



**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

# LIVRET

## FORMATION DES FORMATEURS (SIENNE, 3-7 DÉCEMBRE 2018)



## Partenariat

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

## Website

[www.sagesseproject.eu](http://www.sagesseproject.eu)

<b>Titre document</b>	Livret de la formation des formateurs (Sienne, 3-7 Décembre 2018)
<b>Titre projet</b>	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie »
<b>Projet No</b>	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
<b>Lot de travaux</b>	WP2 "Formation des Formateurs pour le personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique"

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

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



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



SAGESSE

## LOT DE TRAVAIL N°2 : FORMATION DES FORMATEURS POUR LE PERSONNEL UNIVERSITAIRE EN MATIÈRE D'ASSURANCE QUALITÉ ET DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Après l'analyse de base et la production d'un état de l'art sur les différents modèles de gouvernance existants (WP1), le travail suivant est le renforcement des capacités du personnel interne de l'EES en matière d'assurance qualité et planification stratégique (pour les dirigeants, le personnel académique et les RAQ).

Dans ce but l'Université de Sienna accueille une semaine de formation réalisée principalement par le biais de la didactique frontale et analyse comparative des cas d'études. La formation est proposée en tant que parcours de partage et de transfert des connaissances et des compétences développées et mises en œuvre pour contribuer à la réalisation de l'objectif du projet, à savoir la construction d'un système intégré de définition et de contrôle de la qualité (SIDCQ). Par conséquent, le plan de formation couvre tous les domaines stratégiques que chaque université doit gouverner grâce au SIDCQ : 1) l'accréditation initiale et périodique des programmes d'études

; 2) l'évaluation de la recherche ; 3) l'évaluation de l'enseignement ; 4) l'évaluation des services administratifs et des services aux étudiants ; 5) le transfert de la technologie (dite troisième mission).

Les activités de formation porteront sur les principaux thèmes suivants :

- Conditions organisationnelles pour démarrer et gérer un système efficace de gouvernance à travers SIDCQ ;
- Classement des procédures et identification du personnel (responsabilité et pouvoirs décisionnels) pour les processus d'accréditation et d'évaluation ;
- Modèles d'évaluation à mettre en œuvre dans les universités avec des exemples de processus d'évaluation
- Logiques et méthodes pour l'installation et l'alimentation de systèmes de mesure et d'évaluation de la performance ayant une logique intégrée ;
- Indicateurs et paramètres pour le contrôle et l'évaluation des activités et des services liés à chaque domaine stratégique
- Systèmes de consultation et de participation des parties prenantes ;
- Canaux et instruments de communication/reporting de la qualité, à l'intérieur et à l'extérieur de l'université.

## PROGRAMME DES JOURNÉES DE FORMATION

JOURNÉE	THÉMATIQUES	PARTENAIRE
Lundi 3/12	Planification stratégique	Université de Sienne
Mardi 4/12	Évaluation d'impact des choix stratégiques et accompagnement au changement	Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne
Mercredi 5/12	Certification et Processus d'accréditation de la qualité dans l'enseignement supérieur	Université de Barcelone
Jeudi 6/12	Évaluation et Assurance qualité dans l'enseignement supérieur	Université La Sapienza & IEAQA
Vendredi 7/12	Responsabilité sociale des universités	CESIE & Université de Sousse

---

### Programme de la semaine de formation

#### Jour 1 \_ Lundi 3 décembre 2018

#### Université de Sienne : Planification stratégique

Lorsque nous parlons de changement, nous parlons d'une altération, d'un renouvellement, d'une transformation, d'un processus qui, sous l'impulsion de stimuli - externes et / ou internes - est mis en œuvre dans leur réponse pour en dominer les effets. Par conséquent, le changement est une chose omniprésente et un élément constant de la vie des êtres humains, tant au niveau individuel qu'organisationnel. En fait, la nécessité de faire face à un environnement en constante évolution est maintenant un défi quotidien pour chaque type d'organisation. Les établissements d'enseignement supérieur ne font pas de distinction en ce sens, car ils évoluent dans un environnement complexe où le système concurrentiel, la demande du marché, la disponibilité des ressources dont dépend leur fonctionnement, de même que le modèle de l'enseignement supérieur ont considérablement évolué.

Tout cela a des implications internes indéniables pour les universités, qui seront appelées à réagir aux changements externes en prenant certaines décisions et en réalisant des activités qui leur permettent d'être en corrélation harmonieuse avec le nouveau contexte opérationnel.

Reconnaissant l'importance que le changement revêt pour une organisation, le principal défi auquel elle doit faire face est donc de gérer un phénomène tellement pénétrant. Fixer de nouveaux objectifs et identifier les moyens, les outils et les actions pour les atteindre sont des activités essentielles pour permettre cette adaptation. En d'autres termes, élaborer une stratégie appropriée et planifier les changements deviennent la clé du succès.

---

La littérature a identifié des facteurs spécifiques à prendre en compte pour la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de changement appropriée. Ces facteurs sont :

- le contexte - environnement interne et externe, défini par des aspects politiques, juridiques, administratifs, éthiques, économiques, etc. ;
- les parties prenantes - acteurs impliqués dans le processus de définition et de mise en œuvre de la stratégie ;
- le contenu - définition des objectifs permettant de mettre en œuvre l'idée développée ;
- le processus et le leadership - moyens de gérer le changement ;
- l'impact - résistance au et résultats du processus de changement

### Programme de la 1ère journée

09h00-09h15	<b>Ouverture institutionnelle</b> Prof. Francesco Frati, Recteur de l'Université de Sienne  Prof. Luca Verzichelli, délégué du recteur à l'internationalisation, Université de Sienne  Dr. Silvia Marchionne, Chargée de projets et coordinatrice projet SAGESSE, UNIMED	
09h15-09h30	<b>Introduction au programme de la formation</b>  Prof. Riccardo Mussari, Professeur, Université de Sienne  Prof. Ali Mtiraoui, Recteur de l'Université de Sousse	
09h30 -11h00	<b>Les piliers de la planification stratégique</b> Prof. Riccardo Mussari	Les facteurs à garder en référence pour la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de changement seront analysés (à l'exception de l'impact qui sera traité le lendemain par les partenaires français). La méthode utilisée sera inductive, prenant en compte les facteurs à travers la présentation d'études de cas

11h00-11h30	Pause-café	
11h30-13h00	<b>Les outils de la planification stratégique</b> Prof. Pasquale Ruggiero	Les outils de gestion à l'appui de la planification stratégique (en particulier l'analyse SWOT et la Balanced Scorecard) seront présentés et analysés. La présentation des outils s'appuiera sur des cas pratiques de leur utilisation
13h00-14h00	Déjeuner	
14h00-15h00	<b>Application pratique</b> Dr. Vania Palmieri	Application de l'analyse SWOT par groupes de travail
15h00-16h00	<b>Application pratique</b> Dr. Vania Palmieri	Discussion collective sur les applications réalisées

## Jour 2 \_ Mardi 4 décembre

### Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne : Évaluation d'impact des choix stratégiques et accompagnement au changement

Les objectifs de la formation de cette journée sont de fournir des outils, des exemples et des méthodes pour identifier les résistances au projet de changement ainsi que favoriser l'adhésion des acteurs au projet de changement.

La formation prévoit une journée sur la thématique de l'accompagnement au changement dans un format centré sur la collaboration et l'échange d'expérience : des témoignages (retour d'expérience), des ateliers pratiques et concrets basés sur l'expérience des participants (incluant notamment un atelier brise-glace focalisé sur le mode projet).

Deux intervenantes de l'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur (AMUE), expertes des questions de conduite du changement, coordonnent et animent la journée.

Un expert, sociologue des organisations et ancien président de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, présent également le lundi et le mercredi, intervient en fil rouge pour faire le lien entre les séquences de formation et alimenter les réflexions au cœur du projet SAGESSE.

La Directrice générale des services de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne est également présente sur la journée du mardi pour échanger avec les participants, apporter son regard sur la thématique de la journée et partager son expérience.

La journée est organisée en coopération avec l'AMUE.

## Programme de la 2ème journée

09h00-09h30	<b>Introduction</b> Prof. Yves Lichtenberger	Contextualisation du sujet
09h30-11h00	<b>Le changement</b> Véronique Fonvieille et Laurence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typologie des changements</li> <li>• Caractéristiques des changements</li> </ul>

	Tondereau (Agence française de mutualisation des universités et établissements)	et modes de management associés
11h00-11h30	Pause-café	
11h30-13h00	<b>Le changement</b> Véronique Fonvieille et Laurence Tondereau (Agence française de mutualisation des universités et établissements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courbe de deuil</li> <li>• Résistances</li> <li>• Impacts</li> </ul> → <i>théorie &amp; ateliers</i>
13h00-14h00	Déjeuner	
14h00-16h00	<b>Mobiliser sur les projets de changement</b> Véronique Fonvieille et Laurence Tondereau (Agence française de mutualisation des universités et établissements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement des acteurs : la socio-dynamique</li> <li>• Donner du sens pour mobiliser les acteurs</li> </ul> → <i>théorie &amp; ateliers</i>
16h00-16h30	<b>Conclusion</b> Prof. Yves Lichtenberger	Synthèse des échanges et perspectives

### Jour 3 \_ Mercredi 5 décembre

#### Université de Barcelone : Certification et Processus d'accréditation de la qualité dans l'enseignement supérieur

L'évaluation externe des centres d'enseignement supérieur a pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la qualité, et repose largement sur la responsabilité des institutions en ce qui concerne la qualité des programmes de formation. Un système d'assurance qualité doit inclure la présence d'experts externes à l'institution, qui seront en mesure de faire une évaluation correcte. Les normes et directives de qualité européennes (ESG) ont été adoptées par l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES). Ces normes, formulées en 2005 et révisées en 2015, servent de lignes directrices et couvrent les domaines fondamentaux pour garantir que la formation reçue par les étudiants est de qualité et que les environnements d'apprentissage sont appropriés. Les ESG sont transposés dans les guides d'évaluation. En Espagne, le modèle d'évaluation est principalement concentré sur l'évaluation des programmes de formation. Ainsi, la législation en vigueur exige que les programmes soient accrédités de manière cyclique. C'est à partir de là que les agences pour la qualité en Espagne (ANECA) et en Catalogne (AQU) ont élaboré des guides pour l'accréditation des diplômes universitaires officiels de bachelier et de master. Il est à noter que le système d'assurance qualité prend également en compte des aspects qui vont au-delà de l'évaluation des diplômes, car certaines normes ont pour objet d'évaluer autres aspects concernant les centres, et aussi évaluent le système d'assurance qualité interne.

Chaque année, les universités demandent l'évaluation à une agence accréditée en fonction du statut de leurs programmes, en tenant compte des indications de l'état sur la durée de validité de

l'accréditation initiale (vérification) des diplômes. Pour l'accréditation c'est fondamental la révision de l'auto-rapport, qui repose sur la révision critique de l'application du Système d'Assurance Qualité Interne (SAQI), qui a aussi pour référence les ESG. Le guide d'accréditation vise principalement à garantir le bon fonctionnement de le SAQI.

L'évaluation externe est réalisée par une commission d'évaluation externe (CEE), composée d'experts académiques du domaine qui est évalué, d'experts de la qualité, de professionnels et d'étudiants du secteur. Ce sont toutes des personnes extérieures à l'institution. Le responsable de l'audit interne évalue l'auto-évaluation qui recueille les preuves et les indicateurs correspondant à chaque norme. Alors ils sont examinés et évalués de manière critique. Le responsable de l'évaluation effectue une visite *in situ* à l'unité évaluée dans laquelle la documentation fournie est examinée et il rencontre toutes les parties intéressées afin de recueillir les opinions et évaluations des différents groupes d'intérêt. Le CEE publie un rapport d'évaluation sur la valeur et la qualité du programme. D'autre part, le système d'évaluation externe oblige le centre à présenter un plan d'amélioration qui fera l'objet d'une évaluation lors du processus de suivi ultérieur. Nous répondons ainsi aux objectifs de l'évaluation externe : responsabilité, identification de l'excellence, autorisation (accréditation) de poursuivre le programme de formation, et constitue en outre un élément informatif à l'égard de la société de forte puissance permettant de comparer des programmes comparables donnés par différentes universités.

---

### Programme de la 3ème journée

08h30-9h45	<b>L'évaluation externe de la qualité</b> Dr. Maria Concepcio Amat Miralles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les programmes d'accréditation sont des systèmes externes d'évaluation de la qualité. L'Europe a adopté des normes de qualité communes pour les programmes de formation (ESG)</li><li>• Les agences de référence accréditées par l'ENQA sont celles qui peuvent évaluer les programmes et les centres d'enseignement supérieur. ANECA en Espagne. AQU en Catalogne.</li></ul> <p>Les agences de qualité assurent la transposition des ESG dans la réalité du pays et leur environnement. Guides d'accréditation. Exemples</p>
------------	--	---



9h45-10h30	<b>Exercice d'application - travail en groupe</b> <b>Développement des directives pour l'assurance de la qualité</b>	enl y aura une activité de groupe qui consistera en : 1. Divisez un ESG en sous-normes et lignes directrices, en fonction des particularités du pays et de la région 2. Proposition commune pour le développement d'une norme
10h30-11h00	Les systèmes d'assurance qualité. Les indicateurs comme éléments clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment un système d'assurance qualité (SGC) est-il développé dans le cadre général d'une institution universitaire ?</li> <li>• Correspondance avec les ESG</li> <li>• En Espagne, le programme AUDIT aide les universités à développer leur système de gestion de la qualité</li> <li>• Les ESG sont spécifiés dans la carte de processus et les procédures de qualité</li> <li>• Les preuves et les indicateurs sont des éléments clés pour l'évaluation de la qualité</li> </ul>
11h00-11.30	Pause-café	
11h30-12h15	<b>Les guides d'accréditation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse d'un guide d'accréditation : guide pour la rédaction du rapport d'auto-évaluation</li> <li>• Les rubriques</li> <li>• Le système WINDATT pour la collecte des indicateurs</li> </ul>
12h15-13h00	<b>Exercice d'application - travail en groupe</b> <b>Preuves et indicateurs</b>	1. Analyse d'un ESG. Identification des preuves, obtention d'indicateurs 2. Conception d'une rubrique d'évaluation
13h00-14h00		Déjeuner

## Jour 4 \_ Jeudi 6 décembre

### Université « La Sapienza » de ROME & IEAQA : Évaluation et Assurance qualité dans l'enseignement supérieur

La mission principale de l'université est celle de la formation générale et spécifique dispensant savoirs et savoir-faire nécessaires à l'insertion professionnelle. En d'autres termes, c'est de forger les consciences et améliorer les aptitudes jusqu'à leur plus haut niveau de performance.

Pendant longtemps, la fonction qualité était associée aux questions de contrôle, de métrologie. On parlait alors d'assurance qualité. Mais avec l'essor des normes qualité, des référentiels d'évaluation et d'accréditation, de nouveaux objectifs qui se sont imposés (écoute client, satisfaction des collaborateurs, performance des processus, gestion des risques), on parle plutôt de management de la qualité.

Pour garantir le maintien et l'amélioration de la qualité interne (assurance qualité interne), les établissements d'enseignement supérieur doivent mettre en place un système de management de la qualité et procéder à l'auto-évaluation périodique de leurs activités (formation, recherche, gouvernance et vie universitaire) (évaluation interne).

Pour ce faire, le management de la qualité se présente comme un impératif de survie pour le système universitaire.

Son application dans l'enseignement supérieur n'est qu'à la portée des institutions qui disposent des prérequis pour pouvoir développer et enraciner la culture qualité en mettant en place une démarche qualité avec un SMQ basé sur un mode de gouvernance inclusif, intégré et à approche d'équipe.

La pertinence et la pérennité d'un SMQ imposent l'adoption du concept de l'amélioration continue basé sur la roue de Deming P/D/C/A comme suit :

Planification : Coursus dans le sens de l'esprit d'innovation et de l'entrepreneuriat et des dispositions pour vaincre les contraintes en termes de prérequis (Résistance au changement, absence de la culture de management de la qualité, absence de projets d'établissement formalisés, faible niveau d'autonomie des établissements, absence de définition et de communication des responsabilités et des autorités relatives au processus de réalisation des cursus, absence d'une définition claire du type de tutelle entre l'Université et les mandataires).

Mise en œuvre : Conformité à des référentiels pertinents reconnaissant la compétence

Contrôle et vérification : Mesure de l'efficacité de l'offre de formation, de l'efficience, de la productivité et du degré de satisfaction des attentes ; choix judicieux d'indicateurs de performance des différents processus (Enseignement /Recherche / Gouvernance/Partenariat et Ouverture /Accompagnement, traçabilité).

Réaction et amélioration : Traitement des Non Conformités et ouverture de pistes d'amélioration en termes d'assises d'appui pour promouvoir l'employabilité, le coaching, le benchmarking, l'innovation, l'écoute et le suivi des jeunes promoteurs, les réseaux de R&D, l'essaiage...

### Sans oublier :

- le sociétal : 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 ;
- la non adoption de recettes intégralement importées ;
- l'adoption permanente du concept V/S/V (valider, surveiller et vérifier) pour toutes les activités entreprises ;
- l'auto-évaluation sous un regard externe indépendant.

La crédibilité de cette auto-évaluation est tributaire d'une évaluation externe assurée par une instance indépendante d'évaluation externe (assurance qualité externe).

Dans ce cadre, l'IEAQA a élaboré deux référentiels pour l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et l'évaluation des programmes et parcours de formation.

---

### Programme de la 4ème journée

9h00-10h00	<b>Agence ANVUR, l'accréditation des universités et des cours d'enseignement en Italie</b> Prof. Gianluca Senatore	Le système AVA (Auto-évaluation - Evaluation - Accréditation) : <ul style="list-style-type: none"><li>• Assure que les institutions d'enseignement supérieur du pays satisfassent un bon niveau de qualité</li><li>• Assure une autonomie responsable dans l'emploi des ressources publiques des universités pour la didactique et la recherche</li><li>• Assure l'amélioration continue de la qualité de la formation et de la recherche</li></ul> Accréditation : <ul style="list-style-type: none"><li>• Accréditation, initiale et périodique, réglée par le Décret 19/2012</li><li>• Les indicateurs pour l'accréditation choisis par l'ANVUR et approuvés par le Ministère de l'Université et de la Recherche (MIUR)</li><li>• Les indicateurs élaborés selon les standards et les lignes guides établis par l'Association européenne pour l'assurance qualité du système universitaire (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Association for Quality Assurance in Higher Education -</li></ul>
------------	---	---

		EHEA)
	Assurance de la Qualité dans les lignes guides européennes ESG 2015 en comparaison avec l'Italie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concession ou refus de l'accréditation aux universités et aux cours d'enseignement par décret du Ministère</li> <li>• Politiques pour l'assurance qualité</li> <li>• Planification et approbation des cours d'enseignement</li> <li>• Apprentissage, enseignement et suivi du profit focalisé sur l'étudiant</li> </ul>
	Aspects critiques du système de l'Accréditation italien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Points forts</li> <li>• Points faibles</li> <li>• La visite pour l'accréditation périodique</li> <li>• La visite sur place pour le processus de l'accréditation</li> </ul>
	Les procédures pour l'Accréditation périodique AVA: la visite, les conditions et l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi externe, la révision par les pairs, l'atteinte des conditions d'assurance qualité, l'identification de possibles domaines à améliorer</li> <li>• La Commission d'Experts de l'Évaluation (CEV) de l'ANVUR</li> </ul>
10h00-11h00	Le concept management de la qualité en enseignement supérieur Dr. Mounir Ben Achour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les composantes de la qualité</li> <li>• Les acteurs de la compétence</li> <li>• Les prérequis</li> </ul>
	Le concept de l'évaluation en enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principes et les valeurs de l'évaluation</li> <li>• Le triptyque de l'évaluation : référentiel / évaluateur / évalué</li> <li>• Le processus de l'évaluation</li> </ul>
	Exercice d'application : illustration de référentiel - IEAQA d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur	
11h00-11h30	Pause-café	
11h30-12h15	Histoire de l'Assurance Qualité auprès de l'Université La Sapienza Prof. Gianluca Senatore	<p>En 2004 le premier projet d'évaluation des Cours d'enseignement Sapienza est lancé sur base volontaire. Il est appelé PerCorso Qualità (PCQ) sur le modèle déjà utilisé par le CNVSU (les 144 adhésions en 2004-2005 deviendront 292 en 2009-2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration Centrale (Secteur Support Stratégique et Communication, Secteur Offre de formation, Secteur Support à la</li> </ul>
	La structure pour l'Assurance Qualité dans les universités italiennes et à l'Université La Sapienza	

		Recherche, Secteur Internationalisation, Secteur Comptabilité et Finance, Centre InfoSapienza)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité d'Evaluation de l'Université (en italien Nucleo Valutazione di Ateneo)</li> <li>• Equipe Qualité (en italien Team Qualità ou bien Presidio Qualità)</li> <li>• Comités de Contrôle de Faculté</li> <li>• Commissions mixtes Enseignants-Étudiants Facultés (Responsables de la Didactique)</li> <li>• Départements (Référénts pour la Didactique et la Recherche)</li> <li>• Cours d'Enseignement (Commission GAQ sert de Team Qualité des Cours d'enseignement)</li> </ul>
12h15-13h00	<b>Exercice d'application</b> Dr. Mounir Ben Achour	Elaboration d'un programme d'évaluation selon le référentiel IEAQA
13h00-14h00	Déjeuner	
14h00-14h30	<b>Les actions pour l'Assurance Qualité dans l'université et dans les cours d'enseignement</b> Prof. Gianluca Senatore	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédures et Lignes guides</li> <li>• Rencontres, confrontations et formation</li> <li>• Auto-évaluation des cours d'enseignement (3 Révisions cycliques,</li> <li>• Révision et Fiche de suivi annuel) et des Départements (Fiche SUA-RD Plan Stratégique)</li> <li>• Gestion des Opinions des Étudiants (collecte et élaboration des résultats)</li> </ul>
14h30-16h00	<b>Etude d'un cas réel (travail en groupe) : évaluation d'un établissement d'enseignement supérieur selon le référentiel IEAQA</b> Dr. Mounir Ben Achour	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. établissement d'une checklist pour l'évaluateur</li> <li>2. jeu de pointage des exemples d'écarts avec les exigences correspondant du référentiel/ pondération des écarts/proposition des actions correctives</li> </ol>

## Jour 5 \_ Vendredi 7 décembre

### Université de Sousse & CESIE : Responsabilité sociale des universités

Dans le contexte actuel de mondialisation et surtout de la crise des ressources, la nécessité de transformer le système d'enseignement universitaire ne fait plus de doute et est mise de l'avant par de multiples organismes internationaux (UNESCO, PNUD, OMS, processus de Bologne, ...).

Tout le monde souhaite à présent que les universités jouent un rôle encore plus important : permettre à la société de relever les nouveaux défis. Face aux changements climatiques, aux défis énergétiques, à l'allongement de l'espérance de vie, à la rapidité des progrès technologiques, à l'interdépendance liée à la mondialisation et à l'accroissement des inégalités économiques, l'enseignement, la recherche et les innovations technologiques et sociales sont nécessaires pour résoudre les problèmes émergents et pour garantir aux citoyens le progrès économique et la stabilité sociale. C'est ainsi que dans 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'université n'est donc plus seulement perçue comme une organisation consommatrice de ressources mais, à l'instar de l'entreprise, comme une organisation créatrice de richesses sociétales. Dans la même veine, l'OMS (1995), stipule que les établissements de formation médicale ont dorénavant "*l'obligation d'orienter la formation qu'elles donnent, les recherches qu'elles poursuivent et les services qu'elles dispensent vers les principaux problèmes de santé de la communauté, région et/ou nation qu'elles ont comme mandat de servir*".

Ainsi, l'engagement de gouverner, entreprendre, manager et s'évaluer « autrement » de manière plus responsable (rendre compte) seront les contours de la responsabilité sociale des universités (RSU). Les principes de cette responsabilité reposent sur les concepts de « contrat social » entre l'université et la société, du rôle citoyen de l'université et de la diffusion de la culture de l'éthique à l'université. En vertu de ces principes structurants, l'université devrait inclure dans ses actions stratégiques l'intégration de toutes les préoccupations socioculturelles, ainsi que la satisfaction des besoins des communautés desservies par les universités.

Ainsi, la RSU incite l'établissement à s'interroger sur ses valeurs, ses prestations de services (enseignement et recherche), sa culture, et à les remettre en question, afin qu'il soit en mesure de :

- Répondre aux besoins et défis actuels et futurs de la société
- Prioriser en conséquence l'orientation en matière de formation, recherche et service
- Renforcer la gouvernance et le partenariat avec d'autres acteurs du développement socioéconomique (parties prenantes)
- Evaluer et accréditer en vue de mesurer la performance et l'impact

La RSU, c'est d'abord une orientation stratégique et un ensemble de pratiques qu'une organisation décide d'adopter pour accomplir de manière efficace sa mission. L'intégration de la RSU peut se traduire par trois grandes étapes :

- un état des lieux, étape au cours de laquelle l'établissement identifie les points critiques sur lesquels il doit agir en priorité ;

- le déploiement, phase durant laquelle les priorités d'action et les engagements pris sont intégrés dans l'organisation de l'établissement ;
- le « rendre compte », dernière étape qui vise à répondre aux principes de redevabilité et de transparence en communiquant, auprès des parties prenantes, ses actions et ses engagements.

### Programme de la 5<sup>ème</sup> journée

8h30-10h30	<b>Responsabilité sociale universitaire (RSU) : un cadre de référence</b> Dr. Alessia Valenti	- Responsabilité sociale des EES /Dimensions et standards de la responsabilité sociale - Bonnes pratiques de responsabilité sociale <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Higher Education Access Route (HEAR) - Ireland - Sujet : Inclusion Sociale, Opportunités éducatives ;</li> <li>▪ University of Nottingham Sujet : Employabilité des étudiants ;</li> <li>▪ Baltic programme - Réseau régional des EES</li> </ul> - Classements internationaux des EES plus responsables socialement - Planifier des initiatives responsabilité sociale (Activité, Restitution des propositions élaborées, Discussion).
10h30-11h00	Pause-café	
11h00-13h00	<b>Vision de la RSU &amp; sa Stratégie d'implantation</b> Pr. Ali Mtiraoui	Les participants sont tenus à répondre à la problématique suivante : Revenu de Sienna, séduit par le concept de la RSU, que vous avez décidé d'implanter dans votre université. Votre Doyen vous a confié cette tâche en vous mettant à la tête d'une équipe de soutien pour ce projet. Il vous a défini les termes de références comme suit : concevoir et mettre en œuvre un projet de RSU dynamique et mobilisateur orienté vers les besoins de la communauté. En pratique, leur mandat est de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Élaborer les principes directeurs dudit projet RSU après avoir bien expliqué le Pourquoi de ce projet ?</li> <li>- Mettre au point la stratégie d'implantation de la RSU (Comment ?) : implication &amp; formation, mobilisation &amp; communication autour du thème du projet.</li> </ul>

Un groupe expose la synthèse de ses délibérations, les trois autres groupes apportent des ajouts ou commentaires complémentaires. Une convergence est recherchée sur la synthèse des constats.

13h00-13h30 **Synthèse & conclusion de l'atelier**  
Prof. Ali Mtiraoui & Dr. Alessia Valenti

13h30-14.30 Déjeuner

14h30-15h30 **Conclusion et évaluation de la formation**

---



## BIOGRAPHIES DES FORMATEURS

### UNIVERSITÉ DE SIENNE



**Riccardo MUSSARI** est Professeur en Gestion des Finances Publiques à l'Université de Sienne. Il est expert international en comptabilité et gestion publique et il est souvent invité auprès d'universités étrangères. Ses principaux domaines de recherche sont la comptabilité publique, la planification stratégique, le contrôle de gestion dans les administrations publiques, l'évaluation des programmes, la gestion publique internationale et la gouvernance publique. Il est membre de conseils scientifiques de revues académiques et rédacteur en chef de la revue académique « Azienda Pubblica ». Il est également consultant sur la comptabilité, le contrôle de gestion et la gestion financière au sein d'organisations du secteur public.

**Pasquale RUGGIERO** est Professeur associé en Administration d'Entreprise au Département des Études d'Entreprise et Juridiques de l'Université de Sienne et Maître de conférences à la Brighton Business School (Royaume-Uni). Actuellement, ses recherches portent principalement sur les entreprises et les administrations publiques, plus particulièrement sur les systèmes de mesure et de contrôle de la performance publique et sur les systèmes d'évaluation et d'incitation des dirigeants publics.



**Vania PALMIERI** est Docteur de recherche en Administration et Gestion d'Entreprise au Département des Études d'Entreprise et Juridiques de l'Université de Sienne. Ses recherches portent principalement sur la stratégie de gestion du changement en période d'austérité au sein des gouvernements locaux.

## UNIVERSITE' PARIS1 PANTHEON-SORBONNE

L'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur (AMUE) propose aux établissements des outils, des méthodes et des services en support à leurs métiers. Elle contribue à l'élaboration et à la maîtrise de leur système d'information et offre à ses adhérents une gamme de logiciels dans les domaines de la gestion. Elle accompagne les établissements dans la mise en application de leurs responsabilités et compétences par la mise en réseau de la communauté universitaire et l'organisation de conférences et formations dédiées aux métiers de l'enseignement supérieur.



**Yves LICHTENBERGER** est Sociologue et Professeur émérite à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée qu'il a présidée de 2002 à 2007. Ses domaines de recherche concernent l'évolution des organisations du travail, des relations professionnelles et des modes de formation et de qualifications professionnelles. Il a particulièrement étudié la mise en œuvre de démarches de gestion par les compétences dans plusieurs grandes entreprises industrielles et de service. Il est aujourd'hui consultant à la Conférence des présidents d'université (CPU) sur les questions de formation des cadres universitaires.



**Véronique FONVIEILLE** est consultante auprès de l'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur AMUE, elle a rejoint le pôle pilotage et aide à la stratégie de l'Université de Bordeaux où elle assure le pilotage et le déploiement de projets stratégiques et conçoit des dispositifs d'accompagnement de l'administration et des managers de l'université depuis 2015. Titulaire d'un master en management des hommes et des organisations, elle a été responsable formation et recrutement chez L'Oréal et consultante en management et conduite du changement chez Alter & Go conseil.

**Laurence TONDREAU** est consultante auprès de l'AMUE, elle travaille pour la direction amélioration continue et du pôle pilotage et aide à la stratégie de l'Université de Bordeaux où elle accompagne des projets tels que l'accréditation de l'offre de formation, le développement de la mission culturel, le développement d'ateliers du management, un appui au plan de formation du management de l'université. Elle est titulaire d'un master en conduite du changement.



**Annie SORIOT** est directrice des Relations Internationales de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Précédemment, elle a travaillé à la direction des programmes au Global Development Network, organisation publique internationale (New Delhi), sur les questions de renforcement des capacités de recherche en économie dans les pays en développement (Bhutan, Sénégal, Cambodge, Laos, Vietnam et Ethiopie), sur des projets de recherche de comptabilité environnementale et gestion des ressources naturelles (Madagascar, Maroc, Maurice), et de finance



inclusive (Bolivie, Chili, Uruguay). De retour en France, elle a été directrice des affaires et relations internationales de l'Université de Rennes 1. Titulaire d'un doctorat en économie de l'Université de Paris 1, elle a été pendant plus de dix ans directrice académique du département de Sciences Economiques, Gestion, Finance.

## UNIVERSITE' DE BARCELONE



**Maria Concepcio AMAT MIRALLES** est Professeur de physiologie à la Faculté de Pharmacie et de Sciences de l'alimentation de l'Université de Barcelone depuis 1987. En 2016, il a reçu la distinction de la qualité de l'enseignement du Conseil Social de l'Université de Barcelone et la distinction Jaume Vicens Vives 2016 pour la qualité de l'enseignement du Gouvernement de la Generalitat de Catalogne. Elle est actuellement coordinatrice d'étudiantes, innovation et qualité pour la formation continue à l'Université de Barcelone. Elle a participé au processus d'évaluation et d'accréditation de la qualité des diplômes faites par la Faculté de Pharmacie et de Sciences de l'Alimentation.

## INSTANCE NATIONALE DE L'EVALUATION, DE L'ASSURANCE QUALITÉ ET DE L'ACCREDITATION

**Mounir BEN ACHOUR** est ingénieur en chef spécialisé en ingénierie de la qualité ainsi que sous-directeur à l'IEAQA (Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation) /MESRS et auditeur tierce partie ISO 9001 (IRCA). Il est également membre du comité d'accréditation - TUNAC (Conseil National d'Accréditation), expert formateur en management de la qualité et en métrologie, enseignant vacataire en métrologie et en qualité (ISBST, Faculté de Pharmacie Monastir, INSAT, ISSBAT), trésorier et membre fondateur de l'Association Tunisienne de Métrologie (ATMET).



## UNIVERSITE' «LA SAPIENZA » DE ROME



**Gianluca SENATORE** est Professeur et chercheur au Département de Sociologie et Recherche Sociale de l'Université La Sapienza de Rome. Il a travaillé dans le Groupe d'Évaluation des activités didactiques et de recherche de l'Université La Sapienza et il fait actuellement partie du Groupe de Travail du Ministère « École, Université et Recherche pour l'Agenda 2030 ». Déjà membre de l'Organisme d'orientation et de liaison - OIR Sapienza - pour l'identification des objectifs et la construction d'indicateurs spécifiques d'efficience par rapport aux indicateurs nationaux établis par le Ministère de l'Education et de la Recherche italien.

## UNIVERSITE DE SOUSSE

**Ali MTIRAOU** est Président élu de l'Université de Sousse après avoir été Doyen de la Faculté de médecine durant 6 ans. Il a été, entre autres, responsable du Centre de santé et chef du Service Régional des soins de base de Sousse où il a géré des équipes multidisciplinaires, administré des projets, organisé des formations continues et conduit des recherches. Il a aussi collaboré avec des organismes publics et privés sur la planification et l'organisation de services de santé, l'évaluation de programmes de santé, la gestion des ressources humaines, la mise en place des démarches d'amélioration de la qualité et la conception des programmes de formation.



## CENTRO STUDI E INIZIATIVE EUROPEO (CESIE)



**Alessia VALENTI** s'occupe de gestion et rédaction de projets concernant la mobilité des individus à des fins d'enseignement et de formation, de développement d'une conscience européenne, de renforcement de capacités, d'internationalisation et de l'amélioration de l'offre éducative, de l'enseignement et de la planification stratégique. Elle est consultante dans la réalisation d'analyses des déficits de compétences et l'élaboration de matériels de formation professionnelle concernant, entre autres, l'assurance qualité, la mobilité transnationale, le développement de stratégies pédagogiques de qualité. Elle maîtrise diverses méthodes de formation, y compris l'e-learning et le coaching, l'éducation non formelle, tant au niveau local qu'international.

## BIOGRAPHIES DES PARTICIPANTS

### UNIVERSITE DE TUNIS



**Adel MAAREF** est Secrétaire Général à l'Université de Tunis depuis novembre 2012, après avoir été directeur des services communs auprès de la même université. Auparavant il était secrétaire principal d'université pour exercer les fonctions de sous-directeur des affaires pédagogiques et de la vie universitaire. Il a obtenu sa maîtrise en sciences juridiques à l'Université de Tunis et son Diplôme d'études supérieures spécialisées à l'Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises.

**Cherif SALEM** est Sous-directeur à l'Université de Tunis. Il a obtenu sa maîtrise en droit privé et son diplôme à l'école nationale d'administration de Tunis.



### UNIVERSITE DE TUNIS AL MANAR



**Youssef BEN OTHMAN** est Professeur de philosophie à l'Université de Tunis El Manar, Institut supérieur des sciences humaines en tant que spécialiste de l'histoire de la philosophie et des sciences modernes. Actuellement il est Vice-président de l'Université chargé de la formation, des programmes et de l'intégration professionnelle. Actif et impliqué dans les domaines de l'évaluation, de la qualité, de la gouvernance et de la coopération internationale.

**Ghofrane LASSOUED BEN MILED** est Maître assistante titulaire depuis 1998 et actuellement en poste à l'Institut Supérieur des Sciences Biologiques Appliquées de Tunis à l'Université de Tunis El Manar. Elle est membre actif du Laboratoire des Matériaux et de l'Environnement pour le Développement Durable. Elle est également responsable qualité à l'ISSBAT et coordinatrice du parcours en licence de Management des Systèmes Qualité. Elle est membre du Comité Qualité de l'UTM ainsi que du comité de réflexion du master Analyse et Qualité QHSE AMU de l'université Aix-Marseille III.



## UNIVERSITE DE CARTHAGE



**Wahida BOUTABBA** est Directrice générale de l'Université de Carthage, où elle a été Sous-directrice chargée des affaires pédagogiques de l'ouverture sur l'environnement et l'insertion professionnelle. Elle coordonnait plusieurs projets de réformes pour la période allant de 2001 à 2010. De 2011 à 2013 elle a également dirigé la direction des affaires académiques et partenariat scientifique et géré plusieurs projets internationaux. Elle est aussi membre active dans la société civile en tant que Secrétaire générale de la Fondation de Carthage Cultures et Sciences.

**Naoufel EL EUCHI** est Directeur des services communs à l'Université de Carthage depuis 2012, chargé de Ressources humaines, Finance, Équipements et bâtiments, Informatique et études, Affaires juridiques et publication. Il est membre du comité de gestion de l'université, membre de la commission d'achats internes et président des commissions de dépouillement technique. Il a commencé sa vie professionnelle à l'Université de Carthage comme administrateur réseau, puis sous-directeur des études, de la prospection et de l'informatique et enfin directeur administratif et financier.



## UNIVERSITE DE SOUSSE



**Mounir MEKKI** est Professeur à l'Institut Supérieur Agronomique de Chott Meriem (ISA-CM) - Université de Sousse. Il est également Directeur de l'Ecole doctorale des Sciences Agronomiques & Environnement et Président de la Commission de Doctorat & d'Habilitation en Sciences Agronomiques & Environnement à l'ISA-CM. En plus il est Membre du Conseil Scientifique de l'Université de Sousse et de la Commission Qualité de l'Enseignement Supérieur Agricole. Il participe au projet TEMPUS AqiUmed « Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la Méditerranée » et il est aussi consultant national et international de la FAO.

**Riadh HANNACHI** est Professeur associé à l'Université de Sousse depuis 2009 et il a été membre du projet CMCU (coopération scientifique Tunisienne-Française) de 2016 à 2018. Il a obtenu son diplôme d'Etudes Approfondies à l'Université de Tunis El Manar et après son diplôme de doctorat à l'Université de Toulouse, en France. En 2013 il a été chef d'un projet sur la qualité de l'éducation en Tunisie et il fait actuellement partie du Comité de l'Université de Sousse.



## UNIVERSITE DE SFAX



**Abdelwahed MOKNI** est Professeur et Président élu de l'Université de Sfax, où il était auparavant Vice-Recteur chargé des programmes, de la formation et de l'intégration professionnelle. De 2015 à 2017 il a été Président du comité de Pilotage du centre de carrières et de certification des compétences. Il a également coordonné plusieurs projets d'insertion professionnelle et entrepreneuriat des jeunes diplômés de l'Université de Sfax.



**Lotfi SELLAMI** est Directeur général de l'administration centrale de l'Université de Sfax depuis 2009. En 2014 il a été promu au grade d'Analyste en chef. A partir du 1990 il a été enseignant vacataire dans plusieurs Instituts de Sfax. Ses domaines de compétence sont le management public, la gestion par objectifs, l'évaluation universitaire et l'audit des SMQ et la qualité des services publics. Il s'occupe aussi de comptabilité et finances, d'analyse des systèmes d'information, du développement des applications et de programmation. Il a participé à plusieurs projets Erasmus+ ou Tempus en tant que coordinateur ou membre du comité de pilotage.



## UNIVERSITE DE GABES



**Guefrech BOULBABA** est Directeur des Services Communs à l'Université de Gabès depuis septembre 2011 après avoir été Sous-directeur (2005-2011) et Chef de Service (2003-2005) auprès du même établissement. De 2011 à 2003 il a été Chef de service, responsable des concours d'agrégation, examen d'expertise comptable et concours de recrutement des technologues au Ministère de l'enseignement supérieur. Il a obtenu sa maîtrise en Sciences de Gestion et il a poursuivi ses études à l'Institut Supérieur de comptabilité et administration des entreprises de Tunis.

**Mehrez ROMDHANE** est enseignant chercheur à l'Ecole Nationale d'ingénieurs de Gabès, en Tunisie, depuis 1994. En 2011 il est devenu Professeur et il est actuellement Vice-président de l'Université de Gabès. Il a obtenu son diplôme en Ingénierie des Processus Chimiques à l'ENIG-Tunisie et à l'ENSIGC-France en 1988 et 1989. Ensuite, en 1990 et 1993, il a obtenu son diplôme de Master et de Doctorat à l'Institut national polytechnique de Toulouse, en France. Il est aussi responsable de projets de recherche et de collaborations internationales.



## UNIVERSITE « LA MANOUBA »



**Rym BOUDERBALA** est Professeur associée à l'Université de La Manouba où elle est membre élue du conseil scientifique et coordinatrice de l'unité d'écoute des étudiants. Pendant sa carrière d'enseignement, elle a tenu, entre autres, des cours de Qualité et innovation, Développement de la gestion de systèmes de qualité, Accréditation de systèmes de qualité, Gestion stratégique, Analyse des coûts. En plus de 2007 à 2012 elle a été co-chef de projet du PAQ-ISCAE-Université de La Manouba, projet d'amélioration de la qualité de l'employabilité des diplômés, financé par la Banque Mondiale.



**Imed HIDRI** est Secrétaire Général de l'Université de la Manouba depuis 2010, où il était précédemment Maître de conférences vacataire. Il a été chef par intérim du programme d'appui à la qualité, volet capacité de gestion de l'UMA (PAQ-CG 2008-2012) et président du comité du projet de développement quadriennal (2009-2013), ainsi que membre dans plusieurs projets internationaux (Tempus, Erasmus+). Il est membre fondateur de l'Association Tunisienne des Gestionnaires des Etablissements Universitaires et est membre fondateur et président honorifique de l'Association Tunisienne des Secrétaires Généraux des Etablissements de l'Enseignement Supérieur et de Recherche.

## UNIVERSITE DE MONASTIR

**Hatem MSAKNI** est Secrétaire Général de l'Université de Monastir depuis 2016. Auprès de la même université il a été Directeur des Services Communs, Sous-Directeur des Bâtiments et de l'Équipement ainsi que Chef de service des études techniques et du suivi des Bâtiments. Il s'occupe d'assurer le bon fonctionnement de l'université en pilotant et en coordonnant les activités d'administration générale. Il élabore et supervise les procédures administratives et financières de l'université, il supporte le Président dans l'atteinte des objectifs fixées et il prépare le budget de l'Université et des Etablissements d'Enseignement Supérieur qui en relèvent.



**Rachid SAID** est Vice-Président chargé des Programmes de la Formation et de l'Intégration Professionnelle à l'Université de Monastir depuis 2014. Il a été Directeur de l'Institut Préparatoire aux études d'Ingénieurs de Monastir et auparavant Directeur du département Mathématiques et Physique. Dans le cadre des Programmes Européens il a été membre et coordinateur du Projet Tempus- ISLAH (2013-2015), coordinateur national du Projet Erasmus+ TUNED (2016-2019) et coordinateur au sein de son université du projet Erasmus+-AFREQEN (2016-2019).

## UNIVERSITE VIRTUELLE E TUNIS

**Asma ERRAIS** travaille à l'Université Virtuelle de Tunis depuis 2003 où elle est Directrice chargée des affaires académiques et du partenariat scientifique. Elle assure la coordination des programmes de formation en ligne, de formation des formateurs et des programmes de partenariat scientifique avec des universités nationales et internationales. Elle a géré une vingtaine de projets de coopération financés par la Commission européenne. Elle développe ses compétences autour du leadership et du soft skills et elle est certifiée niveau 2 en « Communication » par l'organisme international Eco-C.





**Ezzedine ZAGROUBA** est Professeur à l'Institut Supérieur d'Informatique d'El Manar (ISI). Il est aussi Vice-président de l'Université Virtuelle de Tunis et Directeur du Laboratoire de Recherche Lim Tic à l'ISI. Il a reçu son HDR (Habilitation à Diriger des Recherches) l'Université de Tunis El Manar et son diplôme de doctorat à l'Institut National Polytechnique de Toulouse (ENSEEIH/INPT) en France. Il s'occupe en particulier d'imagerie intelligente, de récupération d'information et de vision numérique.

## UNIVERSITE DE KAIROUAN

**Mabrouk HANZOULI** est Administrateur en chef et Secrétaire général de l'Université de Kairouan depuis 2017. Diplômé de l'ISCAE-Tunis en Gestion des Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche (2004). Il a occupé de 2005 à 2017 divers postes dans l'administration de l'Université de Kairouan (chef service du personnel enseignant et administratif de 2006 à 2010, sous-directeur des ressources humaines de 2010 à 2016, directeur des affaires académiques et du partenariat scientifique de 2016 à 2017). Il est membre des comités PAQ (projets d'appui à la qualité) et d'autoévaluation à l'Université de Kairouan.



**Kamel SAID** est Vice-président de l'Université de Kairouan et Maître de conférences en Physique.

## UNIVERSITE DE GAFSA

**Mabrouki BELGACEM** est titulaire de diplôme de maîtrise en Économie et Relations Internationales, ainsi que d'un DESS dans le cadre du cycle de formation des Gestionnaires de l'Enseignement Supérieur. En 2002 il a commencé sa carrière à l'OOUS de Sfax, en 2004 il a rejoint l'équipe de l'Université de Gafsa en tant que responsable des Ressources Humaines et finalement en 2011 il devient Directeur des Services Communs chargé d'organiser et de coordonner le travail des fonctions RH et financières de l'université. Depuis 2016, il travaille sur une expérience de formateur dans le cadre du projet TOT du CFAD et GIZ.



**Ali MANSOURI** est Maître de conférences en génie électrique à l'Institut Supérieur des Sciences Appliquées et de Technologie (ISSA) de l'Université de Gafsa. Il enseigne depuis 2003 dans les universités tunisiennes. Il a été Directeur du département informatique et télécommunications à l'ISSAT de Gafsa. Il est membre du laboratoire de recherche CES lab à l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Sfax. Actuellement, il est le vice-président de l'Université de Gafsa chargé de la coopération internationale.

## UNIVERSITE DE JENDOUBA

**Chaabane ABBES** est Vice-président de l'Université de Jendouba et Maître de conférences en Sciences du sol à l'Institut Sylvo- Pastoral de Tabarka (ISP Tabarka). Il a travaillé comme Directeur Général de 2009 à 2016. Il coordonne plusieurs projets de recherche ainsi que plusieurs projets Tempus et Erasmus+ et il a aussi encadré plusieurs projets de fin d'études, de mémoires de mastère et de thèses de doctorat. Actuellement il est Président de la Commission de Thèse de Doctorat en Sciences du Vivant et de l'Environnement. Il a finalement publié une cinquantaine de publications scientifiques et techniques.





**Moez NAGHMOUCHI** est actuellement administrateur conseiller de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et il est chargé des fonctions de chef de service des études et de la prospection à l'Université de Jendouba. Il est diplômé en sciences juridiques, politiques et sociales

## UNIVERSITE EZZITOUNA

**Mounir TLILI** est Professeur et Vice-Recteur de l'Université Ez-Zitouna depuis 2017 ainsi que Directeur de l'unité de recherche « Economie et Finance Islamique » depuis 2016. Il a fondé l'Association tunisienne de l'économie islamique dont il a été Vice-président. Il est également Président du Conseil de surveillance de la Charia « Wifak Bank » depuis 2016 et Président du Conseil de surveillance de la Charia de la société "Arab Tunisian For Investment & Development Company" depuis 2009.



**Wiem ZAHY** est Directrice Générale d'administration centrale de l'Université Ez-Zitouna et Secrétaire Générale chargée depuis 2012 de la direction des affaires administratives et financières ainsi que de la direction des affaires académiques et des relations internationales. Elle est actuellement coordinatrice locale du projet Erasmus+ SAGESSE et point de contact pour les programmes Erasmus+ et le programme Horizon 2020 au sein de l'université Ez-Zitouna. De 2008 2012 elle a été chef de projet d'amélioration du dispositif de gestion de l'enseignement virtuel (Projet d'Appui à la Qualité PAQ financé par la BIRD).

## MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**Sana FENINA** est Administrateur en chef et Sous-directrice à la Direction Générale de la Rénovation Universitaire du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Elle s'occupe de l'implantation et du développement des Centres de Carrières et de Certification des Compétences. Elle a également assuré la coordination à l'échelle nationale du réseau des 4C. Actuellement, elle est chargée de l'organisation de la campagne d'habilitation et de réhabilitation des diplômes relevant du système LMD.



**Samir SRAIRI** est Docteur en Sciences de Gestion depuis 2001 (ISG de Tunis). Il est Maître de conférences en Finance à l'ESC de Tunis, Université de Manouba. Actuellement, il est chargé de mission au cabinet du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique où il dirige le bureau des études, de la planification et de la programmation.

## Instance nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation

**Kacem ANIS** est ingénieur général diplômé en géo ressources et environnement, directeur à l'IEAQA et auditeur tierce partie ISO 9001 (IRCA). Il est également ex sous-directeur des Laboratoires et des Unités de Recherche DGRS-MESRS, membre aux comités de pilotage d'études dans le domaine de l'environnement et le développement durable et membre de l'Association Tunisienne pour la qualité de l'enseignement (ATUQUE).



**Ziedi ZOUHEYER** est Administrateur en Chef et Sous-Directeur à l'Instance Nationale de l'Évaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation - IEAQA (Sous-Direction des méthodes, des procédures et du développement des compétences). De 2005 à 2017 il a été Coordinateur du Comité National d'Évaluation des Activités de Recherche.