



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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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. »

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE

Mois du projet 1-23

ERASMUS+ : ACTION CLE N° 2 – COOPERATION EN FAVEUR DE
L'INNOVATION ET DE L'ÉCHANGE DES BONNES PRATIQUES –
RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE DOMAINE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR

Elaboré par : **Pr. Kaouther Ghazzi**

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.



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

INDEX

I-	Eléments de cadrage	3
	I-1. Introduction.....	3
	I-2. Objectifs et caractéristiques du projet	5
	I-3. Eléments du contexte de l'enseignement supérieur Tunisien.....	6
	I-4.- Méthodologie	9
II-	Evaluation du projet	10
	II.1. Pertinence	10
	II.2. Efficience	16
	II.3. Efficacité.....	21
	II.4. Durabilité.....	29
	II.5. Impact	31
	II-6. Synthèse et Conclusion	32
	II-7. Recommandations	34
III-	ANNEXES	
	Annexe I. Plan de l'Évaluation.....	36
	Annexe II. Matrice de l'évaluation.....	44
	Annexe III. Questions de référence pour structurer les entretiens.....	49
	Annexe IV. Questionnaire.....	52





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

ACRONYME :

CE : commission européenne.

EES : Etablissements d'enseignement supérieur.

EPST : Etablissement public à caractère scientifique et technologique.

ES : Enseignement Supérieur.

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

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





I- ELEMENTS DE CADRAGE

I-1.- Introduction

Le présent rapport vise une évaluation externe du projet à une étape intermédiaire (M1-M23) et par rapport aux indicateurs clés. Cette évaluation consiste à évaluer, la pertinence, l'efficacité, la cohérence des processus, résultats et effets des activités du projet SAGESSE. L'évaluateur externe jugera de l'impact du projet à l'extérieur, de sa contribution sur le système d'éducation supérieur en Tunisie et sur les bénéficiaires, directs et indirects au sens large.

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

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

Ce rapport se base essentiellement sur l'étude documentaire, l'observation des participants, et des entretiens informels avec des participants et acteurs du projet. Il sera complété par les résultats d'entretiens et d'autres outils de collecte d'information



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

I-2- Eléments du contexte de L'enseignement supérieur en Tunisie

L'un des éléments clés des récentes réformes de l'enseignement supérieur (ES) dans le monde est la gouvernance des universités. Concept récent, il concerne la façon qu'ont les universités et en général l'ES, de définir les objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer les institutions et d'effectuer le suivi des résultats.

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

Depuis 2000, les universités ont connu un renforcement de leurs prérogatives pédagogiques, administratives et financières grâce à une décentralisation progressive.

La loi de l'ES de 2008 a ouvert la voie à une plus vaste autonomie des universités avec l'introduction du nouveau statut « EPST » (établissement public à caractère scientifique et technologique) qui vise à améliorer les ressources financières et à renforcer l'autonomie des universités, notamment par la mise en place de partenariats public-privé.

Le changement de statut d'Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) vers l'EPST permettra à l'université de se doter de l'autonomie financière et de se conformer aux standards de qualité internationaux.

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

Les diverses évaluations des universités révèlent des insuffisances et limites entravant leur bonne gouvernance. L'engagement des universités et EES dans différents projets





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

PAQ ne fait que renforcer leurs capacités pour améliorer la qualité de leurs prestations et surtout diffuser la culture de la qualité.

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

I-3 OBJECTIFS ET CARACTERISTIQUES DU PROJET

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

SAGESSE est un projet de coopération internationale cofinancé par le programme de l'Enseignement Supérieur Européen [Erasmus+ Capacity Building et s'étale sur 36 mois à compter du 15 octobre 2017.](#)

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

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

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.



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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

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

2- la définition d'un cadre de bonne gouvernance au niveau de chaque université pour promouvoir l'installation d'une cellule d'e-administration du système de l'ES qui visera à proposer une structure de gestion financière et administrative innovante, performante et plus autonome ;

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

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

5- Agir sur les politiques futures pour consolider, améliorer et développer des nouveaux mécanismes d'assurance qualité. Des recommandations seront





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

préparées à partir des expériences acquises pendant l'exécution du projet et adressées aux groupes d'intérêt et aux autorités politiques nationales, régionale et internationales compétentes pour qu'elles soient prises en compte et servent à éliminer des barrières et à faciliter l'échange et la gestion du système de l'ES.

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

Les groupes cibles bénéficiaires de ce projet :

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

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

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

- **Le cadre de bonne gouvernance en lui-même**, caractérisé par la cellule d'administration et les bureaux de pilotage pour la mise en œuvre des plans d'action, ayant une continuité au-delà de la durée de vie du projet. Le consortium travaillera depuis le début du projet pour assurer le soutien institutionnel durable au cadre de gouvernance et à son implémentation, à travers l'élaboration d'un livre blanc avec des recommandations 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





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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.

I-4-Méthodologie d'évaluation mi-parcours du projet :

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

Ensuite, il y a eu l'élaboration d'un canevas de questions basé sur les critères de base (pertinence, efficacité, efficience et impact) ; enfin il y a eu un choix des méthodes de recueil d'informations (aux différents stades de l'exécution du projet). Les différentes informations issues des méthodes qualitatives (exploratoires et descriptives) et des méthodes quantitatives à partir des études faites, ont été complémentaires et ont permis d'évaluer le projet sur la base des divers critères.

La méthodologie utilisée pour l'évaluation sera basée sur divers outils (étude documentaire, observation et visite sur terrain, entretien d'experts, entretiens individuels et collectifs / focus groups, questionnaire...).

Dans l'Annexe III de ce document, il figure une série de questions de référence pour la préparation des entretiens qui seront adaptés dans tous le cas au profil des personnes interviewées. Les entrevues, réunions et focus groupes seront réalisées à travers une approche participative, impliquant les informateurs clefs et les bénéficiaires





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

du projet. Dans l'annexe IIV, figurera, une proposition d'un questionnaire visant à mesurer l'attitude et les avis des parties prenantes de ce projet.

L'évaluation mi-parcours, s'est basée essentiellement sur les ressources documentaires existantes, sur des entretiens informels, de l'observation directe lors de certaines visites à certains partenaires et lors de la participation aux différents ateliers et rencontres. L'évaluation a été réalisée selon les Termes de Référence (TdR) de l'évaluation, qui figurent dans l'Annexe I mais dans une approche plus large.

II- EVALUATION DU PROJET

L'évaluation du projet jusqu'à ce jour, porte sur sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats ; elle est réalisée suivant des principaux critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, la durabilité et l'impact.

II-1-PERTINENCE

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

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

Co-funded by the
Erasmus+ Program
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.



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

La raison d'être du projet est que l'un des éléments clés des récentes réformes de l'enseignement supérieur (ES) dans le monde est la gouvernance des universités. Concept récent, la gouvernance concerne la façon qu'ont les universités de définir les objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer les institutions et d'effectuer le suivi des résultats. En Tunisie la loi de l'ES de 2008 a ouvert la voie à une plus vaste autonomie des universités avec l'introduction du statut d'«EPST» (établissement public à caractère scientifique et technologique) qui vise à améliorer les ressources financières et à renforcer l'autonomie des universités, notamment par la mise en place de partenariats public-privé. Le changement de statut permettra à l'université de se doter de l'autonomie financière et de se conformer aux standards de qualité internationaux. Ce changement de statut fait partie d'une série d'actions stratégiques engagées pour permettre aux universités tunisiennes de se conformer aux standards internationaux de qualité faisant évoluer la gestion des universités vers de meilleures performances et une rentabilité accrue. Rendre opérationnel l'espace d'autonomie reconnu par la loi exige un effort important qui réussira seulement s'il est programmé, progressif et constamment surveillé.

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

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

Co-funded by the
Erasmus+ Program
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.



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

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

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

La constitution d'un consortium est pertinente reflétant un fort potentiel des partenaires vu leur intérêt pour la question de la gouvernance et de l'autonomie universitaire ; et leur expérience préalable de collaboration sur des projets réels qui facilitera les rapports et la confiance réciproque. Avec leur profil particulier, leur expertise et excellence académique, chacun des partenaires tunisiens a déjà participé dans des projets Tempus et sont très engagés dans la promotion de la culture de la qualité visant à mieux gouverner l'Université.

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

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





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

Concernant, la **pertinence de la conception du projet**, on trouve que :

- l'existence d'une matrice de cadre logique indiquant clairement la façon dont les activités permettront d'atteindre les résultats et l'impact du projet ; en effet l'étude du cadre logique démontre, selon la conception prévue, l'enchaînement de réalisation des différents objectifs ainsi que la succession des activités qui facilitera l'appropriation et la capitalisation des ressources; ainsi il y a une progression logique partant de la préparation au développement (élaboration d'un manuel de qualité et la production de plans d'action par université pour la définition de leur propre projet établissement, le développement de bureaux de pilotages pour la mise en œuvre des plans d'action, tout en étant soutenu par trois volets transversales incluant l'évaluation, le management, la dissémination et l'exploitation. Par ailleurs, il y a une parfois une confusion entre l'utilisation des termes « université et EES » à laquelle il faut faire attention.

- Selon la conception du projet, les indicateurs sont vérifiables, appropriés et clairs en majorité ; l'effet direct et les objectifs spécifiques peuvent être atteints par le biais des produits planifiés et dans le délai du projet sous réserves de certains hypothèses et risques soulevés. Toutefois, d'après les réalisations du projet (les rapports d'évaluation), il y a des retards enregistrés.

➤ Par ailleurs, il faut souligner l'absence d'indicateurs pour les WP7 et WP8.

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

-La conception actuelle du projet est suffisamment soutenue par l'ensemble des parties prenantes, en effet le projet SAGESSE a été dessiné comme un travail de coopération entre tous les partenaires impliqués. Sa conception garantit l'implication de tous les partenaires et augmente également l'appropriation des activités et des résultats du projet par l'ensemble des partenaires. Outre le fait d'encourager une





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

communication directe et fluide entre les différents partenaires, ce système garantit un processus d'apprentissage interne des partenaires concernant la gestion et la mise en œuvre des projets.

Le renforcement des capacités a été prévu à travers la formation du personnel, l'acquisition du matériel et surtout à travers l'implication des partenaires afin de s'approprier le projet et ses effets.

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

Ainsi on peut déduire que :

- La logique d'intervention, dans la conception actuelle du projet, est toujours applicable ;
- Les principales parties prenantes ont été impliquées dans la conception, et la réalisation des actions de renforcement de capacité (actions de formation, modernisation des équipements) sont prévues afin d'améliorer la gouvernance du système de l'enseignement supérieur ;
- La stratégie de transfert des activités aux partenaires est bien prévue par les partenaires.

- La conception actuelle et les aspects transversaux :

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





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

l'environnement ...) n'ont pas été traités d'une manière explicite, au niveau de la conception du projet.

Le rôle social des universités a été indiqué que dans le rapport de la formation à Sienne : « le rôle des composantes de l'environnement économique et social, la facilité d'accès, la diversité et l'équité, la contribution de l'institution aux autres secteurs »; mais le terme sociétal demeure implicite malgré l'importance de cette nouvelle dimension pour les universités.

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

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

- L'intégration parfaite de l'objet du projet dans les orientations politiques des partenaires
- Le caractère national impliquant les principaux acteurs concernés par la réussite de ce projet ;
- Un consortium regroupant des partenaires à fort potentiel pour la réussite de ce projet ;
- La conception du projet est suffisamment pertinente ;
- La pertinence du partenariat (Tunisiens et Européens) ;
- Le renforcement des capacités humaines et matérielles des universités comblera leur faiblesse en moyens matériels (informatiques) et facilitera la mise en œuvre des plans d'action améliorant leur gouvernance ;
- L'amélioration de la communication et d'information à travers l'usage des TICs et le développement de l'e-administration ;
- Une approche de gestion centralisée et, impliquant divers partenaires européens et Tunisiens, facilitant le suivi des activités du projet ;
- L'implication des acteurs dans l'élaboration des plans d'action de leur université ce qui renforcera leur appropriation des nouvelles pratiques en matière de bonne gouvernance.





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

- Le projet SAGESSE est assez pertinent au niveau de son objet qu'au niveau de sa conception.

II-2- EFFICIENCE :

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

L'évaluation du volet efficacité portera en conséquence sur les critères suivants :

- respect du calendrier
- efficacité de l'utilisation des ressources
- et l'état d'avancement de l'exécution

1. Respect du calendrier :

Un calendrier des activités et un calendrier d'allocation des ressources sont disponibles et utilisés depuis le lancement du projet et sont suivis par le comité de gestion ; au cours de l'exécution du projet, les activités sont réalisées selon le calendrier prévu, mais des retards sont enregistrés. À l'instar de la réalisation du compendium des bonnes pratiques affectant la diffusion de la culture de bonne gouvernance au sein des EES depuis la deuxième année du projet.

Toutefois, les activités du projet se poursuivent malgré les retards ; en effet, on constate une certaine flexibilité du projet pour certaines activités ; **il se caractérise par un degré d'adaptabilité assez satisfaisant** par rapport aux contraintes de réalisation et même aux demandes de certaines parties prenantes tels que le cas de la fusion des deux livrables de WP1.

- Le cadre logique est utilisé comme outil de gestion pour le suivi des activités.





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

Une analyse par lot de travail révèle l'état actuel des réalisations de livrables :

- Pour WP1 : Le rapport sur l'état de l'art sur la gouvernance et assurance qualité des universités tunisiennes, élaboré par Manouba et Paris1
- Un retard pour la réalisation du deuxième livrable du WP1 : « Compendium des bonnes pratiques sur les mécanismes d'assurance qualité dans les universités » prévu pour le M9, comme déjà souligné, ce retard a été rattrapé par la fusion des deux livrables et surtout par la proposition de la part des coordinateurs du ce lot de travail de réaliser avec le soutien du MESRS et des universités tunisiennes une feuille de route pendant la durée du projet qui videra a fournir la vision à long-terme et où les universités veulent aller par rapport la gouvernance du leur système universitaire.
- Pour WP2 : le Rapport sur la formation de Sienna et les rapports sur les autres formations de Tunis, Monastir réalisés en avril et juin 2019 sont disponibles et ont été réalisés selon le calendrier du projet.
- Pour les WP3 et WP4 : le cahier de charge pour l'achat de l'équipement est publié et le process de sélection du fournisseur est en course. Les livrables devant être produits à savoir le rapport sur les trois visites sur terrain, la base de données TIC et le rapport sur la formation des formateurs vers les établissements universitaires sont sur la bonne voie.
- Pour le WP4 le travail est en cours.
- Le WP5 doit démarrer encore et sera lancé à la réunion de Barcelone les 2-3 octobre 2019 comme prévu par le calendrier du projet (M24).





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

- Pour WP6 : le plan de qualité et les rapports des évaluations des réunions et formations sont prêts pour la réunion mi-parcours ayant eu lieu à Barcelone. La sélection de l'évaluateur externe a été aussi réalisée avec un retard, étant donnée que un appel à candidatures a été réalisée entre juillet 2018 et le mois de novembre 2018, publié sur le site du projet, sur les sites des partenaires ainsi sur le site de l'UNIMED le coordinateur du projet, ayant reçu beaucoup des candidatures, ont été présélectionnées par les coordinateurs du WP6 et l'UNIMED dans le mois de janvier et enfin en février 2019 les membres du CCQ a voté selon une grille d'évaluation ponctuelle et précise le candidat meilleure à couvrir ce rôle. Seulement dans le mois de mars 2019, le nom de l'évaluateur externe était communiqué au partenariat lors de la 2ème réunion de mi-parcours à Sousse.
 - Pour WP7 : le logo, le matériel de diffusion du projet (carte postale, flyer, roll-up, banner), le site Web et le plan de diffusion sont prêts ;
 - Pour WP8 : tous les rapports et comptes rendus des réunions des partenaires, le rapport exécutif régulier (chaque 6 mois) sur l'état des lieux du projet, ainsi le GANTT sont disponibles.
- En conclusion, la plupart des activités sont mises en œuvre dans les temps, basées sur l'état d'avancement du projet et liées à une logique d'intervention. Des retards existent, et sont suivis par les responsables afin de ne pas porter préjudice à la fourniture des produits. Des mesures adaptatives sont toujours prises pour rester sur la bonne voie et atteindre les objectifs.

2. Efficience de l'utilisation des ressources

- Disponibilité des moyens pour la réalisation des activités prévues :



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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

Pour les moyens financiers, la première tranche de préfinancement du projet a été reçu par la CE en janvier 2018, **la deuxième tranche de financement a été lancée étant donné qu'actuellement les dépenses ont atteint le** taux de 71,32% en fin juillet 2019.

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

En ce qui concerne les actions et moyens de communications, l'efficacité peut être considérée comme **faible** et nécessite un effort supplémentaire pour la communication spécifique autour du projet SAGESSE.

- La **visibilité du projet (interne et externe) par rapport aux universités tunisiennes** reste à renforcer pour le faire apparaître et le distinguer des autres projets, d'une manière claire, auprès du personnel des EES.

Pour les moyens techniques, un point positif à souligner c'est le lancement de l'appel d'offre pour l'acquisition du matériel informatique pour toutes les universités ; le changement du type de matériel ayant eu lieu pour répondre à un vrai besoin des universités.

- L'un des points positifs du projet à savoir l'acquisition du matériel utile pendant la deuxième année du projet. Ce matériel commun à toutes les universités contribuera à harmoniser certaines pratiques et outputs relatifs à leur système d'information et à l'e-administration et auront tous la troisième année pour utiliser le matériel acheté et l'expérimenter au sein de leurs institutions.
- Les moyens nécessaires pour la réalisation des activités sont en gros mis à disposition et à temps par toutes les parties prenantes.





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

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

Les rapports relatifs à la gestion du projet, sont également présentés et discutés d'une manière transparente et participative lors des réunions mi-parcours. Toutefois, le sondage d'opinion prévu par le WP6 (évaluation interne) révélera plus d'informations sur l'avis des divers partenaires quant à la gestion et coordination du projet. Un des principaux reproches soulignés lors des évaluations faites pour les participants aux ateliers de formation c'est le manque de communication entre les coordonnateurs des divers WP.

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

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

Dans la même lancée, la fourniture des produits restants sera plus que probablement conforme au projet, mais une amélioration peut être apportée en termes surtout, de timing et de couverture.

- L'organigramme du projet mis en place permet à toutes les principales parties prenantes de participer pleinement au monitoring et à la gestion du projet ; les partenaires remplissent en grande partie leur rôle mais certaines améliorations peuvent encore être apportées. Ainsi, la coordination et la communication des





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

responsables WP avec les universités qui ne sont pas responsables des WP sont à améliorer. Par ailleurs, la surcharge de travail de certains coordonnateurs impliqués dans plusieurs projets en même temps, ralentit parfois la réalisation de certaines activités dans les délais prévus.

- La gestion des ressources du projet est réalisée avec une certaine volonté de favoriser les synergies et d'éviter les doubles emplois ;

II-3-EFFICACITE :

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

1. Progrès réalisés pour atteindre l'objectif de développement du projet (objet du projet) :

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

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

L'exécution du projet jusqu'à ce jour a affecté principalement le travail de préparation du terrain et le renforcement des capacités humaines du personnel administratif et académique. Ceci contribuera progressivement à l'atteinte des objectifs spécifiques du



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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

projet. Par ailleurs, le travail préliminaire pour l'acquisition du matériel informatique nécessaire à l'amélioration du système d'information des universités est en cours.

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

L'état d'art élaboré au niveau du WP1, a renforcé la prise de conscience, la sensibilisation des divers acteurs des universités de l'importance de la bonne gouvernance par rapport à la situation actuelle des universités ;

L'analyse des différentes réunions (lancement et mi-parcours) démontre leur utilité et leur impact positifs sur les divers participants en entraînant : une clarification des responsabilités, tâches et relations entre les lots de travail ; l'instauration de **bonnes relations et collaboration entre les partenaires** et leur engagement dans les activités clés de ce projet.

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

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

L'analyse des processus externes, jusqu'à ce jour d'exécution du projet, révèle une grande efficacité étant donné les effets directs des différentes formations sur les groupes cibles en termes de renforcement de capacité humaine.

Ainsi les différentes formations organisées ont fait bénéficier le personnel administratif, et académique, les dirigeants et les RAQ, en matière d'assurance qualité et de planification stratégique, la planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement en adoptant la gestion des budgets par objectif.



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

Il est à constater que ces formations ont développé les habilités de la majorité des participants en les dotant d'outils leur permettant de faire l'exercice au sein des ateliers pratiques. En plus, en assurant la formation des formateurs telle que prévu dans la conception du projet, les résultats de la formation seront intégrés, suivant un effet « cascade » dans les institutions-mêmes à travers les ateliers de formation à l'échelle locale et animé par les bénéficiaires de la formation.

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

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

Concernant la cellule d'e-administration, le travail préalable a démarré par l'élaboration d'un état descriptif du système d'information dans les universités publiques Tunisiennes engendrant une proposition d'un plan d'action préconisant une autoévaluation de





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

chaque université pour son système d'information afin de pouvoir proposer des formations adéquates et palliant les différentes insuffisances constatées.

Par ailleurs, pour l'acquisition du matériel, il y eu aussi un retard qui aura de effets sur les activités liées (formation et exploitation).

Résultat : La création d'un groupe de travail SAGESSE pour favoriser la diffusion de la culture de la qualité et l'adoption des modèles de bonne gouvernance en Tunisie :

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

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

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

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

En ce qui concerne, la communication autour du projet SAGESSE, la stratégie prévue est assez prometteuse. Toutefois, malgré que les moyens de communication ont été élaboré (flyer, roll-up , le site Web, ...) , visant à propager l'intérêt et l'orientation des





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

universités vers l'amélioration de leur gouvernance, on trouve que la diffusion n'est pas assez efficace jusqu' à ce jour. En visitant certaines universités ainsi que le ministère aucune affiche sur le projet SAGESSE n'est remarquable par rapport à l'affichage concernant d'autres projets internationaux.

Il convient ainsi de signaler que les responsables doivent encore fournir plus d'effort à communiquer directement autour de ce projet, car une partie de la cible (personnel des universités, doyens et directeurs d'institut de l'enseignement supérieur) ne reconnaît pas directement les spécificités du projet SAGESSE par rapport à d'autres. La diffusion de l'information autour du projet contribuera à la diffusion de l'orientation vers la qualité et la bonne gouvernance.

➤ **Faible visibilité du projet auprès des partenaires Tunisiens et à l'échelle nationale.**

On recommande de renforcer la visibilité du projet SAGESSE auprès des différents partenaires Tunisiens où il y a une absence d'affichage particulier sur le projet SAGESSE. Aussi, il faut renforcer la communication autour du projet, par le groupe de travail SAGESSE, lors de leur participation aux événements régionaux et internationaux et sur leurs réseaux sociaux et moyens de communication interne (tableau d'affichage,). La création d'un forum peut également contribuer à la diffusion de la culture de bonne gouvernance et au recours au groupe SAGESSE comme référent pour divers questionnements.





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

2. Rapport sur les produits et effets (Chaine de résultat du projet)

Activités/ produits	Cible visée	Effets
Réunion générale de lancement du projet	Les différents partenaires du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Informations sur l'exécution du projet. - « Répartition claire des tâches et des responsabilités entre les partenaires ». - Clarification aux participants des relations entre les lots de travail /activités du projet - Dégagement des éventuels risques entravant le projet. - Etablissement de bonnes relations et collaboration entre les partenaires.
Réunion mi-parcours (1ère et 2ème)	Les différents partenaires du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Informations sur l'état d'avancement du projet; - Meilleure visibilité sur les activités de chacun; - Collaboration entre les partenaires avec une bonne participation, échange et écoute; - Réduction des risques dégagés - Planification des activités de la période à venir ((M18 –Mars 2019 à M27 – décembre 2019); - Satisfaction du comité de gestion du projet à l'égard du plan de gestion; - sensibilisation des coordonnateurs à une meilleure mise à jour de l'état d'avancement du projet pour les différents participants aux réunions
Formation des formateurs en matière d'assurance qualité et de planification stratégique: (Formation en Italie 3-7décembre 2018 (M15))	Dirigeants et personnel académique des EES chargés de l'assurance qualité et de la planification stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> - Début du processus de renforcement des capacités du personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique - Accroissement du niveau de connaissances et d'habiletés des participants





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

		<ul style="list-style-type: none"> - L'exercice sur une ébauche de planification stratégique et d'accompagnement du changement
<p>1er atelier de formation à l'échelle locale, Tunis 3-5 avril 2019: "Analyse stratégique et cadre de performance".</p>	<p>Représentants des universités (responsables des affaires académiques, responsables de la recherche scientifique, secrétaire général/DAF et responsables des statistiques/observatoires).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réflexion sur une ébauche de projet d'établissement par rapport aux différents axes: employabilité, qualité de l'enseignement, gouvernance, vie estudiantine et ouverture sur l'environnement, recherché scientifique,; - Identifier les priorités, les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance des universités - Renforcement des habilités techniques des participants afin de transférer ce savoir-faire à d'autres personnes.
<p>2ème atelier de formation à l'échelle locale, Monastir, 19 au 21 juin 2019 : "Planification budgétaire dans le cadre de l'élaboration du projet établissement"</p>	<p>Personnel interne des universités:(secrétaire général/DAF et responsables des statistiques/observatoire ou autres responsables concernés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboration ou d'un projet de budget prévisionnel par objectif dans le cadre du projet d'établissement - Outiller les participants des techniques nécessaires afin d'assurer la transférabilité des bonnes pratiques en matière de gestion de budget par objectif et de comptabilité analytique devrait être traduite d'ici 2023 dans leur gestion budgétaire. -Renforcement des capacités de l'équipe charge de la planification budgétaire.





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

1er Livrable WP1: Rapport sur l'état de l'art de la gouvernance et assurance qualité dans l'ES en Tunisie	Cibles du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience de l'état actuel en matière de gouvernance des universités tunisiennes ; - Sensibilisation des divers acteurs des insuffisances et des entraves pour le renforcement de l'autonomie des universités.
WP3: Note préliminaire sur le système d'information dans les universités publiques Tunisiennes	Groupes cibles du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de conscience de l'état actuel du système d'information dans les universités tunisiennes; - Proposition d'un plan d'action pour l'amélioration du système d'information;
WP6: Plan Qualité	Partenaires du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir la qualité des méthodes et procédures utilisées pour gérer le cycle de vie du projet et pour développer ses résultats - Garantir la qualité des résultats du projet
WP7: Plan de diffusion: développement des moyens de communication	Groupes cibles du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des différentes cibles de l'objet du projet plus large ; - Une grande diffusion des activités et résultats du projet; - Une exploitation des premiers livrables du projet (état de l'art, support de formation, ...)

3-Effets additionnels

Il est à constater qu'il y a un effet de synergie produit à travers les différents projets des universités contribuant au même objectif en terme de Renforcement des capacités du personnel des EES, en de Renforcement des projets PAQ de l'autre côté, l'exécution du projet SAGESSE, Augmente la charge de travail des coordonnateurs de différents projets qui se chevauchent (période et orientation).





SAGESSE

II-4- DURABILITE :

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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

1- Durabilité financière

En instaurant le cadre de la bonne gouvernance, la formation, la recherche, le partenariat avec le monde professionnel et l'employabilité seront améliorées. L'autonomie de chaque établissement lui permettra de réaliser des actions de formation, de recherche action, génératrice de fonds. Dotée de plus d'autonomie, les EES fonctionneront comme des entreprises recherchant le plus, d'opportunités et d'intérêt.

2- Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités :

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

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

En ce qui concerne l'impact, un suivi lors de la période suivante, est nécessaire pour connaître le degré d'appropriation et dans quelle mesure il y a eu un changement dans les attitudes du personnel et dans leur travail quotidien.





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

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

3- Appropriation et durabilité des partenariats :

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

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





4-Durabilité environnementale et sociale :

La Déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur (1998), que l'UNESCO énonce « l'enseignement supérieur et la recherche sont désormais des composantes essentielles du développement culturel, socio-économique et écologiquement viable des individus, des communautés et des nations ». L'engagement de gouverner, entreprendre, manager et s'évaluer « autrement » de manière plus responsable (rendre compte) seront les contours de la responsabilité sociale des universités (RSU). Cette composante sociale a été traitée lors du 5^{ème} jour de la formation à Sienna .

Toutefois, il convient de signaler la différence entre responsabilité sociale et sociétale. Dans une nouvelle dimension, l'université doit intégrer la responsabilité sociétale dans son plan d'établissement ; chose qui n'apparaît pas clairement dans le cadre du projet SAGESSE.

- Absence de l'orientation sociétale des universités, dimension à intégrer dans leurs nouveaux projets d'établissement.

II-5-IMPACT :

A ce stade de vie du projet, les impacts à court terme des activités réalisées (formations, communication, plan qualité) concourent au renforcement de la prise de conscience et des compétences du personnel des universités (dirigeants, RAQ, personnel académique) en matière de gouvernance et d'assurance qualité. Il y a aussi le renforcement des compétences du personnel administratif en matière de gestion budgétaire par objectifs. Cet impact sera plus important une fois le transfert et la diffusion à un niveau plus large de ces formations sera fait.

L'implication du ministère dans ce projet concordant avec ses objectifs en matière de réforme de l'enseignement supérieur est un garant pour l'adoption et la généralisation



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

de nouvelles procédures de gouvernance au sein des établissements de l'enseignement supérieur.

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

II-6. Synthèse et Conclusion :

Le projet SAGESSE, à ce stade présente des points forts et des points à améliorer comme le récapitule le tableau suivant :

Points forts du projet	Points à améliorer du projet
<ul style="list-style-type: none">- L'implication de toutes les universités tunisiennes ainsi que le ministère et L'IEAQA : caractère national du projet ;- L'engagement de la coordinatrice du projet, » Project Manager » faisant preuve de professionnalisme, de bonne communication, et de réactivité.- La Mobilisation des équipes dirigeantes des universités et des	<ul style="list-style-type: none">- Faible visibilité externe et interne du projet au sein des universités et à l'échelle nationale.- Cloisonnement des projets au sein des universités ce qui réduit l'effet de synergie entre eux;- Lenteur de réactivité de certains partenaires,- Coordination entre les partenaires et surtout avec le ministère.- Manque de coordination entre certains partenaires des WP avec les autres





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

<p>responsables administratifs (secrétaires généraux notamment).</p> <ul style="list-style-type: none">-Pertinence de l'implication des partenaires pour une meilleure conformité des formations aux exigences et aux priorités nationales ;- la co-coordination et l'échange entre les partenaires Européens et Tunisiens dans les deux sens ;- l'échange entre les participants dans les formations et les ateliers pratiques ;- l'implication des formateurs Tunisiens pour une meilleure contextualisation et appropriation des formations ;- Le caractère adaptatif du projet.- L'acquisition, durant la deuxième année du projet, du matériel informatique répondant aux besoins des universités ;- La recherche actuelle d'une synergie avec d'autres projets visant la modernisation de l'ES en Tunisie.	<p>universités qui ne sont pas responsables des WP.</p> <ul style="list-style-type: none">- Le non-respect des deadlines ;- désignation des participants à des formations qui fuient le transfert ou se retirent du projet ce qui réduit leur impact à court, moyen ou long terme.
--	---

Le projet est pertinent. Toutefois, un soin particulier doit être accordé lors de la période restante pour son efficience surtout pour le respect des délais, son efficacité, son impact et sa durabilité afin qu'ils soient toujours satisfaisants.



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

II.6. Recommandations :

A ce jour, l'atteinte des résultats du projet est tributaire du bon déroulement des activités prévues pour la période restante. Pour atténuer certains éléments risquant d'altérer la bonne conduite du projet, il convient de tenir compte des recommandations suivantes :

- Améliorer la visibilité (externe et interne) du projet SAGESSE ;
- Renforcer la communication spécifique autour du projet SAGESSE pour le faire apparaître, d'une manière claire, auprès du personnel des universités et des établissements d'enseignement supérieur ;
- Veiller au respect des délais ;
- Renforcer la coordination entre les partenaires
- Renforcer l'échange de bonne pratique et le partage des expériences entre les partenaires et entre leur personnel ;
- Capitaliser sur les personnes ressource afin de maximiser l'effet des formations réalisées.
- 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 ;
- Contextualiser plus le contenu des formations à venir ;
- Renforcer la diffusion d'une culture de qualité et de bonne gouvernance au sein des universités et du ministère (harmoniser le langage et les pratiques);
- Intégrer la responsabilité sociétale dans les nouveaux projets d'établissement.





II.8. Leçons à tirer :

- L'approche collaborative et transparente, renforce l'implication active des participants dans les actions de formation ;
- L'adoption d'un processus d'évaluation partagé et un regard croisé sur les activités du projet ;
- La co-construction des programmes de formation avec les partenaires Européens et Tunisiens ;
- La réalisation d'ateliers pratiques au sein des formations renforce les habilités et l'appropriation des participants ;
- La capitalisation des activités de formation pour être transférables et réutilisables.
- L'acquisition du matériel informatique commun à toutes les universités exploitables dans leurs systèmes d'information ;
- L'implication et la responsabilisation des acteurs Tunisiens bénéficiaires des résultats du projet, dans la réalisation de diverses actions (plan d'action, SIDCQ)
- L'implication de l'IAQEA, organisme évaluateur, dans une démarche en amont visant l'instauration d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ) et d'un plan d'action orientée qualité.
- L'implication du ministère cautionnant l'adoption des résultats du projet ;
- La collaboration avec le projet PROMESSE visant la modernisation de l'enseignement supérieur afin de maximiser les effets de synergie et éviter la déperdition des efforts.





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

ANNEXE 1 : Plan d'évaluation externe

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

PLAN D'ÉVALUATION EXTERNE

Evaluateur : Mme Kaouther Ghozzi





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

PLAN D'ÉVALUATION EXTERNE

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

Objectifs spécifiques :

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

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

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

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

Méthodologie d'évaluation:

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

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.



SAGESSE

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

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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

Approche de l'évaluation :

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

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

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

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

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

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

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

Les principaux outils d'évaluation :

- La visite terrain, l'étude documentaire (journaux et tableaux de bord, rapports soumis,...) et l'observation pour la vérification des preuves ;





SAGESSE

- Les entretiens individuels (ouvert ou semi directif) et en groupe (focus group) via différents moyens de communication (contact direct, Skype, email,...) et/ou des enquêtes. Ces entretiens peuvent se dérouler lors des rencontres et des évènements clés du projet (réunions, évènements du projet,...).

Source de données :

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

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

Posture de l'évaluateur

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

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

Principaux éléments d'évaluation

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

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

Critères	Indicateurs	Sources d'information pour la mesure des indicateurs
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet est Clairement intégré dans les politiques nationales des partenaires et hautement pertinent pour les besoins du groupe cible. -Le cadre logique est clair et bien structuré ; - la conception du projet a pris compte des aspects transversaux ; - degré de participation des parties 	<p>Enquêtes de satisfaction, Rapports soumis, Observation sur terrain, Entretiens.</p>



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

	<p>prenantes à la conception et à l'appropriation du projet;</p>	
<p>Efficacité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de réalisation des objectifs - Degré d'utilisation, par tous les groupes cibles, des avantages et capacités tirés des produits. -Ecart entre les réalisations et les prévisions. 	<p>Rapports soumis, actes requis, Observations terrains, entretiens, Rapports intermédiaires (WP6,WP8,..), enquêtes de satisfaction ;</p>
<p>Effizienz</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Toutes les ressources sont disponibles à temps, respectent le budget, sont gérées de façon transparente et selon les procédures. -Les activités sont mises en œuvre dans les temps, avec de ressources, clairement liées à une logique d'intervention et régulièrement contrôlées. -Degré de respect d'engagement par les partenaires 	<p>Rapports soumis Observations terrains, entretiens,..</p>
<p>Durabilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implication des structures et institutions locales dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet et leur engagement à utiliser ses résultats après son achèvement. - Intégration du projet dans les structures institutionnelles et sa contribution au renforcement des capacités institutionnelles et de gestion. - Les résultats du projet renforceront la capacité des universités à avoir une orientation environnementale et sociale. -L'adoption du cadre de bonne gouvernance , proposé à l'échelle du pays, devient une culture et une bonne pratique. 	<p>Etat de Intérêt suscité par les EES pour l'adoption de ce modèle, Rapports et informations existants, informations sur terrain ;</p>
<p>Impact</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de réalisation des effets directs des activités du projet. 	





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

	- Degré d'atténuation des effets indirects négatifs	
--	---	--

Procédure de l'évaluation :

L'évaluateur externe est tenu de :

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

L'évaluation externe est prévue selon le chronogramme suivant :

Chronogramme prévisionnel

Période		Activité
M19-M20	Fin avril 2019 21 Avril -mai	Elaboration d'un plan d'évaluation externe Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Etude des rapports et préparation des outils d'évaluation.
M21	Juin 2019	Evaluation sur terrain (Visite terrain (WP2, WP3 ,entretiens)
M22-M23	Juillet-Aout 2019	Etude des documents et préparation des outils d'évaluation;
M24-M25	Septembre- octobre	Evaluation (3 rd Meeting intermédiaire) Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) collecte directe d'information (Visites terrain, entretien/enquête) Elaboration du rapport intermédiaire d'évaluation externe
M26-M28- M29	Nov2019- fevr2020)	Etude documentaire (rapports, livrables,..) Préparation d'outils d'évaluation et des visites terrain (en cas de besoin)
M30-M31	Mars-Avril 2020	Evaluation (WP6 : rapports internes intermédiaires) Evaluation (4 th meeting intermédiaire) Evaluation présentielle (visite terrain/entretien)
M34-M35	Juillet-Aout 2020	Préparation de l'évaluation finale du projet
M36	Septembre 2020	Evaluation globale du projet (WP6 : rapports internes intermédiaires) Elaboration du Rapport final d'évaluation externe





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

1 ^{ère} Atelier de formation locale WP2 « Définition objectifs, indicateurs, priorités du projet d'établissement »	Université La Manouba	4 personnes entre responsables académiques (recteur ou vice-recteur), personnel académique impliqué dans le projet PAQ et personnel administratif	Tunis (Tunisie)	3-5 avril 2019
2 ^{ème} Atelier de formation locale WP2 « La planification budgétaire »	Université de Monastir	Secrétaires généraux/DAF et directeurs (2 par partenaire tunisien)	Monastir (Tunisie)	19-21 juin 2019
1 ^{ère} Visite sur terrain de formation WP3 sur le système d'information et gestion administrative	Université de Barcelone	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	Barcelone (Espagne)	30 septembre et 1 octobre 2019
3 ^{ème} réunion de mi-parcours	Université de Barcelone	Les coordinateurs du projet SAGESSE par chaque partenaire (1 personne par partenaire)	Barcelone (Espagne)	2-3 octobre 2019
3 ^{ème} Visite sur terrain de formation WP3 sur le système d'information et gestion administrative	Université de Sapienza	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	Rome (Italie)	11-12 novembre 2019
3 ^{ème} Visite sur terrain de formation WP3 sur le système	Université de Paris1	1 représentant de la direction administrative et financière DAF (le directeur DAF ou un	Paris (France)	14-15 novembre 2019





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

d'information et gestion administrative		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		
3 ^{ème} Atelier de formation locale WP2 « Le suivi de la mise en œuvre d'un projet d'établissement »	Université de Gabès	4 personnes entre responsables académiques (recteur ou vice-recteur), personnel académique impliqué dans le projet PAQ et personnel administratif (les mêmes personnes qui ont suivi les ateliers de formation de Tunis et Monastir)	Gabès (Tunisie)	27-29 novembre 2019
Atelier Consultatif WP4	Université de Tunis al Manar	1 coordinateur local du projet SAGESSE pour chaque institution qui a suivi le projet du début ainsi la participation d' 1 personne ce vous jugé la plus appropriée et qui est chargée de l'assurance qualité à niveau de votre établissement	Tunis (Tunisie)	Février ou Mars 2020 (dates à déterminer)
4 ^{ème} réunion mi-parcours WP8	Université de Jendouba	2 personnes par partenaire	Jendouba (Tunisie)	Avril 2020 (dates à définir)
2 évènements d'information WP5	MESRS & IEAQA	2 personnes par partenaire	Tunis (Tunisie)	Juin et Septembre 2020 (dates à définir)
Réunion finale + Conférence de clôture du projet	Université de Tunis Al Manar	2 personnes par partenaires	Tunis (Tunisie)	October 2020 (dates à définir)





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

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

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

Diffusion des rapports d'évaluation :

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

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

ANNEXE 2: MATRICE DE L'EVALUATION





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

Critères Volet PERTINENCE	Questions d'évaluation	Indicateurs
<p>la pertinence de l'objectif de développement</p> <p>la pertinence de la conception du projet .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le niveau d'adéquation des objectifs du projet par rapport aux véritables problèmes, besoins et priorités de ses groupes cibles/bénéficiaires ? - Dans la conception actuelle du projet , la logique d'intervention est-elle toujours applicable ? -La conception actuelle du projet est-elle suffisamment soutenue par l'ensemble des parties prenantes ? - La conception actuelle prend-elle clairement et suffisamment en compte les aspects transversaux ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet est Clairement intégré dans les politiques nationales des partenaires et hautement pertinent pour les besoins du groupe cible. -Le cadre logique est clair et bien structuré ; - Les principales parties prenantes comprennent et participent activement à la conception et à l'appropriation du projet; - la conception du projet a pris compte des aspects transversaux ;





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

<p>Volet EFFICACITE :</p> <p>Objectif de développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le projet assure-t-il l'obtention des résultats prévus ? - Dans l'état actuel d'avancement d'exécution du projet, quelle est la probabilité que son Objectif Spécifique puisse être atteint ? - l'approche du projet a-t-elle influencé les situations actuelles des universités et leurs perspectives d'évolution vers une meilleure gouvernance. 	<p>Des avantages et capacités tirés des produits sont disponibles, de bonne qualité et utilisés par tous les groupes cibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une réalisation complète de l'OS est probable en termes de qualité et de couverture. Les effets négatifs ont été atténués.
<p>Volet DURABILITE</p> <p>-Viabilité financière;</p> <p>-Durabilité institutionnelle et renforcement des capacités ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie de sortie au niveau financier/économique existe-t-elle ? - Les services/résultats se sont-ils avérés abordables pour les groupes cibles une fois le projet terminé ? - Dans quelle mesure le projet contribue-t-il au renforcement 	<ul style="list-style-type: none"> -La viabilité financière/économique est potentiellement excellente ; - Les structures et institutions locales sont fortement impliquées dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet et s'engagent à utiliser ses résultats





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

<p>-Appropriation et durabilité des partenariats,</p> <p>-Durabilité environnementale et sociale.</p>	<p>des capacités institutionnelles et de gestion ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le degré actuel d'appropriation du projet par les groupes cibles ? - Est-ce que cette appropriation se poursuit après l'achèvement du projet ? - De quel niveau de soutien politique le projet bénéficie-t-il et quel degré d'interaction existe-t-il entre le projet et la sphère politique ? - dans quelles mesures les résultats du projet contribuent ils à renforcer les partenariats même après son achèvement ? - Dans quelles mesures, le projet contribue à renforcer les capacités des universités à avoir des effets positifs sur l'environnement et la société ? 	<p>après son achèvement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est intégré dans les structures institutionnelles et a contribué à renforcer les capacités institutionnelles et de gestion. - La sphère politique et les institutions ont largement soutenu le projet et continueront à le faire. - Les résultats du projet renforceront la capacité des universités à avoir une orientation environnementale et sociale.
<p>IMPACT</p>	<p>-Quelles sont les perspectives d'impact du projet au niveau des Objectifs Globaux ?</p>	<p>- Les impacts directs sont susceptibles d'être réalisés comme prévu, les objectifs</p>





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

	<p>- Quels impacts, s'il y en a, sont déjà perceptibles ?</p> <p>- Dans quelle mesure le projet a-t-il ou produira-t-il des impacts indirects positifs ou négatifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) ?</p>	<p>sont réalistes, les conditions changeantes n'affectent pas le projet.</p> <p>- Les impacts non planifiés sont positifs ; les impacts négatifs sont atténués avec succès .</p>
--	---	--





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

Annexe 3. Questions de référence pour structurer les entretiens

A- Questions par rapport aux résultats visés :

❖ Le cadre de bonne gouvernance en lui-même :

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

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

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



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

- Comment vous appréciez l'appropriation institutionnelle des bonnes pratiques en matière de gouvernance ?

- ❖ **La création d'un groupe de travail SAGESSE** pour favoriser la diffusion de la culture de la qualité et l'adoption des modèles de bonne gouvernance en Tunisie :
 - Que pensez-vous de l'instauration de la bonne culture au sein des universités ?
 - Quelles sont vos recommandations pour la diffusion de la bonne culture au sein des EES
 - Dans quelles mesures vous vous référez au groupe sagesse ? Si non, quelles sont les entravent ?
 - Quelle est votre opinion sur la campagne médiatique réalisée par le projet? que proposez -vous ?
 - Que pensez- vous de la visibilité du groupe de travail SAGESSE à l'échelle nationale (événements locaux, régionaux, nationaux)

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

- Dans quelles mesures, le projet soutient- il les politiques du gouvernement partenaire ?
- Comment jugez-vous l'intégration du projet (institutionnellement /socialement).
- La stratégie de « sortie de projet » prévue vous semble –t- elle convenable ?
- Quels sont les obstacles rencontrés lors de l'exécution du projet ?
- Comment vous- vous êtes adaptées face à ces obstacles ?
- Dans quelles mesures, le projet a pris en compte des aspects transversaux ?
- La gestion des ressources du projet est-elle réalisée de façons transparente et responsable ?
- Comment La gestion du projet a-t-elle affrontée les difficultés pour appliquer les procédures ?





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

- Comment jugez-vous la mise en œuvre des activités du projet ? moyennant quelles adaptations.
- Quels impacts du projet percevez -vous ?

- Quels sont les effets ressenties du projet, sur votre université (service) ?
- Quels sont les principaux apports auprès du personnel ?
- Comment et est-ce que le personnel des universités est en train d'appliquer la formation acquise au travail?
- Quels sont les aspects les plus remarquables au niveau des résultats du projet (par exemple, amélioration des pratiques, renforcement de capacité du personnel, nouvelle structure ...)?
- Quels sont les aspects qui restent encore à améliorer?
- Y a-t-il des impacts indirects (positifs ou négatifs) du projet ?
- dans quelles mesures les universités tunisiennes pourront elle assurer leur pérennité financière ?
- Dans quelle mesure le projet est-il ancré dans les structures locales ?
- Quelles sont les valeurs ajoutées des partenaires Européens/Tunisiens

- Les groupes cibles ont-ils l'intention de continuer à utiliser les principaux services/résultats après la fin du projet ?
- Dans quelle mesure le projet est-il intégré dans des structures institutionnelles susceptibles de lui survivre ?
- Dans quelles mesures, le projet a contribué à une amélioration du fonctionnement des universités Tunisiennes ?
- Estimez-vous que les universités Tunisiennes, avec le cadre de bonne gouvernance, sont capables de générer des ressources propres ?

- Quels effets ou résultats concrets peut-on souligner?
Est ce qu'il y a des besoins de formation non abordés par les formations?





SAGESSE

- Quelles sont les leçons apprises du projet SAGESSE ?
- Quelle est votre opinion sur la campagne médiatique réalisée par le projet? que proposez-vous ?

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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP





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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

Annexe 4 : Questionnaire proposé

Volet pertinence :

1. Le projet SAGESSE est encore Clairement intégré dans les politiques nationales des partenaires et hautement pertinent pour les besoins du groupe cible.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

2. -Le cadre logique du projet est clair et bien structuré et a servi comme outil de gestion.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

3. Les principales parties prenantes participent activement à la conception et à l'appropriation du projet.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

4. la conception du projet a pris compte de l'orientation sociétale des universités.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

Volet efficacité :

5. Les avantages et capacités tirés des produits du projet sont disponibles et de bonne qualité.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

6. Ces avantages et capacités sont utilisés par tous les groupes cibles.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

7. En cas de non utilisation de ces capacités et avantages, veuillez indiquer les raisons :

.....
.....

~~- Tous les objectifs spécifiques du projet SAGESSE, sont réalisés -~~

8. Veuillez indiquer votre degré de satisfaction quant à la réalisation des objectifs spécifiques du projet

TRES SATISFAISANTE = 4 SATISFAISANTE= 3 INSATISFAISANTE= 2 TRES INSATISFAISANTE= 1





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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

9. Quels sont les objectifs spécifiques dont la réalisation n'a pas été complète :
- a. la création au niveau de chaque université d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ)
 - b. la définition d'un cadre de bonne gouvernance au niveau de chaque université 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
 - c. Renforcement du rôle de coordination de l'université par rapport à l'ensemble des établissements qui la composent
 - d. Agir sur les politiques futures pour consolider, améliorer et développer des nouveaux mécanismes d'assurance qualité.
 - e. Tous les objectifs sont réalisés

10. Quels sont les éléments qui ont empêché la réalisation de ces objectifs ?

.....

.....

.

11. Que proposez-vous pour l'atteinte de ces objectifs ?

.....

.....

Volet efficience :

12. Toutes les ressources sont disponibles à temps et respectent le budget

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

13. -Toutes les ressources sont gérées de façon transparente et selon les procédures.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

14. -Les activités sont mises en œuvre, avec de ressources, clairement liées à une logique d'intervention et régulièrement contrôlées.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1



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

Project N°586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

15. Les produits du projet sont fournis avec la qualité requise pour contribuer aux effets directs prévus.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

16. -Tous les partenaires ont respecté leurs engagements.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

Volet durabilité :

17. -La viabilité financière/économique du projet est potentiellement excellente ;

Ou

les universités Tunisiennes, avec le cadre de bonne gouvernance, sont capables de générer des ressources propres ?

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

18. -Les structures et institutions locales sont fortement impliquées dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet et s'engagent à utiliser ses résultats après son achèvement.

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

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

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

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

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

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

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD= 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

Volet impact

22. Les impacts directs sont réalisés comme prévu.

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.



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

Project N° 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA-CBHE-SP

TOUT A FAIT D'ACCORD = 4 PLUTOT D'ACCORD = 3 PLUTOT PAS D'ACCORD = 2 PAS DU TOUT D'ACCORD = 1

23. selon vous, quels sont les impacts indirects positifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) du projet :

.....
.....

24. selon vous, quels sont les impacts indirects négatifs (au niveau social, culturel, économique, du genre et de l'environnement) du projet :

.....
.....

25. Est ce que ces effets indirects ont été atténués avec succès : (Oui/Non)

- veuillez indiquer les effets de synergie avec d' autres projets de l' université :

.....
.....

26. Que proposez-vous pour la pérennisation des effets du projet ?

.....
.....

Identification du répondant :

27. Veuillez indiquer votre :

-Université /Etablissement :

-Position :

-Genre :