre de programmation et de développement technologique finalisé au support des TIC - Technologies de l'information et de la communication

Atelier 1 : Activités d'internationalisation de l'Université Sapienza de Rome

- L'internationalisation de la recherche ;
- La mobilité internationale des étudiants ;
- La mobilité internationale des chercheurs, des professeurs et du staff administratif ;
- La participation des enseignants et des chercheurs aux programmes et projets de coopération et développement

Atelier 2 : La Recherche à l'Université de Rome La Sapienza et le support à l'amélioration de sa qualité

- L'élargissement des opportunités de financement de la recherche au niveau national, européen et international ;
- Le support à la présentation de projets financés par les organismes publics, les institutions européennes et internationales ;
- Le soutien à l'information financière et à l'audit de projets nationaux et européens ;
- La coordination des activités relatives à la « troisième mission » et la promotion d'activités de « public engagement », de responsabilité et d'innovation sociale.

DÉROULEMENT DE LA DEUXIEME JOURNEE DE LA FORMATION (12/11/2019) :

Les sujets traités pendant la deuxième journée de la formation étaient d'une grande importance et a sollicité un grand intérêt de nos collègues des universités tunisiennes et surtout les responsables des activités informatiques et de la vie étudiante.

En effet les exposés assurés par nos collègues de l'université de Sapienza traitaient des thématiques/ateliers importantes et d'actualité pour les universités notamment :

Atelier 1 : LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium

- Comment octroyer aux étudiants universitaires toutes les allocations et subventions consacrées au droit à l'éducation et à la connaissance ;
- Comment promouvoir le droit à l'éducation et à la connaissance à La Sapienza et dans d'autres universités et académies de la Région Latium;
- Comment mettre en place des mesures directes et indirectes finalisées au soutien au revenu du citoyen en voie de formation universitaire ;
- Comment promouvoir de nouvelles formes de welfare pour les étudiants: cotisations exceptionnelles d'aide au logement et subventions aux étudiants parents et travailleurs ;

- Comment promouvoir la pleine insertion des étudiants souffrant de handicaps et comment lutter contre toute forme de discrimination de par la mise en place de mesures d'inclusion et d'intégration.

Atelier 2 : Le système d'information "InfoStud", le portail Uniroma1, la plateforme e-learning Sapienza

- Services informatiques pour la carrière des étudiants ;
- Les inscriptions aux cours universitaires ;
- L'enregistrement des examens et la réservation des examens ;
- Le paiement des frais universitaires ;
- Le portail Uniroma1 comme principal canal de communication avec l'extérieur ;
- La définition des menus et de la structure de navigation sur la plateforme ;
- Les étudiants étrangers ;
- Le « prospect students » ;
- La transparence ;
- Comment la plateforme Moodle permet de créer des communautés d'étudiants et d'enseignants visant au partage d'informations, à la stimulation du débat et à la diffusion de bonnes pratiques d'étude

Atelier 3 : Visite au siège de LazioDiSCo - Établissement pour le droit à l'éducation et la promotion de la connaissance dans la Région Latium

Séance d'évaluation de la visite sur terrain et conclusions

RÉSUMÉ ET CONSTATS DES JOURNEES DE FORMATION :

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 du bureau des relations internationales 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.

Parmi les interventions proposées, celui de **Martina Vizzani** de l'Unité mobilité extracommunautaire et accord didactiques internationaux focalisé sur le Processus de reconnaissance des crédits à La Sapienza.

Dans cette occasion le système INFOSTUD a été expliqué avec la base de données sur la carrière universitaire des étudiants ainsi que le système Socrates Organizer et la base de données en ligne pour la gestion de la mobilité des étudiants sortants.

Elle explique toutes les étapes de la reconnaissance des activités des étudiants (crédits / recherche): Le Bureau International envoie un email depuis la base de données avec les instructions à suivre pour recevoir l'argent de la bourse.

L'Université attribue la bourse et une fois que l'étudiant l'a acceptée, il peut activer sa page personnelle pour télécharger les documents pertinents avant, pendant et après sa mobilité. Après avoir accepté la bourse d'études et activé sa page personnelle, l'étudiant peut aussi remplir son Contrat d'études en ligne.

À la fin de la mobilité, l'étudiant doit procéder à la reconnaissance par à travers sa page personnelle. Le relevé de notes reçu par l'Institution hôte doit être le même que celui du contrat d'études. Le professeur responsable du processus de reconnaissance enverra une proposition de conversion à l'étudiant. S'il accepte les notes, le certificat de reconnaissance sera transmis à INFOSTUD et les crédits seront transférés directement à sa carrière

universitaire (également en cas de recherche dans le cadre de la thèse). Elle ajoute que le nombre de crédits est important pour la contribution financière ministérielle. Fin du processus de reconnaissance. Les examens passés à l'étranger sont inscrits dans la carrière universitaire de l'étudiant.

Toujours dans cette occasion le bureau de relations internationales a présenté l'Université et sa gouvernance. Après la présentation du rectorat et de ses fonctions, les autres structures universitaires clés ont été analysées, notamment le Sénat académique en charge des questions académiques, scientifiques et pédagogiques, le Conseil d'administration en charge des questions financières et administratives. La structure administrative est dirigée par la Directrice générale à qui le statut de l'Université attribue la responsabilité directe de la mise en œuvre de toutes les activités requises par les organes directeurs centraux ainsi que la coordination de la gestion et de l'administration de l'Université. Les bureaux administratifs sont organisés sur la base de compétences spécifiques et de domaines d'expertise homogènes.

Après cet excursus, la section internationale a été présentée, divisée par le Bureau de l'Enseignement international Erasmus UE et le Bureau de la coopération internationale. Les principales activités d'internationalisation menées par La Sapienza sont mises en œuvre à plusieurs niveaux, tous étroitement liés les uns aux autres : des accords internationaux, internationalisation de l'enseignement et de la recherche, coopération et développement, initiatives internationales visant à promouvoir l'Université à l'étranger, participation à des projets de l'UE en matière de formation, de mobilité et de recherche, bureau d'accueil et accueil des délégations internationales.

Les expériences d'études à l'étranger sont présentées et notamment celles de *Pays du programme Erasmus+ (E+ UE), pour les études et les stages ; Erasmus+ Mobilité internationale de crédits, Accords bilatéraux pour les échanges d'étudiants avec des universités hors UE, Accords de double diplôme.*

En ce qui concerne le recrutement d'étudiants à la Sapienza, ils ont recrutés par des Programmes d'échange et cours de brève durée comme moyen de recrutement, par un conseil externe (recrutement et stratégies de marketing, élaboration des programmes d'études, classements), recrutement à travers des agents dans les pays cibles, foires de l'éducation dans les pays cibles et réseaux sociaux (Facebook et Twitter).

En ce qui concerne la Coopération scientifique internationale, 830 *Accords culturels et scientifiques* entre deux ou plusieurs institutions internationales qui donnent le cadre juridique pour planifier des activités spécifiques. Plus de 500 *Protocoles exécutifs* qui établissent les différentes activités telles que l'échange de visites de chercheurs, la participation à des programmes de recherche, l'organisation de réunions scientifiques, de séminaires et de cours sur des sujets spécifiques, le partage de l'information scientifique et des articles scientifiques.

Comme bonne pratique a été présentée SAPIExcellence, un nouveau programme promu par La Sapienza pour attirer les meilleurs et les plus prometteurs chercheurs, les encourageant à participer aux programmes de financement des MSCA et du CER avec La Sapienza comme institution hôte.

Marco Congia, responsable Infosapienza, explique la plate-forme Moodle et l'Apprentissage mixte. Il explique que l'apprentissage en ligne est un domaine des applications de la technologie de l'information, qui utilise l'ensemble des technologies Internet pour diffuser du contenu didactique multimédia en activant un réalisé à travers de nouvelles technologies

didactiques à fort impact émotif, cognitif et social (classe inversée, apprentissage coopératif, examen par les pairs).

L'apprentissage mixte est une manière de combiner la didactique en présence et la didactique en ligne. Par rapport aux cours traditionnels il ajoute qu'il y a la possibilité d'utiliser des modèles pédagogiques (apprentissage collaboratif) qu'on ne pourrait pas réaliser dans la salle de classe ; la possibilité d'interactions sociales plus variées ; une plus grande motivation pour construire des connaissances ; un' accroissement des compétences technologiques et une Gestion autonome du temps et de l'espace de travail.

En particulier, la plateforme Moodle - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Environnement orienté-objet d'apprentissage dynamique modulaire ») est un Environnement d'apprentissage Open Source utilisé par plus de 50.000 personnes enregistrées, dans 120 pays.

Parmi les effets positifs, il y a la possibilité d'organiser un forum de discussion en introduisant des questions, utiliser des formes d'écriture collaborative : Wiki, Glossaires, Forums, réaliser une véritable communauté d'apprentissage, augmenter le temps que le professeur consacre au montage et au suivi des cours et le temps aussi pour les étudiants.

Andrea Riccio, manager of the Strategic Research and Evaluation Projects Office, donne une aperçue sur les activités de la recherche en expliquant qu'il s'agit d'un «puzzle d'activité» notamment d'un mappage, des projets, des start up, des brevets, des évaluations, des accords. Il explique que la première fonction de la recherche est de servir la société en promouvant et en contribuant aux avancées économiques, culturelles et sociales grâce à l'accessibilité des idées, des compétences et du savoir-faire et en partageant le plus largement possible les fruits de la recherche. Il ajoute que pour trouver un moyen de réunir le triple objectif de croissance intelligente tirée par l'innovation, l'inclusion et la durabilité, nous devons d'abord répondre à la question critique de savoir comment diriger l'innovation pour résoudre le problème mondial pressant défis de notre temps. Il faudrait aussi être capable de communiquer la recherche : la divulgation publique des résultats par tout moyen approprié, y compris des publications scientifiques sur tout support. Il faudrait aussi prendre des mesures stratégiques et ciblées pour promouvoir l'action elle-même et ses résultats auprès d'une multitude de publics, y compris les médias et le public, et éventuellement s'engager dans un échange à double sens. Tout résultat matériel ou immatériel de l'action, tel que des données, des connaissances et des informations, quelles que soient leur forme ou leur nature, qu'ils puissent ou non être protégés. Enfin, l'utilisation des résultats dans des activités de recherche autres que concernés par l'action concernée, ou en développant, en créant et commercialiser un produit ou un processus, ou pour créer et fournir un service, ou dans les activités de normalisation. Très important est aussi l'engagement collectif à prendre soin de l'avenir grâce à une gestion réactive et responsable de la science et de l'innovation dans le présent, en démocratisant l'accès à la connaissance et aux résultats scientifiques.

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 2 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) ainsi qu'à la connaissance des bonnes pratiques exercées dans les universités Italiennes et spécialement au sein de l'université de Sapienza.

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.

La visite a fourni l'occasion pour répondre à plusieurs interrogatifs par rapport à la gestion de l'information dans l'Université « La Sapienza » de Rome et l'implication des experts du service a été stratégique. Les participants ont apprécié le focus sur les droits des étudiants liés à l'accès à l'éducation supérieure, l'inclusion dans la vie étudiante et le support à la construction d'un profil professionnel pour l'entrée dans le monde du travail.

Parmi les recommandations qui ont émergé, la plus importante est cela de partager ces expériences et des cas pratiques en Tunisie.

5- D.3.2 Rapport de la 3ème visite sur terrain du WP3 à Paris à l'Université de Paris1 Panthéon Sorbonne du 14 au 15 novembre 2019

Faisant suite à une enquête et analyse sur les besoins des 13 universités en matière de gestion financière et budgétaire et sur le système d'information, présenté à Sousse en mars dernier, la 1ère visite sur terrain de Barcelone et la deuxième à Rome ont été développés.

Donc, cette formation à Paris est en ligne avec les priorités et exigences et dans la continuité de la formation qui ont lieu en Europe.

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.

CONTEXTE DE LA FORMATION :

Cette session de formation, concernant les TIC, la transparence, e-learning, les activités d'internationalisation et de recherche au sein de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, s'inscrit dans le cadre d'une série de formation sur terrain au profit des universités tunisiennes.

Après la formation de base et les ateliers locaux 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), le travail suivant du projet SAGESSE est 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. Dans ce but l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne a accueilli la troisième visite technique sur terrain, réalisée par le biais de la didactique frontale, de visites aux structures stratégiques et des échanges avec les intervenants. La visite est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances par rapport au système de gestion de l'information et de la qualité à l'Université de Paris 1, ainsi que ce qui concerne les mesures au soutien du droit à l'éducation.

DÉROULEMENT DE LA PREMIERE JOURNEE DE LA FORMATION (14/11/2019) :

Atelier : Pilotage ministériel et systèmes d'information en contexte d'autonomie des universités : le cas français

➤ Objectif de l'atelier : présenter l'articulation entre SI du ministère de l'Enseignement supérieur français et SI des universités et établissements

Atelier : L'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en contexte d'autonomie

➤ Atelier consacré à l'organisation et à la stratégie de l'université Paris1 Panthéon-Sorbonne, à partir de la présentation de l'organigramme de l'université, du projet d'établissement et des évaluations HCERES.

Atelier : Le Campus Condorcet, un nouvel espace de formation et de recherche pour relever le défi numérique dans les sciences humaines et sociales

➤ Objectif : découvrir un nouveau pôle d'excellence en sciences humaines et sociales constitué par la réunion sur un même campus au nord de Paris de plusieurs établissements majeurs dans le domaine (EHESS, EPHE, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, INED, CNRS) et la place qu'y occupe la dimension numérique

DÉROULEMENT DE LA DEUXIEME JOURNEE DE LA FORMATION (15/11/2019):

Atelier : L'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) et le développement des SI universitaires en France

➤ Objectif de l'atelier : Présentation et débat sur le fonctionnement de l'Amue, et sur son rôle dans l'innovation, le développement et l'échange de bonnes pratiques en matière de SI ; débat sur les pistes pour développer les formes de mutualisation entre universités tunisiennes en matière de SI.

Atelier : Les enjeux des SI sur une université multisite : le cas de Paris 1

➤ Objectif de l'atelier : présentation de l'organisation de la DSIUN ; schéma directeur du système d'information (SDSI) et schéma directeur du numérique (SDN) à P1 ; enjeux et difficultés du développement des SI en contexte universitaire français

Atelier : Collecte d'information sur l'insertion professionnelle des étudiants et la qualité des formations : le cas de l'Observatoire des Résultats, de l'Insertion Professionnelle et de la Vie Etudiante de Paris 1 (ORIVE)

➤ Objectif de l'atelier : présentation du fonctionnement de l'ORIVE ; exemples d'enquêtes : procédures, résultats, difficultés ; exercice d'adaptation au contexte tunisien

Séance d'évaluation de la visite sur terrain (CESIE) et conclusions (UNIMED)

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 du bureau des relations internationales 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.

Pendant la première journée, Isabelle Kabla-Langlois, sous directrice du SIES a présenté l'articulation entre SI du ministère de l'Enseignement supérieur français et SI des universités et établissements. Parmi les sujets abordés, elle a expliqué qu'au niveau politique les indicateurs sont utilisés en France par l'ensemble des décideurs concernés par l'enseignement supérieur et la recherche. C'est très important de mettre en cohérence les systèmes d'information, les nomenclatures, les process pour assurer la qualité et l'exhaustivité des données et donc de simplifier, automatiser les remontées et collectes

d'information, fiabiliser les processus, harmoniser les référentiels utilisés par les différentes applications informatiques (dans le respect des nomenclatures définies au plan national) et enfin de mettre en place des dispositifs de contrôle de la qualité des données.

Après l'intervention de Mme. Kabla-Langlois, le prof. Eric Vallet donne une aperçue sur l'organisation et la stratégie de l'université Paris1 Panthéon-Sorbonne, en présentant l'organigramme de l'université, son projet d'établissement et les évaluations HCERES.

Avant tout, il explique que Paris 1, instituée depuis 1215, est devenue une référence dans le paysage français en obtenant d'excellents résultats. L'Université compte 3 grandes familles : sciences humaines et sociales (philosophie, histoire, géographie, arts, archéologie) ; sciences juridiques et politiques ; économie et gestion. Paris 1 revendique le titre de première université française en archéologie, en architecture, en droit, en études du développement, en géographie et en histoire. Elle est notamment le troisième établissement non anglo-saxon en droit. L'université figure au deuxième rang pour l'histoire ancienne et classique et est troisième en philosophie et en économie. L'Université compte 42 parcours de licence, 16 doubles-licences, 64 mentions de master et 170 parcours de master. Dans les années 2016/2017 compte aussi 42343 étudiants, dont 2730 doctorants, 1414 enseignants et enseignants chercheurs, 814 fonctionnaires et 600 chercheurs.

Ensuite le Prof. Vallet illustre les points faibles et les points forts qui ont émergé par le Rapport d'Evaluation HCERES pour les années 2017-2018. Parmi les points forts, une reconnaissance avérée de la recherche et des formations, une vie et une politique sociale étudiantes fortes et volontaristes, des partenariats forts avec l'état et l'adhésion de la communauté universitaire aux projets de positionnement stratégique de l'établissement.

Parmi les points faibles, une communication interne et externe insuffisante, une fragilité financière et un accueil peu satisfaisant des activités pédagogiques et scientifiques, en raison du manque de surfaces et de la dispersion des sites.

La première journée se termine par une visite au Campus Condorcet, un nouveau pôle d'excellence en sciences humaines et sociales constitué par la réunion sur un même campus au nord de Paris de plusieurs établissements majeurs dans le domaine (EHESS, EPHE, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, INED, CNRS) et la place qu'y occupe la dimension numérique. Parmi les missions du Campus, expliquées par Jean Marc Bonisseau, il y a celles de collecter, enrichir, valoriser, mettre à disposition et conserver des ressources documentaires. Soutenir et faciliter les activités de recherche et de formation de ses membres, soutenir et faciliter l'innovation, notamment numérique, et la valorisation de la recherche, contribuer à la diffusion des savoirs et de la culture scientifique et soutenir et faciliter la vie étudiante et développer la vie de campus.

Pendant la deuxième journée, Bertrand Mocquet, expert numérique, a présenté comme bonne pratique l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements (AMUE) et le développement des systèmes d'informations dans l'ESR. Après l'aperçue de contexte de l'Enseignement supérieur et de la recherche en français, la numérique universitaire française et l'Agence ont été présentées. En particulier, il a mis en évidence l'évolution du nombre d'inscriptions dans l'enseignement supérieur privé et public depuis 1998 par rapport à 2018. D'un point de vue qualitatif, il a mis en évidence les changements majeurs du système universitaire. Tout d'abord, le système s'est globalisé mais aussi la création de nouveaux champs sémantiques marqués par les entreprises au sein des universités et établissements, donc une gestion efficace, une bonne gouvernance, une stratégie et un système d'information. En ce qui concerne l'AMUE, il a expliqué sa mission, à savoir la coopération entre ses 181 membres adhérents, dont universités, grands établissements, écoles et instituts et organismes de recherche, en contribuant à l'élaboration de leur système

d'information, en accompagnant les changements et la modernisation des établissements en matière de pilotage et de gestion, et en fin en assurant à leurs personnels des formations. Ensuite, Jean-Marc de Félice, Directeur des Systèmes d'Information et des Usages Numériques (DSIUN) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, explique le fonctionnement de ce système. La DSIUN met en œuvre les actions et projets définis par le comité stratégique du système d'information et des usages numériques. En appui sur deux comités de pilotage, Système d'information et usages numériques, le comité stratégique définit les grandes orientations et priorités au regard des moyens disponibles pour mener à bien les différents projets. La DSIUN est la structure de support et soutien au développement du numérique dans les domaines de l'enseignement, de la recherche, de l'insertion professionnelle, de la documentation et de la gestion de l'Université. Elle a en charge toutes les infrastructures (réseau et serveurs centraux), toutes les applications de gestion, de soutien à l'enseignement, la recherche et la documentation ainsi que les outils de travail collaboratif. Elle assure également le support et le soutien au développement des usages numériques par les enseignants, les chercheurs et tous les acteurs de l'établissement. Elle a également pour mission de suivre et gérer l'ensemble des postes de travail reliés au réseau de l'établissement ainsi que le suivi de toutes les salles d'enseignements disposant d'équipements informatiques. Donc, la DSIUN a la fonction de faire fonctionner et évoluer le système d'information et les outils numériques (l'infrastructure technique ; les applications de gestion, de soutien à l'enseignement, à la recherche, de la documentation et de travail collaboratif ; les outils de communication et moyens audiovisuels) ; faire développer les usages du numérique dans le domaine administratif et pédagogique (Accompagner les utilisateurs ; concevoir et réaliser des ressources pédagogiques audiovisuelles ; faire évoluer les pratiques d'enseignement avec le numérique ; réaliser des MOOC, SPOOC, productions audiovisuelles) et assurer l'assistance aux utilisateurs (répondre aux demandes et gérer les incidents). Ensuite Elsa Steichen, Responsable de l'ORIVE, Observatoire de résultats, de l'insertion professionnelle et de la vie étudiante, a donné une aperçue de cette organisation. Elle commence en expliquant que chaque année, l'ORIVE réalise trois enquêtes : l'enquête « Premières semaines à l'Université » qui existe depuis 2000. Elle est réalisée par questionnaires remplis au sein des TD et revient sur les premières semaines à l'Université, le passage du secondaire au supérieur, ainsi que les difficultés d'adaptation et les projets universitaires et professionnels. L'enquête « Conditions d'études » qui est menée sous deux formes différentes : un questionnaire papier rempli lors d'un TD pour les étudiants de licence et un questionnaire en ligne pour les étudiants de master. Enfin l'enquête « Insertion professionnelle des diplômés de Master » qui a été mise en place en 2008. Elle est appuyée par une convention avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche depuis 2009. Les diplômés sont interrogés deux ans après l'obtention de leur diplôme de Master. Mme. Steichen a donc collecté et donné des informations sur l'insertion professionnelle des étudiants et la qualité de leurs formations. La mission de cette Observatoire est de suivre les étudiants dans toutes les étapes de leur vie académique et professionnelle à travers des calculs d'indicateurs et des enquêtes récurrentes. Parmi les questions posées aux étudiants, elle souligne la situation professionnelle après 30 mois l'obtention du master. Le taux d'insertion professionnelle est de 93% avec un salaire net médian de 2300 euros.

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 2 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) ainsi qu'à la connaissance des bonnes

pratiques exercées dans les Universités français et spécialement au sein de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

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.

La visite a fourni l'occasion pour répondre à plusieurs interrogatifs par rapport à la vie étudiante et l'insertion professionnelle dans l'Université Paris 1 et l'implication des experts du service a été stratégique.

Parmi les recommandations qui ont émergé, la plus importante est cela de partager ces expériences et des cas pratiques en Tunisie.

6- D2.2 Rapport de la 3ème formation locale du WP2 à Zarzis 27 - 29 novembre 2019

Suite au 1er atelier de formation locale du WP2 qui a eu 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.

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.

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)

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)

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 masters) 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.

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.

7- D4.3 Atelier-Formation sur le manuel qualité WP4 à Tunis 04 - 06 mars 2020

L'atelier sur le manuel qualité des établissements d'enseignement des ES s'est tenu à Tunis du 4 au 6 mars 2020, organisé par l'Université de Tunis El Manar.

L'atelier intitulé «Normes d'assurance qualité et définition d'un manuel qualité dans l'enseignement supérieur» a abordé plusieurs thèmes concernant l'assurance qualité, du contrôle qualité au système de management de la qualité.

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

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

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

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

CONTEXTE DE LA FORMATION:

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

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

Du Contrôle Qualité au Système de Management de la Qualité

Quel cadre de normalisation pour les services ?

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

Le système de management qualité dans l'enseignement supérieur

Les exigences sur le management des processus

Intégration des exigences de ISO 21001 dans les processus

Le référentiel ASG-QA

Le référentiel ESG-QA

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

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

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

3 ateliers : Assurance et Management de la Qualité

- **Atelier 1** pour définir les processus et le système de management qualité commun à toutes les universités sous forme de cartographie avec identification des processus stratégiques
 - **Atelier 2** pour établir le manuel de procédures dans les universités tunisiennes
 - **Atelier 3** pour établir le manuel qualité dans les universités tunisiennes
- Présentation Atelier 1** Discussion sur le modèle de manuel qualité et validation par les partenaires tunisiens
- Présentation Atelier 2** Choix des universités tunisiennes d'une partie du manuel des procédures à développer et à travailler en détails
- Présentation Atelier 3** Choix par les universités tunisiennes sur les éléments constitutifs d'un SMQ et des processus communs

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

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

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

RÉSUÉ ET CONSTATS DES JOURNEES DE FORMATION :

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

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

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

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

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

elle-même et de son approche stratégique. De telles politiques soutiennent :

- l'organisation du système d'assurance qualité ;
- les départements, écoles, facultés et autres unités organisationnelles ainsi que la direction de l'institution, les membres du personnel et les étudiants afin qu'ils assument leurs responsabilités en matière d'assurance qualité ;
- l'intégrité et la liberté académique, la vigilance envers la fraude académique;
- la protection contre toutes les formes d'intolérance ou de discrimination envers les étudiants ou le personnel ;
- l'implication des parties prenantes externes dans les démarches d'assurance qualité.

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

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

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

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

d'apprentissage. Ceci nécessite une réflexion approfondie sur la conception et la manière de dispenser les programmes d'études, ainsi que sur l'évaluation des acquis. La mise en œuvre d'un apprentissage et d'un enseignement centrés sur l'étudiant:

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

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

- les évaluateurs sont au fait des méthodes d'évaluation existantes (test, examen...) et sont soutenus dans le développement de leurs propres compétences dans ce domaine ;
- les critères et méthodes d'évaluation ainsi que les critères de notation sont publiés à l'avance ;
- l'évaluation permet aux étudiants de démontrer dans quelle mesure les acquis d'apprentissage visés ont été atteints ; les étudiants bénéficient d'un retour, associé si besoin à des conseils relatifs au processus d'apprentissage ;
- si possible, l'évaluation est réalisée par plusieurs examinateurs;
- les règles de l'évaluation tiennent compte d'éventuelles circonstances atténuantes ;
- l'évaluation est cohérente, appliquée de manière équitable à tous les étudiants et réalisée conformément aux procédures établies et communiquées;
- les étudiants disposent d'une procédure de recours officielle.

Admission, progression, reconnaissance et certification : Les institutions appliquent de manière cohérente et constante des règles prédéfinies et publiées couvrant toutes les phases du cycle d'études, c'est à dire l'admission et la progression des étudiants, la reconnaissance et la certification de leurs acquis. Il est dans l'intérêt des étudiants, des programmes, des institutions et des systèmes d'enseignement supérieur de proposer un environnement et un accompagnement nécessaires aux étudiants afin qu'ils puissent progresser dans leur parcours académique. Il est essentiel de disposer de procédures d'admission, de reconnaissance et de certification adaptées à leurs objectifs, en particulier lorsque les étudiants sont mobiles au sein et entre les systèmes d'enseignement supérieur. Il est important que les politiques d'accès, les processus et les critères d'admission soient appliqués de manière constante, cohérente et transparente. Une procédure d'intégration à

l'institution et au programme est mise en place. Les institutions ont besoin de mettre en place des processus et des outils pour collecter des informations, suivre la progression des étudiants, et agir en fonction. Une juste reconnaissance des qualifications de l'enseignement supérieur, des périodes d'études et d'apprentissage préalable, y compris la reconnaissance de l'apprentissage non formel et informel, sont indispensables pour garantir la progression des étudiants dans leurs études, tout en encourageant la mobilité.

De bonnes procédures de reconnaissance se basent sur :

- une pratique des institutions en matière de reconnaissance qui soit conforme aux principes de la Convention de reconnaissance de Lisbonne ;
- la collaboration avec d'autres institutions, les agences d'assurance qualité et le centre ENICNARIC national afin de garantir une reconnaissance cohérente dans tout le pays.

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

Personnel enseignant : Les institutions s'assurent des compétences de leurs enseignants. Elles mettent en œuvre des processus équitables et transparents pour le recrutement et le développement professionnel du personnel. Le rôle de l'enseignant est essentiel pour garantir la qualité de l'apprentissage et de la vie étudiante et pour permettre l'acquisition de connaissances, compétences et aptitudes. La diversification de la population étudiante et un accent plus fort sur les acquis d'apprentissage nécessitent de centrer l'apprentissage et l'enseignement sur l'étudiant ; de fait, le rôle de l'enseignant change également (voir Référence 1.3). Les institutions d'enseignement supérieur sont les premières responsables de la qualité de leur personnel et de la mise en place d'un environnement qui permet un travail efficace.

Un tel environnement :

- définit et suit des processus clairs, transparents et équitables pour un recrutement et des conditions de travail du personnel à la hauteur de l'importance de l'enseignement ;
- offre des opportunités et favorise le développement professionnel du personnel enseignant ;
- encourage les activités scientifiques pour renforcer le lien entre l'enseignement et la recherche ;
- encourage l'innovation dans les méthodes d'enseignement et l'utilisation des nouvelles technologies.

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

Dans l'enseignement supérieur, les institutions mettent à disposition des étudiants diverses ressources afin de les soutenir dans l'apprentissage, et leur permettre de vivre une expérience de qualité. Celles-ci vont des ressources physiques telles que les bibliothèques, les lieux d'études et les infrastructures informatiques à l'accompagnement humain sous la forme de tutorats, de conseils et autres aides. Le rôle des services d'accompagnement est particulièrement important pour favoriser la mobilité des étudiants au sein et entre les systèmes d'enseignement supérieur. L'attribution, la planification et la mise à disposition des ressources d'apprentissage et de l'accompagnement des étudiants tiennent compte des besoins d'une population d'étudiants diversifiée (par exemple des étudiants plus âgés, à

temps partiel, avec un emploi, internationaux, ainsi que les étudiants en situation de handicap), et de l'évolution vers un apprentissage centré sur l'étudiant et des modalités d'apprentissage et d'enseignement flexibles. Les activités et structures d'accompagnement peuvent être organisées de diverses manières, selon le contexte de l'institution. Cependant, l'assurance qualité interne garantit que toutes les ressources sont appropriées, accessibles et que les étudiants sont informés des services mis à leur disposition. Le rôle du personnel administratif et d'accompagnement est essentiel dans les services d'accompagnement, c'est pourquoi celui-ci doit être qualifié et bénéficier d'opportunités pour développer ses compétences.

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

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

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

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

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

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

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

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

- du contenu du programme à la lumière des recherches les plus récentes dans la discipline concernée, assurant ainsi que le programme est actualisé ;

- des besoins en constante évolution de la société ;
- de la charge de travail, de la progression et de la réussite des étudiants ;
- de l'efficacité des procédures d'évaluation des étudiants ;
- des attentes, des besoins et de la satisfaction des étudiants vis-à-vis du programme ;
- de l'environnement d'apprentissage, des services d'accompagnement et de leur pertinence par rapport au programme.

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

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

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

CONCLUSIONS :

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

Les sujets traités ainsi que les ateliers assurés pendant les 3 journées étaient harmonisés et complémentaires et ont contribué à la maîtrise et à l'appropriation des différents outils concernant l'Assurance Qualité.

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

Parmi les recommandations, le partage du travail réalisé avec les structures intervenantes dans le processus de suivi de la qualité, la préparation d'un manuel de procédure standard sur le dispositif de suivi de la performance, l'identification des autres processus prioritaires au sein des universités, et la création d'un comité ad hoc au sein de chaque université et inter-universitaire chargée de préparer et de suivre l'implémentation du contrôle interne.

8- D8.3 4ème réunion de mi-parcours (ZOOM) 10 -11 juin 2020

Faisant suivi la 1ère réunion virtuelle des partenaires du 8 Avril 2020, l'UNIMED a organisé une 2ème réunion virtuelle avec le partenariat de SAGESSE pour donner un aperçu de l'état de l'art de toutes les activités réalisées, en cours et à réaliser.

L'UNIMED était représenté par Mme Silvia Marchionne, chef du projet SAGESSE, par son Directeur de l'UNIMED, Dr. Marcello Scalisi, le Secrétaire Général de UNIMED, M. Hmaid Ben Aziza, et par l'équipe de l'UNIMED : Mme Paola Romano, responsable financière des projets, Mme Federica De Giorgi, Assistante au chef de projet et Mme Federica Li Muli, responsable de la logistique des projets.

Tous les partenaires ont été présents pour le 10 juin sauf l'IEAQA et Carthage.

Pour le 11 juin tous les partenaires ont été présents sauf pour Tunis, Carthage, IEAQA et Paris1.

Première journée

Silvia Marchionne, la coordinatrice du projet SAGESSE, ouvre la réunion donnant la bienvenue aux participants et expliquant les objectifs de cette réunion virtuelle. Elle fait le point sur l'état de lieu du travail concernant le projet et elle relève qu'on a fait de nombreux pas en avant dans cette dernière période.

Puis elle passe la parole au directeur de UNIMED, Marcello Scalisi. Le directeur souligne l'importance de la pérennité du projet SAGESSE, qui terminera dans le mois d'Avril 2021 en considérant l'extension que l'UNIMED est en train de demander à la Commission européenne. En outre il souligne l'importance de réfléchir sur la façon dans laquelle intégrer encore SAGESSE dans le processus de réforme sur l'enseignement supérieur en Tunisie, lancé par le MESRS et comme donner visibilité au projet après son terme. Il faut donc réfléchir sur le futur du projet afin de pouvoir avoir une continuation de travail. M. Scalisi conclure en disant que le projet SAGESSE sera présenté pendant la UNIMED Week 2020 qui se tiendra exceptionnellement en ligne du 15 au 25 juin.

La session dédiée à SAGESSE sera le jeudi 18 juin.

Après l'intervention de M. Scalisi, le Secrétaire Général de UNIMED, M. Hmaid Ben Aziza, a pris la parole. Il mit l'accent sur la finalité du projet SAGESSE et sur sa valorisation et mission dans le futur. Il souligne que pour atteindre ces objectifs, l'engagement de tous les partenaires est essentiel.

Après ces interventions, Mme Marchionne donne un état de l'art de tous les lots de travail et des activités prévues et pas encore terminées. Pour le WP1, la feuille de route reste à créer, pour le WP2 deux activités supplémentaires ont été incluses, à savoir la réalisation des directives de formation pour les formateurs et des vidéos / capsules de formation vidéo MOOC. En ce qui concerne le WP3, des visites sur le terrain ont été effectuées mais il est nécessaire de dispenser une formation sur l'équipement et la formation des formateurs au niveau local dans les mois à venir. Le WP4 est essentiellement terminé et les livrables prévus sont en cours de finalisation, tandis que sur le WP5 il a été décidé de revitaliser les comités qualité et la création des tableaux de bord pour le suivi. Mme Marchionne conclut présentant ensuite les lots de WP6 et WP7, transversaux au projet, respectivement sur la qualité interne et externe et sur la diffusion au niveau international, national et local.

Pour le WP2, Mme Vania Palmieri de l'Université de Sienne présente le livrable « Lignes guides de formation » pour la formation des formateurs en expliquant le travail fait sur le cadre conceptuel sur la planification et le contrôle dans les universités, l'état de l'art en Tunisie dans le cadre du contrôle interne mais aussi l'introduction de références bibliographiques organisé par thématique et des présentations utilisés pendant toutes les sessions de formation. Elle ajoute qu'il faudrait penser aussi aux thèmes pour la réalisation de supports audio-visuels avec la création des capsules vidéo de formation pour approfondir certaines thématiques avec l'intervention des experts. Le tableau des thèmes sera partagé avec les collègues pour la définition et validation afin de procéder avec la réalisation des capsules vidéo.

Pour le WP3, M. Hatem Hedhili de l'Université Virtuelle de Tunis, coordinateur de ce WP, souligne l'importance d'accélérer le processus de téléchargement et d'installation, auprès des universités, des logiciels et des licences de la plateforme Sphinx car il y a encore des universités qui doivent installer l'équipement et signer le contrat. A ce propos une liste des Universités/établissements qui n'ont pas terminés la procédure d'installation de l'équipement sera envoyée aux partenaires par l'UVT afin de solliciter les universités manquantes.

La licence aura une durée plus longue et l'UNIMED fera le nécessaire pour permettre d'utiliser la licence au délai du temps qui est prévu dans le contrat en demandant la

modification du contrat étant donné qu'il n'a pas été possible d'en profiter en raison de la pandémie. Dans tout façon, la formation devrait avoir lieu d'ici à septembre pour être considérée un coût éligible. Prof. Ben Othman a proposé d'organiser la formation sur l'utilisation de l'équipement en ligne, d'autres partenaires sont favorables à l'organiser en présence pour le mois de juillet.

L'UNIMED explorera toutes les possibilités et solutions pour la réalisation de la formation dans les meilleures conditions que ce soit en ligne ou en présence en juillet/septembre. L'UVT et l'UNIMED donneront plus d'information sur ce sujet dans les prochains jours.

Pour le WP4, Mme Ghofrane a présenté l'état de l'art au nom de l'équipe coordinatrice, l'Université de Tunis El Manar, en collaboration avec Sapienza Université. Elle expose le travail en expliquant le concept d'Assurance Qualité développé sur trois étapes essentielles tels que :

1. Faire accepter à toutes les universités les principes de base de l'Assurance Qualité
2. Définir les principes fondamentaux d'Assurance Qualité et une feuille de route
3. Engagement des universités à se conformer aux indications dictées par les Agences d'Assurance Qualité.

En outre, elle a présenté le système d'AQ interne et externe, qui comprendra aussi la création des unités d'évaluation et des comités pour la qualité. En ce qui concerne le manuel de procédures, Mme Ghofrane explique la structure et elle analyse chaque chapitre. Elle a aussi exposé le Manuel d'Assurance Qualité.

Ces trois livrables seront finalisés par l'équipe de l'UTM et Sapienza, en tant que coordinateurs du WP4, et seront partagés avec tous les partenaires (Comité de Gestion) pour les enrichir et surtout les valider.

Ensuite, c'est la fois du Président de l'Université de Monastir, M. Hedi Belhadj Salah, d'introduire les objectifs à suivre dans le cadre du WP5, c'est-à-dire la revitalisation des comités de qualité et la mise en pratique des tableaux de bord, ainsi la rédaction d'un livre blanc avec les recommandations et l'organisation des sessions d'information dans un livre blanc. Il suggère, en outre, que pour revitaliser les comités pour la qualité, on pourra organiser un atelier dans le mois de Juillet avec le thème « mission et constitution des comités pour la qualité ».

Mme Najla Romdhane, de la part du Ministère, souligne que le travail du WP5 est orienté vers l'employabilité et le but est de montrer la progression, l'évolution et le dynamisme afin d'avancer dans le développement.

En ce qui concerne l'état de l'art sur le volet « tableaux de bord » il faudra vérifier s'il sera possible d'utiliser des outils gratuits. L'UNIMED est en train de vérifier la possibilité d'utiliser un outil open source ou bien vérifier la possibilité d'utiliser le budget du projet s'il y a cette possibilité.

Après, M. Éric Vallet de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et Mme Jouhaina Gherib de l'Université de la Manouba, exposent la thématique du WP1. Ils présentent le travail fait sur la rédaction de la feuille de route qui est nécessaire pour partager l'évolution de la gouvernance de l'université tunisienne.

En ce qui concerne ce 2ème livrable du WP1, il faut tenir en compte 3 modèles (modèle étatique, modèle libéral et modèle différencialiste) afin de pouvoir élaborer plusieurs scénarios et trajectoires pour la gouvernance en Tunisie. Mme Gherib souligne l'importance d'analyser les modèles qui existent, de choisir quel modèle veut l'université et d'établir une feuille de route pour y arriver, en analysant aussi les relations entre université et ministère et université et établissements.

À la fin de la réunion M. Ben Aziza remercie pour le travail accompli jusqu'ici et pour le travail qui sera fait pour atteindre tous les objectifs du projet SAGESSE.

La réunion de la première journée termine à 13h50 (heure italienne).

Deuxième journée

Le deuxième jour de la réunion se concentre sur l'état de l'art des WP6 et WP7 et sur la présentation financière réalisée par Mme Paola Romano de l'UNIMED.

Quant au WP6, le CESIE représenté par Alessia Valenti donne un aperçu de l'état de l'art des activités et de la participation des partenaires. Elle commence avec le point sur les travaux d'évaluation du WP6 et termine avec les prochaines tâches et les actions nécessaires. Elle présente les résultats d'évaluation des 3 ateliers du WP2, les visites techniques du WP3 et l'atelier de Tunis du WP4. Pour ce qui concerne les questionnaires, en soulignant que des Universités n'ont pas répondu, reconnaît qu'il y a des problèmes de communication avec les partenaires principalement en raison de la qualité interne et propose avec M. Nejib Bouthelja d'organiser une réunion axée sur la qualité interne. Lors de la réunion, il sera nécessaire de définir les personnes clés de référence qui font partie du comité qualité. En fait, ils pourraient être identiques ou modifiés.

Après CESIE, l'évaluatrice externe, Mme Kaouther Ghazzi, prend la parole. Elle met en évidence les points faibles et forts du projet. Quant aux points forts, elle souligne l'importance de la synergie entre les universités tunisiennes et la participation du ministère. Le projet SAGESSE est un grand projet précisément parce qu'il implique les 13 universités du pays. Cependant, beaucoup de travail doit être fait pour donner la bonne visibilité au projet, en partant surtout des sites internet des universités tunisiennes où SAGESSE n'a pas la bonne résonance. Elle a également estimé nécessaire d'impliquer tout le personnel et pas seulement la présidence. Il y a donc des problèmes de manque d'implication du personnel qui ne facilite pas la bonne participation des universités aux activités. Elle fait donc référence aux questionnaires d'évaluation auxquels tous les partenaires n'ont pas répondu. Un tableau récapitulatif sera ensuite envoyé aux partenaires avec qui a répondu et qui n'a pas répondu. Il sera également nécessaire d'impliquer plus étroitement l'équipe et d'identifier les bonnes personnes à référer. En ce qui concerne la fonction des questionnaires évalués, ils sont importants pour vérifier l'impact sur les institutions à moyen terme et non immédiates.

En ce qui concerne le WP7, Mme Marchionne de l'UNIMED donne un aperçu des activités menées et à réaliser. Elle ajoute également que la visibilité doit être améliorée au niveau international mais surtout au niveau national et local. Les universités devraient organiser des réunions dans leurs instituts respectifs pour diffuser les résultats des activités du projet. À cet égard, UNIMED organise un webinaire le 18 juin - dans le cadre de la semaine UNIMED (UNIMED WEEK) - consacrée au projet SAGESSE auquel tout le monde est invité à participer. Mme Marchionne explique qu'une liste des parties prenantes (*stakeholder map*) sera prochainement partagée avec les partenaires et qu'elle devra être intégrée par tous afin d'avoir une liste des institutions, notamment au niveau national, porteuses d'intérêt pour le projet SAGESSE. Quant au site web, l'Université de Carthage est responsable de sa traduction en arabe.

Enfin, elle conclut en disant que l'UNIMED reste à la disposition de tous les partenaires pour les soutenir dans l'organisation d'événements locaux.

Après cette vue d'ensemble de tous les lots des travaux, Mme Paola Romano de l'UNIMED fait une exhaustive présentation financière du projet, donc sur le WP8 - La gestion administrative et financière.

En particulier, elle se concentre sur certains aspects clés, à savoir, l'état des lieux sur les dépenses du projet par rubrique, le rapport financier interne du staff cost, l'état des lieux de l'achat de l'équipement, les documents à fournir et les compte-courants des Universités.

Mme Romano donne un aperçu du budget utilisé pour chaque poste, mise à jour à juin 2020. En particulier, 68% des frais de personnel, 92% des frais de voyage, 76%

des frais de séjour, 51% des frais équipement et 57% de sous-contrat ont été utilisés. Elle rappelle ensuite aux partenaires qu'ils ne l'ont pas fait d'envoyer le compte rendu jusqu'au 31 mars 2020 accompagné des TS et des déclarations conjointes. En fait, à septembre maximum toute la documentation devra être complète.

Elle passe ensuite au demain de l'équipement et explique que la procédure d'achat est terminée mais qu'il y a des Universités que n'ont pas encore signer le contrat avec Sphinx. Elle précise que le confinement a ralenti la livraison de l'équipement et surtout la formation qui est prévue mai qu'au même temps l'équipement doit être utilisé pendant la vie du projet autrement nous risquons l'inéligibilité.

En ce qui concerne la vérification des dépenses, elle explique qu'il y a trois étapes et notamment, celui de l'Auditeur interne ou audit de premier niveau, l'Evaluation de la part de l'EACEA et l'Audit de deuxième niveau. Le premier niveau est l'un des sous-contrats prévus par le projet, est obligatoire et est choisi par UNIMED suite à une évaluation sur trois CV : critère du « best value for money ». Il a pour but de vérifier la conformité des dépenses et la présence des documents demandés à UNIMED. Son rapport est transmis avec le rapport final. Après il y a l'Evaluation de l'EACEA, qu'est transmise suite à l'envoi du rapport technique et du rapport financier. Mme Romano liste ensuite tous les documents requis par l'EACEA pour tous les postes budgétaires. En ce qui concerne l'Audit de deuxième niveau, il s'agit d'une société externe envoyée directement par la Commission Européenne. Ce n'est pas obligatoire mais il peut être envoyé après 5 ans de la fin du projet. Dans cette occasion, la documentation est analysée à fond.

Enfin, Mme Romano explique les prochaines étapes financières, notamment le paiement de l'équipement (une fois la procédure terminée) et des différents sous-contrats (traduction, appui organisationnel aux différentes rencontres etc.).

Elle conclut en rappelant aux partenaires d'envoyer la documentation concernant le *staff cost* (jusqu'au 31 mars) et que la prochaine période du compte rendu devrait être transmis du 31 mars 2020 à la fin du projet.

La réunion de la deuxième journée termine à 14h00 (heure italienne).

CONCLUSIONS

Progrès du projet et leçons apprises

La contribution du projet aux objectifs du Programme

Des différentes rencontres du projet SAGESSE ressortent des idées soulevées par les participants en vue d'une amélioration continue de la gouvernance universitaire. L'occasion est renforcée par l'arrivée des financements compétitifs via le PAQ sous ses différentes formes (DGSU/ DGSE/ PRICES/ COVID...) et basés sur une évaluation de l'existant et puisant dans les programmes de développement stratégiques des universités et des établissements pour subvenir au besoins de financement des actions projetées.

Une nouvelle lecture du rôle de l'Université comme moteur du développement s'est ainsi imposée graduellement pour toute économie moderne basée sur le savoir et l'innovation technologique.

A ce tournant qualitatif à propos de sa mission, l'Université s'est trouvée confrontée au phénomène de massification et la nécessaire satisfaction d'une demande sociale exponentielle de formation et sa corollaire, l'emploi.

Une nouvelle dynamique de gouvernance est ainsi née avec son cortège d'outils comme l'évaluation, l'Audit, la qualité totale, l'Assurance Qualité, l'Accréditation ...etc. destinés

en principe à conférer à l'institution universitaire plus de lisibilité, crédibilité et compétitivité.

Par ailleurs, quelques nouveaux paramètres semblent constituer la base majeure de motivation de l'Enseignement Supérieur, à savoir :

- Une Université réactive au développement économique, tout autant que le savoir ;
- Un cursus menant à l'entrepreneuriat, l'esprit d'initiative et l'autonomie de façonnement de son propre avenir par l'étudiant ;
- Une innovation technologique et une plus value avec un impact économique tangible et mesurable ;
- Une Université citoyenne inculquant les valeurs de démocratie, équité et égalité des chances.

Les principaux fondements d'une meilleure gouvernance universitaire basée sur la qualité peuvent être résumés comme suit :

- Une quête de l'excellence,
- Une conformité à des standards,
- Une adéquation avec des objectifs,
- Une valeur pour argent investi,
- Une évaluation continue comme moteur de la transformation.

Quant aux principaux composants de la Qualité, il y a lieu de rappeler que :

- la qualité est une démarche pluridimensionnelle ;
- la qualité prend en compte : la gestion, les programmes, la recherche, la dotation en personnel, les étudiants, l'infrastructure et l'environnement institutionnel ;
- le maintien de la dynamique de la qualité exige de comparer les résultats projetés à ceux observés et d'analyser en permanence les sources de dysfonctionnement.
- Une auto évaluation interne et un examen externe sont essentiels et vont de pair avec l'obligation de rendre des comptes.
- les mécanismes de la prise de décision et les mesures correctives idoines, impliquent le partage de valeurs à la fois académiques et culturelles.

En ce qui concerne les stratégies pour instaurer la Qualité, certains points semblent faire la quasi-unanimité, comme :

- a) Le volet pédagogie :
 - rénover les programmes et les évaluer régulièrement ;
 - revoir les méthodes d'enseignement et d'apprentissage,
 - généraliser l'utilisation des TIC,
 - impliquer pleinement le corps enseignant et les structures de base.
- b) Le volet environnement :
 - Etablir des alliances stratégiques avec les partenaires socio-économiques pour une coconstruction véritable.
 - Adopter les formules de formation ouverte sur le monde du travail : alternance, stages, pratiques de terrain.
- c) Le fait de miser sur les compétences à la sortie plutôt que la sélection à l'entrée, diplômes flexibles, aptitudes transférables...
- d) L'idée d'adopter une bonne gouvernance touchant la gestion dans ses diverses dimensions, soutenue par des ressources financières et humaines adéquates.

Idées génériques pour une meilleure Gouvernance des institutions :

Il s'agit essentiellement de la dualité centralisation-décentralisation. L'état des lieux révèle que tous les degrés d'autonomie existent, le tout est de pouvoir repérer le niveau du curseur et d'en définir le rythme d'évolution.

Il en est de même de la dialectique autonomie-imputabilité budgétaire. Il s'agit de trouver le nécessaire compromis entre plusieurs facteurs.

En effet, avec une augmentation inéluctable de la responsabilisation institutionnelle, et en dépit de l'origine étatique dominante des ressources financières octroyées, le contrôle à priori, lourd et inhibant, doit céder graduellement le pas au contrôle à posteriori.

Des outils comme la contractualisation, la gestion par objectifs, le Cadre de Dépenses à Moyen Terme constituent autant de leviers à consolider comme préalables de l'Assurance Qualité.

A noter aussi que le nécessaire arrimage entre décentralisation et Assurance Qualité, soulève plusieurs questions, comme :

- a. Quelle type de tutelle entre l'Université et le Ministère ? tutelle directe ou via une instance académique autonome.
- b. Qui approuve et crée les programmes et les offres de formation ? le Ministère, l'Université, organismes indépendants, formule mixte...
- c. Quelle base adopter pour l'allocation de fonds aux Universités ? et quelle marge de manœuvre auront les Universités pour gérer les fonds alloués ? et avec quels mécanismes de contrôle (à priori ou à posteriori) ? et comment rendre les opérateurs des Universités comptables de leurs résultats ?
- d. Quel rôle pour les composantes de l'environnement économique et social (notamment l'industrie) pour le financement et le contrôle ?