

Rapport d'auto-évaluation de l'UVT

11 août 2015

Projet d'auto-évaluation réalisé avec le soutien de :





Sommaire

1.	Introduction	1
	1.1. Présentation de l'UVT	1
	1.2. Cadre et méthodologie de l'auto-évaluation	1
2.	Domaine « Gouvernance »	3
	2.1 Système d'information	3
	2.2 Conditions d'élaboration des politiques	6
	2.3 Organisation et pilotage des composantes et des services	8
	2.4 Management des fonctions supports	10
	2.5 Démarches qualité	12
3.	Domaine « Fonctions de soutien »	13
	3.1 Documentation pédagogique et scientifique	14
	3.2 Communication	15
	3.3 Gestion du personnel enseignant et d'appui à l'enseignement	16
	3.4 Informatique pédagogique, TICE	17
	3.5 Gestion des systèmes d'information pédagogique et scientifique	19
	3.6 Services de scolarité	19
4.	Domaine « Partenariats »	20
	4.1 Relations internationales	21
	4.2 Relations avec les milieux socio-économiques	22
	4.3 Relations avec les autres universités tunisiennes	23
5.	Domaine « Vie étudiante »	24
	5.1 Participation des étudiants à la vie universitaire	24
	5.2 L'environnement de l'étudiant	26
	5.3 L'insertion professionnelle	28
6.	Domaine « Formation »	29
	6.1 Politique et stratégie des formations intégrales	30
	6.2 Mise en œuvre de l'offre de formations intégrales	31
	6.3 Organisation pédagogique des formations intégrales	32
	6.4 Accompagnement et suivi des étudiants des formations intégrales	33
	6.5 Corps enseignant des formations intégrales	33
	6.6 Formations intégrées	34
	6.7 Formation des formateurs	35
7.	Domaine « Recherche »	36
	7.1 Politique et stratégie de recherche	36
	7.2 Management de la recherche	37
	7.3 Valorisation, transfert et diffusion des résultats de la recherche	38

8.	Etat récapitulatif des actions recommandées	.39
	8.1 Les 20 actions prioritaires	. 39
	8.2 Les autres actions	. 40
9.	Conclusion	.45

1. Introduction

1.1. Présentation de l'UVT

- 1. L'université Virtuelle de Tunis (UVT) a été créée en janvier 2002 (Décret n° 2002-112 du 28 janvier 2002). Sa mission, ses objectifs, son régime de formation et sa relation avec les autres universités sont fixés par décret (Décret n° 2006-1936 du 10 juillet 2006).
- 2. L'UVT a pour objectifs de :
 - assurer et généraliser progressivement la formation non présentielle en vue de la rendre diplômante et certifiante.
 - intégrer un taux d'enseignements non-présentiels au sein de la formation présentielle,
 - unifier les initiatives se rapportant aux technologies éducatives,
 - faciliter la diffusion de la culture de la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie dans un environnement fondé sur les sciences et l'innovation, et ce, par le moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication,
 - renforcer l'égalité des chances dans le domaine de l'enseignement supérieur, lutter contre l'exclusion et œuvrer pour que cette formation touche le plus grand nombre de public visé à l'extérieur du cercle des étudiants réguliers.
 - effectuer régulièrement des recherches pour identifier les nouveaux besoins de la formation et développer les relations de l'université avec les établissements publics et privés, œuvrer pour le développement du partenariat universitaire dans ses dimensions nationale et internationale et les perspectives de la participation du secteur privé.
- 3. L'UVT est chargée d'une mission pédagogique et technique. Sa mission pédagogique comporte les quatre tâches principales suivantes : assurer une formation non présentielle intégrée ; assurer une formation non présentielle intégrale ; produire le contenu pédagogique numérique et innové ; et former les professeurs, les formateurs, les techniciens et les gestionnaires.
 L'UVT assure aussi les missions techniques suivantes : héberger le contenu pédagogique numérique pour faire face aux besoins de l'enseignement non présentiel ; diriger et gérer les plateformes de formation non présentielle ; créer et développer les sites WEB se rapportant aux programmes de formation et les applications spécifiques à l'université et enrichir d'autres applications selon le besoin ; veiller au bon fonctionnement du système de sécurité informatique reliant la plateforme de formation à distance et les centres d'enseignement à distance ; superviser et suivre le travail des centres d'enseignement à distance et des centres de visioconférences et des laboratoires de production numérique ; et fournir des prestations de services dans le domaine de la formation non présentielle en se basant sur les expériences et les compétences disponibles à l'université.
- 4. Outre les spécificités liées à sa mission, l'UVT a des caractéristiques la rendant particulière par rapports aux autres universités : elle est à la fois un établissement qui propose ses propres fonctions (à distance) et qui délivre des diplômes, une université de tutelle comme n'importe quelle autre université (Institut Supérieur de l'Education et de la Formation Continue ISEFC) et une structure au service de toutes les universités.
- 5. L'observation des réalisations de l'UVT depuis sa création permet aujourd'hui de confirmer que les TICE et l'enseignement à distance ont dépassé en Tunisie le stade de lancement grâce à l'UVT. Le défi aujourd'hui est d'entamer la phase de croissance nécessitant une planification et une organisation rigoureuses à l'UVT seules susceptibles d'assurer une bonne articulation entre les objectifs visés et les moyens à mettre en place. Consciente qu'elle se doit de veiller à se conformer aux standards de qualité les plus évolués et à assurer pleinement son rôle d'université innovante de référence, l'UVT a engagé plusieurs projets de nature stratégique et complémentaires dont celui de son auto-évaluation ayant abouti à la rédaction de ce premier rapport.

1.2. Cadre et méthodologie de l'auto-évaluation

- **6.** Afin de réaliser l'auto-évaluation de l'UVT (hormis l'ISEFC placé sous la tutelle de l'UVT), un comité interne d'auto-évaluation a été constitué. Ses membres sont :
 - M. Béchir ALLOUCH: Enseignant permanent à l'UVT et Responsable des projets stratégiques à l'UVT (dont le projet d'auto-évaluation);
 - Mme Molka BEL CADHI : Enseignante permanente à l'UVT et Coordinatrice pédagogique à
 - M. Adel BEN TAZIRI: Enseignant permanent à l'UVT et Responsable national du C2i;

- M. Yassine BEN TOUMIA : Chef de service à la direction technique à l'UVT
- Melle Asma ERRAIS : Sous-directeur de la recherche scientifique, de la coopération internationale et de l'évaluation universitaire ;
- Mme Najoua GHRISS: Maître-assistante à l'ISEFC et expert en évaluation des acquis d'apprentissage;
- M. Hatem HEDHILI: Secrétaire Principal d'Université Chargé de la Sous -Direction des Affaires Financières.

La conduite de l'auto-évaluation et la rédaction du rapport d'auto-évaluation ont été réalisés d'une manière indépendante par le comité interne.

7. Pour l'introduction de la culture de l'évaluation et la conduite de son auto-évaluation, l'UVT a bénéficié de plusieurs actions de développement de compétences de son personnel dans ce domaine à travers la participation à des ateliers de formation et la mobilisation d'experts pour leur accompagnement.

Des membres du comité interne de l'UVT ont ainsi participé à une formation à distance certifiante sur l'évaluation dans l'enseignement supérieur organisée par l'Institut International pour la Planification en Education relevant de l'UNESCO et à deux ateliers de formation à l'auto-évaluation organisés par le Bureau Maghreb de l'AUF respectivement sur les thèmes de la « Conception, planification et mise en œuvre d'une évaluation interne » et « Les processus d'auto-évaluation : démarche et outils ».

L'UVT a aussi bénéficié d'un accompagnement par un expert mobilisé dans le cadre du programme PEFESE¹ (Union Européenne). Cela a permis d'assister l'UVT en particulier dans l'établissement d'un référentiel d'auto-évaluation tenant compte du caractère particulier de l'UVT, dans l'élaboration des questionnaires de satisfaction et dans l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaires. L'expert international, qui n'a nullement intervenu dans la conduite de l'auto-évaluation par le comité interne ni dans la rédaction du rapport d'auto-évaluation, a par ailleurs remis ses propres rapports d'évaluation de l'UVT et de deux de ses programmes de formation diplômante (un master et une licence). Outre la participation aux ateliers de formation, l'UVT a bénéficié dans le cadre de la convention signée avec le Bureau du Maghreb de l'AUF d'un accompagnement de son processus d'auto-évaluation par un expert international indépendant.

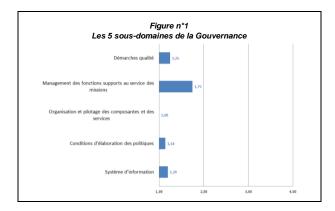
- 8. Le référentiel et les grilles d'auto-évaluation adoptés dans l'auto-évaluation ont été développés en tenant compte des spécificités de l'UVT et d'une étude des guides et référentiels d'auto-évaluation existants au niveau international (Référentiels de l'agence suisse de qualité, Référentiels de l'agence espagnole de qualité, Guide d'auto-évaluation du Bureau Maghreb de l'AUF,...) et les livrables de projets Tempus portant sur ce domaine (Aqi-Umed et Qualycert).
- 9. L'analyse conduite par le comité interne s'est basée sur les ressources documentaires et les informations disponibles à l'UVT. L'analyse a aussi pris en considération les résultats de l'enquête par questionnaires conçus par l'expert accompagnateur et administrés en ligne auprès de tous les acteurs concernés.
- 10. Avant de procéder à la présentation des résultats de l'auto-évaluation, il importe de mentionner que l'UVT a fait l'objet au mois de mai 2015 d'une action d'évaluation externe par l'Instance nationale de l'Evaluation, de l'Assurance qualité et de l'Accréditation (IEAQA) dans le cadre de l'examen de la demande présentée par l'UVT le 30 septembre 2014 pour la transformation de son statut en Etablissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Suite à cette évaluation externe, à laquelle ont participé les membres du comité interne et qui s'est référée au décret fixant les conditions de transformation en EPST, l'IEAQA a émis un avis favorable pour la transformation du statut de l'UVT. Le décret portant transformation du statut a été transmis à la présidence du gouvernement le 27 juillet 2015 en vue de sa promulgation. Dans le cas de la publication du décret avant le 31 décembre 2015, l'UVT disposera à partir du 1^{er} janvier 2016 d'une autonomie financière et bénéficiera de la même souplesse de gestion que les établissements publics à caractère non administratif.
- 11. Les résultats de l'auto-évaluation sont livrés dans ce rapport successivement pour les six domaines retenus. Une liste récapitulative des actions recommandée est fournie à la fin du rapport en indiquant les 20 actions considérées comme étant prioritaires.

2

¹ Programme d'appui à l'Education, la Formation professionnelle, l'Enseignement Supérieur et l'Employabilité des diplômés : http://www.employabilite.tn/

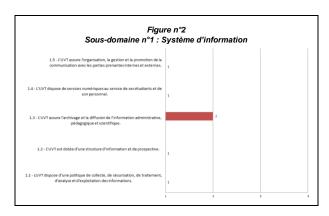
2. Domaine « Gouvernance »

- 12. Le domaine de gouvernance se concentre sur la gouvernance interne et la prise de décision au sein de l'UVT. Les principaux objectifs de l'évaluation dans ce domaine sont de vérifier si la structure de gouvernance et l'organisation des processus de prise de décision favorisent l'atteinte des objectifs de l'institution et de vérifier le degré de participation des différentes parties prenantes dans la gouvernance de l'institution.
- 13. La note globale attribuée en ce qui concerne le domaine de gouvernance est de 1,27 sur une échelle variant de 1 à 4 ¹.



L'évaluation dans ce domaine a porté sur cinq sous-domaines (Figure n°1) : le système d'information (Figure n°2), les conditions d'élaboration des politiques (Figure n°3), l'organisation et le pilotage des composantes et des services (Figure n°4), le management des fonctions supports (Figure n°5) et les démarches qualité (Figure n°6).

2.1. Système d'information



14. A l'instar de l'ensemble des universités en Tunisie, l'UVT ne dispose pas à vrai dire d'un système d'information intégré, spécifique et exploité d'une manière optimale.

Les composantes du système ont été élaborées pour les volets administratif et financier dans le cadre de l'informatisation centralisée de l'enseignement supérieur. L'UVT est ainsi dotée d'un sous-système administratif et financier, standardisé, qui couvre la gestion administrative du personnel (paie, évolution de carrières), la gestion des missions et la gestion budgétaire. Les applications prenant en charge ces domaines de gestion (INSAF, RACHED et ADEB) sont actuellement disponibles et utilisées par les services administratifs concernés.

3

¹ 1 = Insuffisant ou Absent ; 2 = Modéré ; 3 = Satisfaisant ; 4 = Excellent.

Un sous-système, composé d'un module de gestion des stocks (acquis auprès d'un sous-traitant) et d'un module dédié à la gestion des biens mobiliers, est également disponible. Ce sous-système est particulièrement utilisé par le service des bâtiments et d'équipements.

Un environnement numérique de travail (ENT) obtenu dans le cadre de la coopération internationale a été installé à l'UVT. Il a fait l'objet de développements d'adaptation en interne.

Le système d'information de l'UVT en vigueur gagnerait à être développé pour couvrir l'ensemble des domaines fonctionnels. Pour le reste des domaines d'activité de l'UVT, tels que la gestion pédagogique intégrale, la formation des formateurs, la formation intégrée et la gestion technique, des modules informatiques dédiés devront exister. Une application dédiée à la collecte et à l'exploitation des informations sur l'environnement ainsi qu'à l'évaluation des prestations de l'université devra également être disponible.

L'analyse des demandes d'information échangées actuellement d'une manière manuelle ou semiautomatique montre que le système d'information actuel est faiblement intégré. La planification du système gagnera à suivi un cheminement intégré tenant compte à la fois des besoins spécifiques à chaque unité structurelle de l'UVT et les besoin standards communs à toutes les unités.

L'exploitation des applications existantes n'est pas optimale et ne permet pas l'intégration progressive des besoins d'automatisation liés à certains volets de la gestion. Même l'exploitation du sous-système administratif et financier, qui répond globalement aux besoins de la gestion administrative et financière, est cantonnée dans l'application des procédures de travail. Il est faiblement utilisé pour extraire des statistiques rendant compte des activités des différentes structures (indicateurs de gestion du personnel, indicateurs sur la formation, indicateurs d'engagement, paiement, etc.). Il en est de même pour le logiciel de la gestion des stocks dont certaines fonctionnalités ne sont pas utilisées. L'application permettant de visualiser les statistiques relatives aux réalisations de l'UVT n'est pas elle aussi exploitée par la majorité du personnel.

15. L'UVT ne dispose pas d'une politique formelle et officiellement adoptée de collecte, de sécurisation, de traitement, d'analyse et d'exploitation des informations.

D'une manière générale, les informations à l'UVT sont dispersées et difficiles à collecter en temps opportun. Beaucoup d'informations sont disponibles à l'état brut. Elles sont faiblement traitées ou présentées sous une forme facilitant la prise de décision (tableaux de bord,...). Les rapports établis d'une manière plus ou moins régulière contiennent peu d'analyses de l'information fournie. Peu d'informations sont systématiquement partagées. Il est fréquent que la même donnée obtenue auprès de sources ou de services différents ne soit pas cohérente. Des problèmes de sécurisation de l'information existent et sont parfois critiques (cas de perte de données).

La prise de décision à l'UVT se base sur des informations brutes souvent obtenues (voire même produites) à la demande.

16. L'UVT ne dispose pas d'une structure appropriée chargée de planifier, mettre en œuvre, entretenir et développer le système d'information et la prospective. Une telle structure n'est pas prévue dans l'organigramme standard des universités.

L'inexistence d'une telle structure n'a pas permis d'enrichir le système d'information par une approche endogène privilégiant les besoins de coordination et d'aide à la décision. Mais au-delà de l'inexistence de cette structure, les insuffisances concernent aussi le manque d'opérationnalisation des instances d'aide à la décision et l'inexistence d'une démarche formalisée de pilotage sous forme de tableaux de bord.

Le nouvel organigramme de l'UVT prévoit la création d'une Unité d'aide à la décision, de pilotage et de contrôle de gestion placée sous la tutelle directe du président de l'université. La mesure de performance de cette unité se basera entre autres sur l'intégration du système d'information.

En ce qui concerne l'Observatoire, au-delà du diplôme de spécialité, la conduite des activités que l'observatoire est tenu d'assurer requiert de l'expérience pertinente dans le domaine et de l'expertise y compris dans l'analyse des données. Par ailleurs, un encadrement de qualité devra être fourni en interne et par le Bureau des Etudes, de la Planification et de la Prospective au Ministère au responsable de l'observatoire. L'expertise dans le domaine semble même faire défaut à l'UVT.

17. L'UVT assure l'archivage et la diffusion de l'information administrative, pédagogique et scientifique. Toutefois, des insuffisances existent à ce niveau. Elles concernent la disponibilité ou de l'accès aux archives mais aussi l'archivage de l'information pédagogique et la gestion de l'information. Des améliorations sont toutefois attendues concernant l'archivage des informations pédagogiques suite à des installations récentes de matériel.

18. Malgré la disponibilité de services numériques au profit des étudiants et du personnel, l'échange de l'information et des documents, et d'une manière générale la communication interne à l'UVT, s'effectuent via des outils non institutionnels (courrier électronique non institutionnel, Google drive,

skype, messagerie de facebook,...) ou en off-line.

Les tentatives d'exploitation de l'environnement numérique de travail et de Teamlab dans la communication interne n'ont pas connu beaucoup de succès. Les différences de niveau de qualité et de fiabilité des services fournis et les choix personnels expliqueraient l'orientation vers les outils privés.

19. L'organisation, la gestion et la promotion de la communication avec les parties prenantes internes et externes sont nécessitent des améliorations.

La communication externe est très limitée et improvisée. Elle est réduite à quelques activités habituellement menées par les structures publiques (publication de dépliants conçus en interne d'une manière artisanale, rédaction Web par des non spécialistes,...). Elle n'est pas conduite d'une manière professionnelle. Les ressources humaines compétentes et expérimentées en la matière font défaut. Le nouvel organigramme prévoit la mise en place d'une unité de communication mais celle-ci est inexistante pour l'instant.

- 20. Malgré ces points faibles, qui justifient la note de 1,2 sur une échelle variant de 1 à 4, il existe plusieurs points forts sur lesquels il est possible de s'appuyer pour améliorer la situation. Il s'agit en premier lieu du niveau universitaire du personnel d'encadrement à l'UVT et de leur âge relativement jeune qui favorisera l'adoption de nouvelles pratiques sous réserve de motivation et d'encadrement suffisants. Il s'agit en second lieu de la disponibilité d'une infrastructure technologique adéquate. Ces deux atouts qui s'appliqueront à tous les domaines ci-dessous seront détaillés plus loin dans le présent rapport.
- 21. Eu égard aux causes identifiées des insuffisances actuelles, plusieurs actions s'avèrent indispensables pour faire évoluer le système d'information de manière à ce qu'il favorise l'atteinte des objectifs de l'UVT.

Les actions recommandées sont les suivantes :

Action n°1. Renforcer les capacités de l'observatoire et des structures intervenant dans la gestion de l'information. Vu que l'éventualité que l'observatoire puisse être étoffé par plus de personnel compétent est minime à court terme, et en l'absence de possibilités d'incitation au profit du personnel de l'UVT, le recours aux services d'experts universitaires ou professionnels permettrait d'accomplir les activités en lien avec l'observatoire et plus généralement le système d'information avec l'efficacité et l'efficience requises. Cette

expertise complémentaire permettra :

d'accompagner l'observatoire dans la définition du plan d'activités annuel de l'observatoire à partir du plan stratégique de l'UVT ;

- de définir la méthodologie de travail (conduite d'enquêtes,...) et les outils de travail (questionnaires, modèles de rapports....):
- d'encadrer le travail du personnel de l'observatoire (administration des questionnaires, collecte de l'information, traitement,...);
- et surtout de faire les analyses requises vu que ce travail nécessite des compétences qui dépassent celles actuellement disponibles en interne.

L'expertise requise peut être mobilisée par exemple en recourant à l'établissement de contrats d'experts entre l'UVT d'une part et des enseignants universitaires ou des professionnels d'autre part.

Action n°2.

Renforcer les compétences des responsables fonctionnels de l'UVT à travers des formations, stages..., sur la base d'un bilan de compétences et en se référant aux exigences du poste occupé par chacun. Le développement des compétences devra couvrir le management stratégique ainsi que la gestion. L'objectif étant d'optimiser la prise de décision et de rendre les responsables fonctionnels capables de fournir l'encadrement requis au personnel de l'université, de conduire un plan de mise à niveau de l'administration de l'UVT et de faire évoluer les pratiques et les modes de gestion à l'UVT en capitalisant sur les divers diagnostics déjà réalisés et les activités initiées dans le cadre du projet PAQ (projet d'amélioration de la qualité de gestion du dispositif d'enseignement virtuel déjà mis en œuvre à l'UVT).

Le développement des compétences devrait aussi s'étendre aux autres membres du personnel de l'UVT (personnel chargé de la communication, archiviste, responsable de l'archivage des ressources numériques,...).

Action n°3. Définir des politiques claires et les mettre en œuvre : une politique de collecte, de traitement et d'analyse de l'information ; une politique de gestion documentaire et de gestion électronique des documents ; une politique de communication ; une politique de qualité ; etc. Des politiques devront également être définies concernant la formation, la recherche, la gouvernance,...

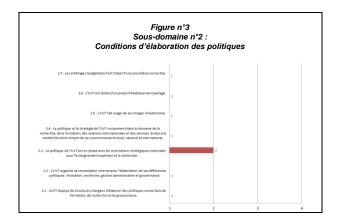
La démarche de définition devrait se baser sur la concertation avec les acteurs concernés (dont le personnel et les étudiants).

Action n°4. Elaborer le schéma directeur du système d'information de l'UVT et définir un plan d'action pour la mise à niveau du système d'information de l'UVT en se basant sur les recommandations des diverses études de diagnostic existantes mais classées sans suite.

Action n°5. Développer l'environnement numérique de travail et le site Web de l'UVT pour y intégrer des services à valeur ajoutée, fiables et de qualité au profit des étudiants et du personnel (administratif, pédagogique,...) et pour faciliter l'accès aux services et documents administratifs et l'information.

Action n°6. Renforcer les capacités de l'UVT en matière de communication y compris en mobilisant l'expertise requise, auprès d'institutions spécialisées ou d'experts universitaires et/ou professionnels, pour assurer la l'établissement et l'exécution de la politique de communication et pour fournir l'encadrement requis du personnel de l'UVT chargé de la communication.

2.2. Conditions d'élaboration des politiques



22. L'UVT n'a pas de stratégie officiellement adoptée. Elle ne procède pas à la planification stratégique. Le management stratégique y est quasiment absent.

C'est une gestion des dossiers administratifs, des urgences et des affaires courantes qui prime à l'UVT. Cette gestion souffre elle-même d'insuffisances liées à un déficit d'encadrement, de pilotage et de contrôle.

23. L'UVT ne dispose pas de politiques de formation, de recherche et de gouvernance qui soient formalisées, officiellement adoptées et suivies. De même, l'UVT n'a pas de politiques ou de plans d'actions officiellement adoptés, diffusés et mis en œuvre dans le domaine des relations internationales et des services rendus à la société.

Les politiques que suivent les responsables fonctionnels implicitement dans la conduite de leurs activités ne sont pas communément adoptées. Il s'agit plus de politiques personnelles que de politiques institutionnelles puisqu'elles ne sont pas établies en concertation avec les acteurs concernés et ne sont pas formellement étudiées et adoptées par les instances de délibération et d'aide à la décision.

- 24. Il n'existe pas de procédure effectivement appliquée en matière de concertation interne et d'implication des étudiants lors de l'élaboration des différentes politiques ou de la prise de décisions importantes.
- 25. Les instances de délibération et d'aide à la décision sont opérationnelles.

Le conseil de l'université et le comité scientifique se réunissent d'une manière relativement régulière. Ils se focalisent sur l'examen des questions pédagogiques et académiques. Ils n'assurent pas un rôle d'orientation ou de réflexion stratégique ou de contribution à la définition de politiques.

26. L'UVT est à la fois une université mais aussi un établissement qui assure des formations et qui délivre des diplômés. Toutefois, l'UVT ne dispose pas d'une direction des études ou d'une structure qui assure cette mission d'une manière effective. La direction pédagogique prévue dans l'organigramme des universités n'est pas adaptée pour assurer la mission confiée dans les établissements aux départements et à la direction des études.

Par ailleurs, l'UVT ne dispose pas d'une direction de la recherche ou d'une structure qui accomplit cette mission d'une manière effective.

27. La politique implicitement conduite par l'UVT est en phase avec les orientations stratégiques nationales pour l'enseignement supérieur et la recherche. Toutefois, les réalisations de l'UVT semblent être timides en comparaison avec les objectifs qui lui sont fixés et les moyens financiers, humains et matériels mis à sa disposition par l'Etat.

Actuellement, les réalisations sont réduites à la gestion des activités courantes, la gestion des formations existantes et l'exécution des activités confiées à l'UVT dans le cadre de projets de coopération internationale.

28. L'UVT n'assure pas de veille stratégique satisfaisante que ce soit dans un contexte local ou international. En l'absence d'une collecte, gestion, analyse et exploitation efficaces de l'information, entre autres sur l'environnement local et international, l'UVT se trouve souvent « surprise » par des innovations technologiques et incapable de les intégrer ou de s'y adapter rapidement.

29. L'UVT ne dispose pas d'une marge d'autonomie satisfaisante au niveau de sa gestion.

Le recrutement se fait selon la politique établie par le Ministère et est géré par les services centraux du Ministère. L'université n'a pas de marge de manœuvre effective concernant la gestion des ressources humaines et la gestion des compétences et des carrières bien que les textes réglementaires donne une grande autonomie à l'université à ces niveaux.

Le statut d'établissement public à caractère administratif empêche de doter le personnel de l'université d'un statut particulier et de les faire bénéficier d'incitations en fonction de la spécificité de leur travail ou de leurs performances.

La passation des marchés suit un processus procédural compliqué, rigoureux et lent qui met parfois en cause l'opportunité d'acquérir certains biens ou services.

A l'UVT, le poids des restrictions légales, des complexités procédurales et l'autorité de tutelle se font encore sentir dans l'affectation des ressources financières, la location des locaux, le recrutement et la rémunération des compétences académiques et des experts de renommée mondiale, la gestion du personnel, etc. Il y a par ailleurs de l'hésitation et de l'autocensure dans la conduite de certaines activités.

Le changement du statut de l'UVT en établissement public à caractère scientifique et technologique permettrait de conférer une autonomie financière à l'UVT.

30. L'UVT n'est pas dotée d'un projet d'établissement partagé avec les parties prenantes.

Un projet d'établissement a été élaboré dans le cadre de la contractualisation avec le ministère de tutelle en 2009. Il couvre la période 2010-2013. Le projet avait été conçu sans qu'il y ait une réflexion stratégique approfondie préalable ni la définition d'une vision prospective de l'établissement en matière de gouvernance, de formation, de recherche, de partenariats. Ce projet n'a pas été conçu avec une approche concertée. Il n'est pas été partagé avec toutes les parties prenantes (les départements, les enseignants, les étudiants, le personnel, l'environnement socio économique,...). L'UVT n'a pas continué l'exécution de son projet d'établissement suite à la mise en veille du processus de contractualisation par le Ministère au début de 2010.

Malgré que le processus de contractualisation n'ait pas été réactivé par le Ministère, l'UVT s'est engagée dans une démarche volontaire d'établissement d'un plan stratégique en bénéficiant de l'accompagnement dans le cadre du programme PEFESE. Un projet d'établissement sera établi sur la base de ce plan stratégique.

31. Les arbitrages budgétaires à l'UVT font l'objet d'une procédure concertée.

En raison des circonstances particulières que connaît la Tunisie, l'octroi des budgets est actuellement soumis à des restrictions fixées préalablement par la présidence du gouvernement.

D'une manière générale, le problème ne réside pas dans l'obtention des ressources financières mais c'est plutôt dans leurs emploi : parfois même on peut constater des excédents de budgets tout en souffrant de graves carences en matière d'équipements et de ressources humaines.

La procédure devrait être assouplie pour pouvoir rationaliser l'affectation des ressources.

32. Les actions recommandées pour que les conditions d'élaboration des politiques soient plus appropriées sont les suivantes :

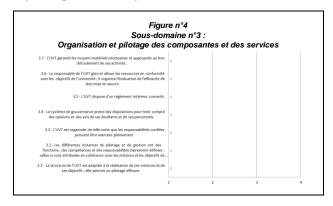
Action n°7. Œuvrer pour que l'autonomie administrative de l'UVT soit renforcée en commençant par l'autonomie financière à travers le changement du statut de l'UVT en établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) conformément à la demande déjà soumise au Ministère.

Action n°8. Etablir et mettre en œuvre un projet d'établissement quadriennal de l'UVT en adoptant une démarche de concertation avec toutes les parties prenantes (les départements, les enseignants, les étudiants, le personnel, l'environnement socio économique,...), en

prenant en compte les priorités stratégiques nationales et en tenant comptant des études et rapports déjà réalisés (plan de développement stratégique, rapport de diagnostic organisationnel,...).

Certaines actions déjà recommandées dans le sous-domaine « Système d'information » s'avèrent pertinentes par rapport au sous-domaine « Conditions d'élaboration des politiques ». Elles ne seront donc pas répétées. Le principe de non répétition des recommandations sera adopté dans tout le rapport.

2.3. Organisation et pilotage des composantes et des services



- 33. Les différentes instances de pilotage et de gestion ont des fonctions, des compétences et des responsabilités clairement définies dans les textes réglementaires. Celles-ci sont attribuées en cohérence avec les missions et les objectifs de l'UVT.
- **34. Presque tout le personnel de l'UVT est permanent.** Cela devrait consolider le sentiment de l'appartenance à l'institution.
- 35. Le nombre des cadres supérieurs est relativement élevé à l'UVT, ce qui devrait garantir l'assimilation et l'intégration rapide des innovations.
- **36.** Les supérieurs hiérarchiques sont à l'écoute de leurs collaborateurs. Il n'y a pas de barrières. Les relations au sein de l'UVT semblent favoriser un échange efficace de l'information et une entente mutuelle qui devrait faciliter la formation d'équipes de travail efficaces et productives.
- 37. L'UVT n'a pas de structure organisationnelle adaptée à la réalisation de ses missions et de ses objectifs. L'organigramme standard de l'université ne tient pas compte des spécificités de l'UVT et ne permet pas un pilotage efficace. Le nouvel organigramme établi depuis 2011 suite au diagnostic et à l'étude réalisés par un expert dans le cadre du projet d'appui à la qualité « PADGEV » n'est pas encore officiellement adopté. Les recommandations organisationnelles figurant dans le rapport final d'audit réalisé par l'instance de contrôle des services publics depuis mars 2013 n'ont pas donné lieu à un plan de mise en œuvre.
- 38. Certaines procédures de pilotage ne sont pas clairement établies. Les procédures fixées dans le manuel de procédures ne sont pas partagées par le personnel. L'application de ces procédures écrites et officiellement adoptées n'est pas obligatoire ni vérifiée. Les objectifs ne sont pas fixés pour les directions et le personnel. Il n'y a pas d'indicateurs de résultats ni de tableaux de bord.

 Le problème de pilotage n'est pas spécifique à l'UVT mais il est commun aux universités et d'une manière générale aux institutions publiques en Tunisie. Le nouveau management public basé sur la performance et la redevabilité n'est pas effectivement appliqué bien que les principes y afférant soient institués dans les textes réglementaires. Les nouveaux décrets fixant l'organisation administrative et financière de l'UVT et ses modalités de fonctionnement ainsi que son nouvel organigramme permettront d'améliorer le pilotage en rendant obligatoires l'adoption du contrat-programme et l'application du manuel de procédures et en chargeant le conseil d'établissement et la tutelle du suivi de l'exécution.
- **39.** L'information à l'UVT semble dispersée et mal canalisée ce qui prête parfois à la confusion dans l'application des procédures et l'exécution des directives.
- **40.** La forte mobilité des cadres supérieurs de l'UVT (mutations, promotions,...) et l'absence de cadres intermédiaires pour assurer la continuité du service et le transfert du savoir-faire aux différents agents du même service peut créer un vide difficile à combler et altérer sérieusement la qualité du service assuré.

- 41. Le recrutement du personnel ne dépend pas de l'UVT. Il dépend de l'autorité de tutelle sur la base des quotas préalablement fixés par le ministère des finances et ne prend pas en considération les besoins réels de l'université. L'UVT se trouve souvent dans l'obligation de reconvertir les nouvelles recrues dans les postes vacants, juste pour pourvoir la structure et sans doter le personnel concerné en compétences requises par leur affectation. Plusieurs cadres ont été reconvertis à des fonctions sans rapports avec leurs formations de base et ils se sont bien intégrés dans leurs nouvelles fonctions. Toutefois, les compétences techniques sont parfois difficiles à acquérir sur le tas en raison des insuffisances de l'encadrement sur les plans quantitatif et qualitatif qui caractérisent l'UVT à tous les niveaux. C'est à titre d'exemple le cas de l'observatoire.
- **42.** Un cloisonnement entre les différents services de l'UVT se fait de plus en plus sentir. Il rend la communication de plus en plus difficile.
- 43. Les questions importantes sont débattues dans des cadres très restreints sans implication de la majorité des intervenants potentiels ce qui pourrait entraîner des difficultés de mise en œuvre et renforcer le sentiment de marginalisation d'une partie du personnel dont l'intervention devient limitée à l'exécution.
- 44. L'application du manuel de procédures n'est pas effective, n'est pas généralisée et n'est pas obligatoire.
- 45. Bien qu'ils se complètent, les services de l'UVT ne coordonnent pas leurs activités d'une manière optimale. Des réunions de coordination entre les différents services de l'UVT sont certes organisées mais il existe des insuffisances à ce niveau. Les réunions de coordination accaparent un temps conséquent par rapport à des objets pouvant parfois être réglés à distance et en mode asynchrone. Les réunions n'ont pas une fréquence régulière. Il est rare que ces réunions soient gérées d'une manière efficace. Il est presque exceptionnel que des procès verbaux soient établis à l'issue de ces réunions.
- **46.** Certains cadres supérieurs s'estiment totalement écartés du processus de la prise de décision. Ils ne cachent pas leur frustration.
- 47. Le président de l'université contrôle la bonne organisation des services. Toutefois, la structure actuelle ne facilite pas cette tâche. La création d'une direction dédiée au contrôle de gestion est prévue dans le nouvel organigramme.
- 48. Le système de gouvernance actuel ne prend pas des dispositions pour tenir compte des opinions et des avis des étudiants et dans une moindre mesure du personnel. Des débats internes sur le pilotage des services et les activités de l'université dans le cadre du conseil de l'université dans lequel siègent des représentants élus du personnel et dans le cadre les réunions avec les responsables fonctionnels mais ni les étudiants ni l'ensemble du personnel ne sont directement sollicités pour donner leurs opinions et avis.
- 49. L'UVT ne dispose de règlements internes s'appliquant au personnel ni aux étudiants.
- 50. Le président de l'UVT gère et alloue les ressources en conformité avec les objectifs de l'université. Les règles d'attribution des ressources ne sont pas communiquées aux parties prenantes. Leur pertinence par rapport aux objectifs de l'université n'est pas mise en valeur. Les règles de gestion des ressources en vigueur à l'UVT sont communes aux institutions publiques ayant le statut d'établissement public à caractère administratif. Des comptes rendus de la gestion des ressources devraient toutefois être édités et diffusés aux parties prenantes. Aucune évaluation de l'efficacité de mise en œuvre n'est effectuée. L'UVT ne prévoit pas d'évaluation externe/audit sur sa gestion et ne sollicite pas d'avis consultatif externe d'une manière périodique.
- 51. L'UVT garantit les moyens matériels nécessaires et appropriés au bon déroulement de ses activités. Toutefois des insuffisances existent au niveau des délais d'approvisionnement et de la qualité.

 L'UVT garantit les moyens matériels nécessaires et appropriés au bon déroulement de ses activités. Toutefois, des difficultés de passation de marchés retardent ou bloquent parfois certaines acquisitions.

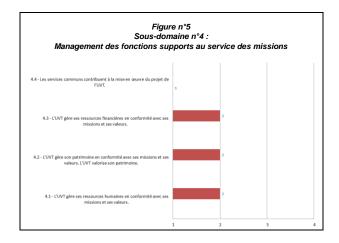
 L'UVT ne calcule pas d'indicateurs de suivi concernant ses moyens matériels (budget / étudiant; moyens didactiques offerts / étudiant; nombre d'étudiants/enseignant; surface utile / étudiant; budget dédié à l'amélioration des moyens matériels / au nombre d'étudiants concernés par l'amélioration; etc.).

 L'UVT n'a pas de stratégie d'amélioration de ses moyens matériels. Les décisions dépendent de l'initiative et du bon vouloir des responsables.

52. Les actions recommandées pour que l'organisation et le pilotage des composantes et des services soient plus appropriés sont les suivantes :

- Action n°9. Se conformer aux profils requis et aux compétences requises d'après les fiches de postes disponibles à l'UVT lors des recrutements et de l'attribution des postes fonctionnels y compris les postes de responsabilité. Cela permettra de garantir une meilleure adéquation avec les besoins et les exigences spécifiques à l'UVT.
- Action n°10. Redynamiser le personnel de l'UVT à travers l'implication dans des projets mobilisateurs (projet d'établissement, nouveau projet d'appui à la qualité de gestion, instauration de système de management de l'innovation, déploiement de SMQ conforme aux normes internationales,...).
- <u>Action n°11.</u> Améliorer la représentativité des étudiants et du personnel dans les instances de l'UVT et la rendre effective.
- <u>Action n°12.</u> Mener des enquêtes d'une manière régulière et multiplier les moyens d'écoute des parties prenantes et prendre en considération les opinions et avis des étudiants et du personnel.
- <u>Action n°13.</u> Editer des comptes rendus de la gestion des ressources et les diffuser auprès des parties prenantes.
- <u>Action n°14.</u> Organiser une évaluation externe périodique de l'UVT et demander un avis externe régulier sur le fonctionnement de l'UVT.
- <u>Action n°15.</u> Fixer des indicateurs (budget par étudiant, moyens didactiques offerts par étudiant, nombre d'étudiants par enseignant, surface utile par étudiant lors des regroupements,...) et suivre les réalisations.
- <u>Action n°16.</u> Adopter des règlements internes et des chartes et veiller à leur application avec rigueur par les acteurs concernés.

2.4. Management des fonctions supports



53. L'UVT gère ses ressources humaines en conformité avec ses missions et ses valeurs mais les marges de manœuvre sont réduites.

La gestion des ressources humaines à l'UVT doit respecter les exigences du statut commun des fonctionnaires publics et des règles et pratique de gestion centralisée du personnel par le ministère.

L'UVT n'a pas de possibilité d'exploiter des mécanismes incitatifs et de favoriser la performance de son personnel.

Le management du personnel de l'UVT n'est pas adapté aux spécificités de l'UVT et n'est pas conduit avec la professionnalité requise vu que le recrutement des responsables de ce management ne se fait pas sur la base des profils requis pour l'exercice des fonctions mais il se base sur les règles communes régissant l'attribution des emplois fonctionnels dans les structures publiques. Les activités se limitent à l'UVT à la gestion administrative des dossiers.

54. L'UVT gère son patrimoine en conformité avec ses missions et ses valeurs. L'UVT valorise son patrimoine.

L'UVT dispose d'un recensement de ses biens immobiliers et mobiliers et de son patrimoine scientifique. Mais peu d'informations sur le patrimoine sont diffusées.

La gestion du patrimoine de l'UVT est soumise à des contraintes réglementaires et à des règles strictes de passation des marchés,... Les difficultés se posent moins dans l'allocation de budgets pour la conservation,

la maintenance (préventive et curative) que dans la capacité d'utiliser ces budgets.

55. L'UVT gère ses ressources financières en conformité avec ses missions et ses valeurs.

La politique budgétaire de l'UVT, à l'instar de celle de toutes les universités, ne repose pas sur un projet d'établissement. C'est le président de l'université qui est ultimement responsable de la politique budgétaire et veille à ce que celle-ci contribue à la réalisation des missions de l'université.

La gestion budgétaire actuelle de l'UVT semble plus basée sur une logique de moyens que de résultats. Elle semble plutôt favoriser l'observation rigoureuse d'une procédure longue et compliquée au détriment de l'efficacité et l'efficience de l'allocation des crédits accordés et la réalisation des objectifs fixés.

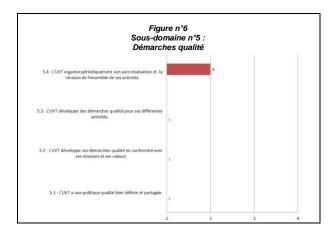
L'UVT dispose d'une sous-direction financière adaptée à sa politique bien que ses capacités devraient être renforcées par une augmentation de la taille de son effectif de cadres intermédiaires (chefs services) et par des actions ciblées de formation continue notamment dans des aspects liés à la plus grande autonomie financière dont bénéficierait l'UVT suite à la demande de transformation de son statut en EPST déposée le 30 septembre 2014 (contrôle de gestion, audit, comptabilité commerciale, etc.). Les procédures complexes et routinières démotivent le personnel du service financier, qui se voit souvent obligé d'assurer un suivi journalier rigoureux de ses dossiers avec une mobilisation importante des moyens (cordonner à plusieurs reprises par jour avec les chauffeurs, effectuer d'innombrables communications téléphoniques, courriers électroniques,...) pour obtenir de piètres résultats (validation d'un engagement sur le système ADEB, envoi d'un bordereau de mandat au comptable, récupérer une avance du trésorier régional pour une mission,...).

L'UVT ne dispose pas d'un service de contrôle de la gestion financière. En tant qu'établissement public à caractère administratif, les dépenses de l'UVT sont soumises à un contrôle à priori externe réalisé par le contrôleur des dépenses. La création d'une direction chargée de l'audit et du contrôle internes est toutefois prévue dans le nouvel organigramme.

En ce qui concerne la transparence, les actions menées par la sous-direction financière et ses performances, à l'instar des autres services de l'université, ne donnent pas lieu à l'édition et à la diffusion de rapports périodiques. Des rapports annuels d'activités sont toutefois remis par les services à la fin de chaque année exclusivement au président de l'université.

- 56. Les services communs contribuent aux activités de l'UVT. Toutefois, leurs contributions gagneraient à être optimisées en rendant leurs activités étroitement au service du projet d'établissement. Le fonctionnement actuel des services communs avec une approche administrative indépendante des missions et objectifs de l'UVT n'est pas optimal.
- 57. Les actions recommandées pour que le management des fonctions supports contribue mieux à la réalisation des missions et objectifs de l'UVT sont les suivantes :
 - <u>Action n°17.</u> Mettre à niveau la gestion des ressources humaines à l'UVT à travers un programme de formation continue et de développement des compétences du personnel.
 - Action n°18. Œuvrer pour développer l'autonomie de l'université en matière de gestion de ses ressources humaines : évoluer à terme vers le statut d'établissement public à caractère non administratif (EPNA) permettant d'adopter un statut particulier pour le personnel de l'UVT. Le statut actuel d'établissement public à caractère administratif (EPA) et le statut demandé d'établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) ne permettent pas de doter le personnel de l'UVT d'un statut particulier par rapport au statut du personnel de la fonction publique et limitent par conséquent les marges de manœuvres pour la gestion et la motivation du personnel de l'UVT.
 - <u>Action n°19.</u> Etablir un recensement soigné des biens mobiliers et immobiliers de l'UVT et de son patrimoine scientifique et améliorer la conservation de ce patrimoine y compris en renforçant les capacités de l'université dans ce domaine et en améliorant les opérations préventives et de maintenance.
 - <u>Action n°20.</u> Etablir et mettre en œuvre une politique de diffusion et de valorisation du patrimoine scientifique de l'UVT.
 - Action n°21. Renforcer les capacités de gestion financière, de comptabilité et de contrôle de gestion de l'UVT et les mettre à niveau pour mieux assumer l'autonomie financière.
 - <u>Action n°22.</u> Adopter une politique budgétaire en lien avec un projet d'établissement : une politique budgétaire étroitement liée aux missions et objectifs de l'UVT.
 - <u>Action n°23.</u> Responsabiliser toute l'équipe de l'UVT et surtout les responsables hiérarchiques concernant le nouveau projet d'établissement.
 - <u>Action n°24.</u> Œuvrer pour que des mesures incitatives favorisant le personnel performant puissent être adoptées.

2.5. Démarches qualité



58. L'UVT dispose d'une politique qualité bien définie mais dont la quasi-totalité du personnel ignore l'existence vu qu'elle n'est pas partagée.

Bien qu'elle forme des spécialistes en management de la qualité capables de mettre en place des systèmes de management de la qualité conformes aux normes internationales et des spécialistes capables d'accompagner les projets de modernisation (portant sur la qualité, l'innovation et le changement,...), l'UVT n'a pas été capable de profiter du vivier dont elle dispose pour se doter d'un SMQ certifié et pour moderniser son propre système de management.

L'UVT ne dispose toujours pas d'un comité de qualité bien que les textes en vigueur le lui permettent.

Ni le système de management de l'UVT ni celui du management de ses formations n'ont été soumis à une évaluation externe ni à un plan d'action en vue de les rendre conformes à la norme ISO 9001 ou au moins à une variante adaptée au management des formations informelles (la norme ISO 29990). Pourtant, d'autres institutions actives dans la formation continue sont parvenues à certifier leur SMQ (cas de plusieurs ISETs et écoles d'ingénieurs, cas du CDPU à l'ISEFC, etc.).

La réflexion concernant la qualité du management ou de l'enseignement demeure insuffisante bien que des projets aient déjà été engagés dans ces domaines.

Le projet d'amélioration de la qualité de gestion du dispositif d'enseignement virtuel porté par l'UVT a permis des avancées importantes. Plusieurs actions ont été menées dans le cadre de ce projet (un nouvel organigramme adaptée aux besoins de l'UVT, un manuel de procédures, une stratégie de communication, une nouvelle charte pour l'UVT, formations, une politique qualité,...). Toutefois, l'université n'a pas été en mesure d'achever certaines des actions ni d'institutionnaliser certains acquis ou de les pérenniser. L'université n'a pas été aussi en mesure de maintenir les ressources humaines formées dans ce domaine. En dehors de ce projet, l'UVT n'a pas attribué de moyens à l'appui à la qualité (budget, ressources, formations, logiciel, recrutement d'un qualiticien, mobilisation d'assistance technique ou établissement de

formations, logiciel, recrutement d'un qualiticien, mobilisation d'assistance technique ou établissement de contrats d'experts avec des enseignants spécialistes,...).

- 59. L'UVT n'a pas de stratégie explicite dans son appui à la qualité. Des orientations ou initiatives dans de domaine sont encouragées par le président de l'université mais elles ne figurent pas dans des documents écrits et partagés décrivant la vision de la direction sur la gestion de la qualité (par exemple une politique de qualité officielle qui soit diffusée).
- 60. L'UVT ne développe pas des démarches qualité pour ses différentes activités.

L'UVT ne dispose pas de documents et de procédures relatifs à l'organisation de la qualité pour les principales missions et ayant un caractère contraignant pour l'administration et le personnel.

Les responsabilités et les processus relatifs à l'assurance qualité ne sont pas clairement réglementés dans tous les services et les activités.

La communication sur l'assurance qualité n'est pas assurée. L'UVT n'a ni de règles de communication consignées par écrit et en concertation entre les services.

61. L'UVT s'est engagée dans son auto-évaluation institutionnelle. Le présent rapport d'auto-évaluation est issu de ce projet. Toutefois, l'incertitude demeure forte concernant la capacité de l'université à mettre en œuvre les actions d'amélioration recommandées et à pérenniser l'auto-évaluation en tant qu'activité institutionnalisée et régulière au-delà du projet.

En effet, plusieurs rapports d'évaluation externe et d'audit ont été réalisés depuis la création de l'UVT et surtout au cours des dernières années mais l'université n'a pas engagé de plans d'actions en vue concrétiser les recommandations émises dans ces rapports.

Par ailleurs, les activités d'auto-évaluation institutionnelle de l'UVT gagneraient à être élargies à un maximum d'adhérents parmi les acteurs internes. L'auto-évaluation devra également être élargie à l'ISEFC de manière à ce que le prochain rapport d'auto-évaluation de l'UVT soit un rapport consolidé.

A l'UVT, aucun processus d'assurance qualité n'est mis en œuvre pour évaluer ses formations dans tous leurs aspects de fonctionnement, pour mesurer les résultats et pour identifier les ajustements éventuels. L'enseignement à l'UVT n'a jamais été évalué hormis à travers des initiatives personnelles d'enquêtes de satisfaction menées par quelques enseignants à la fin de leurs modules. Il ne s'agit pas d'une insuffisance spécifique à l'UVT puisque le principe d'évaluation externe de l'enseignement institué dans la loi de 2008 relative à l'enseignement supérieur n'est pas encore effectivement appliqué. L'instance nationale chargée, entre autres, de l'évaluation externe des formations étant en cours de mise en place.

Les pratiques d'auto-évaluation institutionnelle et des formations sont à leur début à l'UVT. L'évaluation de leur impact est prématurée.

62. Les actions recommandées pour améliorer les démarches qualité sont les suivantes :

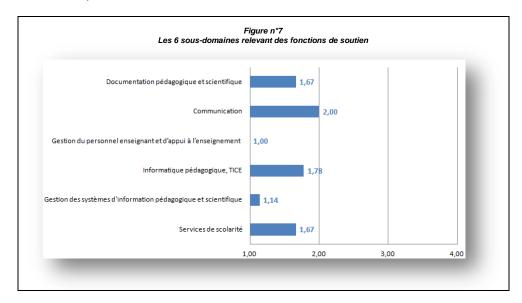
Action n°25. Partager la politique qualité et veiller à sa mise en œuvre.

Action n°26. Engager un spécialiste en management de la qualité moyennant un contrat d'expert ou d'enseignant coordinateur afin de piloter un projet d'instauration d'un SMQ de l'UVT et de ses programmes de formation conforme à la norme ISO 9001 et d'assurer les activités de formation du personnel dans le domaine du management de la qualité. Outre la constitution d'un comité de qualité parmi le personnel de l'UVT, la mobilisation d'une équipe d'étudiants en projets de fin d'études pourrait être pertinente.

Action n°27. Elargir l'auto-évaluation institutionnelle en 2016 à l'ISEFC de manière à permettre que ce prochain exercice d'auto-évaluation et le rapport qui en sera issu couvrent toute la réalité de l'UVT (une université de tutelle et non pas uniquement un établissement et une structure au service des autres universités).

3. Domaine « Fonctions de soutien »

63. Les fonctions de soutien concourent directement à la réalisation des missions de l'établissement dans le domaine de l'enseignement et de la recherche à l'exception des activités d'enseignement et de recherche elles-mêmes. La note globale attribuée en ce qui concerne ce domaine « Fonctions de soutien » est de 1,54 sur une échelle variant de 1 à 4¹.

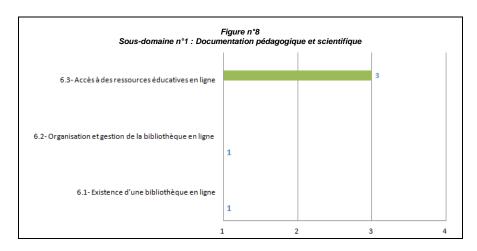


L'évaluation des fonctions de soutien a porté sur six sous-domaines (Figure n°7): la documentation pédagogique et scientifique (Figure n°8), la communication (Figure n°9), la gestion du personnel enseignant et d'appui à l'enseignement (Figure n°10), l'informatique pédagogique TICE (Figure n°11), la gestion des systèmes d'information pédagogique et scientifique (Figure n°12) et les services de scolarité (Figure n°12).

_

¹ 1 = Insuffisant ou Absent ; 2 = Modéré ; 3 = Satisfaisant ; 4 = Excellent.

3.1. Documentation pédagogique et scientifique



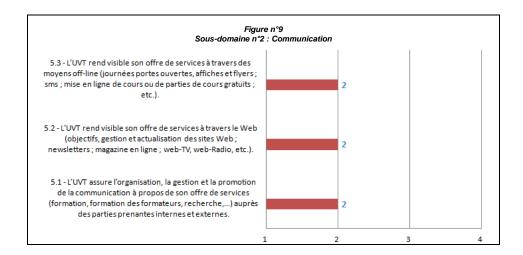
64. L'UVT dispose d'une bibliothèque « classique » mais celle-ci est dotée d'une collection très limitée de manuels et de livres publiés principalement par le Centre de Publications Universitaires. Cette « bibliothèque » est gérée par une spécialiste en archivage.

L'accès des étudiants de l'UVT aux bibliothèques des établissements universitaires dans leurs régions n'est pas facilité. Mais, en raison des contraintes et des spécificités du public inscrit à l'UVT, il serait probablement mieux approprié que l'UVT permette aux étudiants inscrits dans les formations intégrales d'accéder à une bibliothèque numérique dans leur domaine de spécialité. De telles bibliothèques existent en effet au niveau international.

Les étudiants de l'UVT disposent d'un accès à une banque de ressources numériques et à une médiathèque de ressources audio-visuelles disponibles à l'UVT à travers le portail d'accès « Ressources éducatives en ligne » (REL). Mais, l'UVT ne dispose pas de rapports détaillés d'analyse des accès bien que les traces soient disponibles. Aucun travail de recherche n'est aussi conduit à l'UVT concernant les accès, les usages, la satisfaction et les comportements des usagers des REL.

- 65. Les actions recommandées en ce qui concerne la documentation pédagogique et scientifique sont les suivantes :
 - Action n°28. Faciliter l'accès des étudiants de l'UVT aux bibliothèques des établissements universitaires dans leurs régions moyennant une meilleure coordination entre l'UVT d'une part et les universités et les établissements qui en relèvent d'autre part.
 - Action n°29. Etudier l'opportunité et la faisabilité de faire accéder les étudiants inscrits dans les formations intégrales d'accéder à une bibliothèque numérique dans leur domaine de spécialité.
 - Action n°30. Améliorer la communication concernant l'accès aux « Ressources éducatives en ligne » (REL).
 - Action n°31. Enrichir le catalogue de ressources disponibles soit enrichi notamment grâce aux partenariats puisque la production locale de ressources pédagogiques numériques par l'UVT est freinée depuis quelques années.
 - <u>Action n°32.</u> Assurer le suivi des accès aux REL et encourager la réalisation de projets de fin d'études et de travaux de recherche action portant sur l'analyse des accès aux REL afin de mieux orienter les décisions concernant le développement de ce service et de mieux répondre aux besoins des usagers.

3.2. Communication



66. L'UVT assure l'organisation, la gestion et la promotion de la communication à propos de son offre de services auprès des parties prenantes internes et externes. Mais, plusieurs points faibles sont relevés et affectent l'efficacité de la communication.

L'UVT rend visible son offre de services à travers son site Web. Outre la diffusion à travers le site Web et la page Facebook de l'université, les actualités sont également diffusées à travers une lettre d'information. Toutefois, celle-ci est limitée aux personnes volontairement inscrites à travers le site au service lettre d'information ou aux personnes figurant dans les bases de l'UVT (participants aux formations de formateurs, participants aux réunions de sensibilisation,...). L'inconvénient est que procédant ainsi, l'UVT ne pourra élargir son public cible et toucher des personnes qui ignorent l'existence de l'université et qui n'ont jamais visité son site ou utilisé ses services. Il importe de rappeler que l'étude sur la notoriété et l'image de l'UVT dans les universités engagée dans le cadre du projet PADGEV avait révélé que la notoriété est limitée même au sein de la communauté universitaire. L'UVT gagnerait à réaliser des campagnes ciblées de communication on-line en recourant aux bases et aux canaux de communication maison et en diversifiant les canaux (newsletters professionnelles, magazines en ligne, web-TV, web-Radio, etc.).

L'UVT rend aussi visible son offre de services à travers des moyens off-line. Des journées de sensibilisation et d'information sont ainsi régulièrement organisées dans les établissements universitaires.

Des stands sont organisés dans des salons ciblés (salon e-learning,...). Des affiches et des flyers sont distribués.

Il importe aussi de noter que les publications des communiqués d'inscription dans les journaux publics auxquelles procède l'université en raison de la facilité de conclusion d'une telle transaction risquent d'avoir un impact limité. Les digital-natives d'aujourd'hui lisent peu les journaux en version papier. Ce type de média intéresse plus les seniors et est plus accessible aux fonctionnaires publics qui ne font pas partie du cœur de la cible des principaux services e l'université et notamment des formations intégrales.

L'UVT n'a pas de politique de communication explicite. Les actions sont organisées d'une manière artisanale et improvisée chaque fois qu'un besoin se présente.

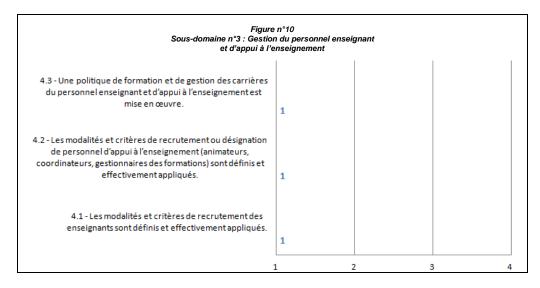
Par ailleurs, l'UVT ne dispose pas de ressources humaines qualifiées pour la communication et ne mobilise pas des spécialistes par le biais de contrats d'experts ou de contrats d'enseignants coordinateurs bien que des moyens et la réglementation en vigueur le lui permettent.

Les insuffisances au niveau de la communication devront être résolues car en tant qu'institution chargée de promouvoir l'intégration des TICE, d'introduire de nouvelles pratiques pédagogiques et de développer l'usage des TICE dans les universités et plus généralement des TICs et de la culture de l'apprentissage tout au long de la vie dans la société, l'UVT est appelée à accorder une importance primordiale à la communication. Par ailleurs, étant active dans le domaine de la formation continue, l'offre de services UVT est d'amblée exposée à une concurrence par rapport aux organismes privés qui sont en mesure d'assurer une communication d'une manière professionnelle.

67. Les actions recommandées en ce qui concerne la communication sont les suivantes :

- <u>Action n°33.</u> Faciliter l'accès des étudiants de l'UVT aux bibliothèques des établissements universitaires dans leurs régions moyennant une meilleure coordination entre l'UVT d'une part et les universités et les établissements qui en relèvent d'autre part
- <u>Action n°34.</u> Etablir et mettre en œuvre un plan de communication avec l'appui d'une agence de communication ou d'une spécialiste mobilisé grâce à un contrat d'expert ou d'enseignant coordinateur.
- Action n°35. Veiller à ce que la structure chargée de la communication prévue dans le nouvel organigramme soit dotée de personnel qualifié pour l'exécution du plan de communication et la gestion du service de communication. Le profil requis devrait être défini au préalable sur la base de la fiche de poste déjà définie dans le cadre du projet PADGEV de nouvel organigramme.
- <u>Action n°36.</u> Développer les compétences du personnel de l'UVT intervenant dans la définition ou l'exécution des activités de communication.

3.3. Gestion du personnel enseignant et d'appui à l'enseignement



68. L'UVT fait appel principalement à des enseignants vacataires chargés du tutorat des modules de formation intégrale. L'équipe d'enseignants permanents à l'UVT étant en effet très réduite.

Les modalités et les critères de recrutement des enseignants vacataires chargés du tutorat ne sont pas définis d'une manière explicite. Les modalités d'évaluation de l'enseignement et des prestations fournies par les enseignants ne sont pas fixées ce qui pourrait être à l'origine d'excès de contrôle de la part de l'administration alors qu'il s'agit d'une activité sensible qui ne relève pas des prérogatives du personnel administratif.

Les modalités et critères de recrutement ou désignation de personnel d'appui à l'enseignement (animateurs, coordinateurs, gestionnaires des formations) ne sont pas définies d'une manière explicite.

Il n'existe pas de politique de formation et de gestion des carrières du personnel d'appui à l'enseignement à l'UVT bien que celui-ci joue un rôle important dans la réussite des formations intégrales.

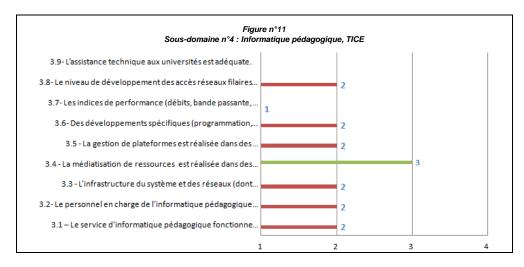
69. Les actions recommandées en ce qui concerne la gestion du personnel d'enseignement et d'appui à l'enseignement sont les suivantes :

- Action n°37. Adopter une procédure de recrutement des enseignants tuteurs et communiquer d'une manière transparente concernant le recrutement des enseignants tuteurs (appel à tuteurs, constitution d'une base de dossiers de candidatures spontanées déposés à travers le site Web,...).
- Action n°38. Responsabiliser les coordinateurs pédagogiques des formations intégrales de l'évaluation des activités de tutorat assurées par leurs équipes et suivre l'exécution des plans d'actions correctives proposés par chaque coordinateur pédagogique à la fin de chaque semestre en tenant compte des résultats des enquêtes de satisfaction, des résultats des évaluations des modules, des rapports des coordinateurs, des rapports administratifs,...

<u>Action n°39.</u> Affecter le personnel d'appui à l'enseignement sur la base des profils requis décrits dans les fiches de postes établies dans le cadre du projet PADGEV.

Action n°40. Evaluer le rendement du personnel d'appui par les coordinateurs pédagogiques des formations intégrales, œuvrer pour l'instauration de mesures incitatives à l'égard du personnel d'appui, ainsi que des autres catégories du personnel, en fonction des performances (aménagements du temps de travail, mise à disposition d'équipements et d'outils de travail spécifiques,...) et mettre en œuvre une politique de formation et de gestion des carrières du personnel d'appui eu égard à l'importance de son rôle dans les formations intégrales.

3.4. Informatique pédagogique, TICE



Le service d'informatique pédagogique fonctionne dans des conditions adéquates (composition, organisation, fonctions, moyens).

Le personnel en charge de l'informatique pédagogique a les qualifications et les compétences nécessaires. Les services chargés de l'informatique pédagogique sont dotés de moyens permettant d'assurer les services requis dans des conditions satisfaisantes et même pour des besoins quantitatifs très au-delà des besoins actuels. Un renouvellement des équipements est opéré.

L'organigramme n'est pas très adapté mais la situation n'est pas exceptionnelle en comparaison avec d'autres services de l'université. Le nouveau décret d'organisation de l'UVT permettra de renforcer le positionnement du service d'informatique pédagogique et d'ouvrir de nouvelles perspectives d'évolution au personnel.

La qualité des services d'informatique pédagogique fournis est en-deca des compétences disponibles. Ce constat est légitimé par la survenance répétée d'incidents techniques intolérables dans une université virtuelle surtout lorsqu'ils affectent la continuité des services pédagogiques fournis aux usagers.

La médiatisation de ressources est réalisée dans des conditions adéquates (composition, organisation, fonctions, moyens, qualifications et compétences du personnel,...). Le service chargé de la médiatisation des ressources est doté de moyens permettant d'assurer les services requis dans des conditions satisfaisantes. Les compétences disponibles sont à même de réaliser la médiatisation et même des développements spécifiques (programmation, simulateurs, jeux sérieux, etc.) moyennant éventuellement des formations complémentaires et un encadrement adéquat. L'organigramme n'est pas très adapté des améliorations à ce niveau sont déjà projetées dans le nouvel organigramme.

Le volume de production de ressources numériques a connu ces dernières années une chute remarquable. Ce choix volontaire de freiner la production de ressources numériques, qui rappelons-le est l'une des missions de l'UVT, quels qu'en soient les motifs, pose désormais **un problème d'efficience et de démotivation**. L'effectif du personnel dédié à la médiatisation à l'UVT est désormais en surplus par rapport au volume de production de ressources numériques.

Les indices de performance (débits, bande passante, temps de réponse, temps moyen entre les pannes,...) doivent être améliorés vu qu'il y a des insuffisances. Beaucoup d'insuffisances signalées en permanence par les utilisateurs mais en raison des lacunes de communication interne et de remontée d'informations les réclamations ne parviennent parfois pas à qui de droit et ne font pas forcément d'un suivi de leur part. Ces

insuffisances affectent négativement la satisfaction des utilisateurs surtout lorsqu'il n'y a pas d'amélioration et qu'aucun feedback n'est donné à l'auteur de la réclamation.

Le niveau de développement des accès aux réseaux filaires et Wifi sur les différents sites de l'université est variable. A titre d'exemple, l'accès au Wifi au siège de l'UVT nécessite une clef qui n'est pas parfois connue par les tuteurs et les étudiants qui préfèrent souvent utiliser leurs propres ordinateurs.

L'assistance technique aux universités en lien avec les formations intégrées souffre d'insuffisances notamment de communication et de qualité de service. Les pratiques bureaucratiques et basées sur les courriers officiels devraient être remplacées par la mise en place d'un service de hotline capable de répondre dans les délais les plus brefs et de répondre efficacement aux besoins exprimés car la qualité de service en informatique pédagogique de l'UVT affecte la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement des modules concernés dans les universités partenaires.

Les différents services de l'université fonctionnent d'une manière indépendante. Il n'y a pas d'homogénéisation de l'utilisation des applications informatiques entre les différents services et composantes. Il y a également des insuffisances au niveau de l'interopérabilité des applications à l'échelle de l'UVT et de la définition et application des procédures d'accès (droits) aux informations.

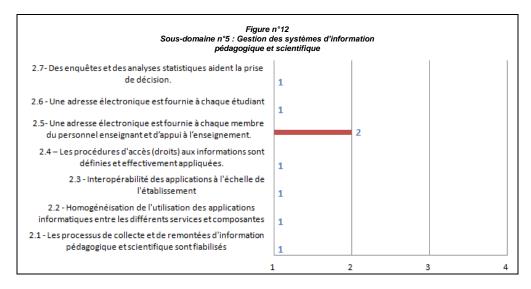
Une adresse électronique, associée à un compte de messagerie créé auprès du CCK qui est le fournisseur Internet des universités, est normalement fournie à chaque membre du personnel enseignant permanent et d'appui à l'enseignement mais en pratique rares sont ceux qui utilisent leur compte CCK. L'UVT ne fournit pas d'adresse électronique institutionnelle aux tuteurs vacataires ni aux étudiants.

La prise de décision à l'UVT ne se base pas sur les résultats d'enquêtes ou des analyses statistiques. L'UVT mène rarement des enquêtes et lorsque c'est le cas elle ne mobilise pas l'expertise nécessaire pour procéder à l'analyse des résultats. Les capacités de l'observatoire de l'UVT étant en effet très limitées.

70. Les actions recommandées en ce qui concerne l'informatique pédagogique sont les suivantes :

- <u>Action n°41.</u> Un audit externe devrait être réalisé afin de déterminer les causes des problèmes et incidents techniques et pour définir un plan de mise à niveau de manière à prévenir contre de tels problèmes et le cas échéant pour les gérer convenablement.
- Action n°42. Réaliser un audit externe régulier concernant l'infrastructure technique de l'UVT et le fonctionnement relatif à l'informatique pédagogique. L'audit externe devrait permettre de détecter d'une manière précoce toute insuffisance au niveau de l'entretien, de la maintenance et de la sécurité et de définir les actions permettant de pallier aux insuffisances révélées par l'audit.
- <u>Action n°43.</u> Adopter un manuel des procédures en lien avec l'informatique pédagogique et la médiatisation et assurer le suivi étroit des activités et le contrôle des prestations fournies.
- <u>Action n°44.</u> Redynamiser l'activité de production numérique en tenant compte des points faibles éventuellement détectés et ayant motivé la décision de freiner la production numérique.
- <u>Action n°45.</u> Mettre en œuvre un plan d'action pour améliorer le suivi et le niveau des indices de performance et pour améliorer la gestion des réclamations.
- <u>Action n°46.</u> Permettre aux tuteurs et aux étudiants d'accéder facilement aux réseaux WIFI dans les sites exploités dans les regroupements de l'UVT.
- Action n°47. Doter l'UVT d'un service de hotline capable d'assurer l'écoute client, d'assurer un service de conseil et d'orientation au profit des étudiants, des enseignants et des correspondant et de coordonner en interne en vue de la résolution efficace et rapide des problèmes rencontrés par les usagers et les partenaires de l'UVT.

3.5. Gestion des systèmes d'information pédagogique et scientifique

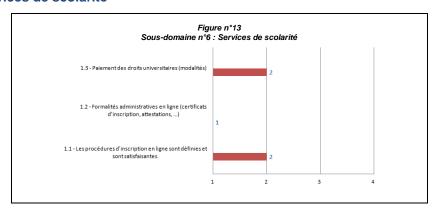


- 71. Les processus de collecte, de remontée et d'une manière générale de gestion de l'information pédagogique et scientifique souffrent d'insuffisances concernant leur fiabilité. Exemples d'insuffisances :
 - Perte des données et des archives numériques à une grande échelle.
 - Faible importance accordée à l'information et à l'analyse de l'information.
 - Manque de rigueur, de précision et de mise à jour des données.

72. Les actions recommandées en ce qui concerne la gestion des systèmes d'information pédagogique et scientifique sont les suivantes :

- <u>Action n°48.</u> Engager un plan d'action en vue de développer les compétences du personnel particulièrement en matière de collecte, de gestion et d'analyse de l'information pédagogique et scientifique et administrative (en lien direct avec l'enseignement).
- <u>Action n°49.</u> Assurer le suivi requis des activités relatives à la collecte, la gestion et l'analyse des informations pédagogiques, scientifiques et administrative : tableaux de bord, reporting, contrôle,...
- <u>Action n°50.</u> Réaliser une étude prospective concernant les besoins actuels et futurs en équipements et de renforcement des capacités.

3.6. Services de scolarité



- 73. Les procédures d'inscription en ligne sont définies et appliquées. Ces procédures diffèrent d'une formation à l'autre. Le traitement administratif des dossiers n'est pas optimal. Les difficultés techniques et de prise en main rencontrées par les candidats ne sont pas prises en charge.
- 74. Il y a des insuffisances concernant le paiement en ligne mais aussi la prédominance des procédures offliées au paiement. Les insuffisances concernent aussi le niveau des droits d'inscription et les modalités de paiement.

L'UVT en tant que structure de service public et eu égard à ses objectifs d'inclusion et de développement de l'apprentissage tout au long de la vie et d'appui à la qualité de l'enseignement y compris dans les universités de l'intérieur devrait appliquer des droits d'inscription mieux adaptés à la diversité de ses publics et instituer des modalités souples prenant en compte les difficultés de paiement surtout dans le contexte économique actuel et devrait étudier les possibilités de réduction des frais d'inscription.

75. Les actions recommandées en ce qui concerne les services de scolarité sont les suivantes :

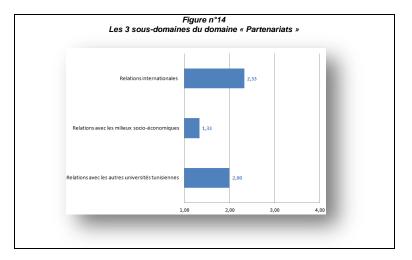
<u>Action n°51.</u> Simplifier les procédures d'inscription en ligne et améliorer le traitement off-line des dossiers des candidats et des étudiants. Il est aussi proposé que les informations collectées concernant l'inscription et le paiement dans les enquêtes de satisfaction soient analysées et que des actions d'ajustement soient mises en œuvre.

<u>Action n°52.</u> Développer l'ENT pour inclure des formalités administratives on-line et mieux répondre aux besoins des usagers.

Action n°53. Conduire une étude sur le modèle économique le plus adapté à l'UVT et à ses activités et fixer les nouveaux droits d'inscription sur la base de cette étude et en tenant compte d'une analyse approfondie des coûts.

4. Domaine « Partenariats »

76. La note globale attribuée en ce qui concerne le domaine « Partenariats » est de 1,89 sur une échelle variant de 1 à 4¹.

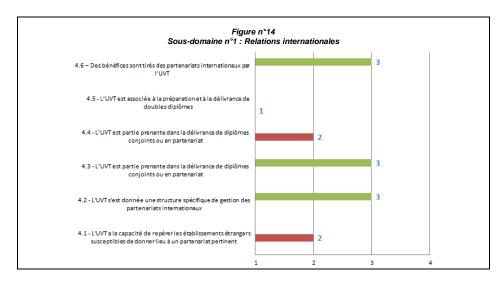


L'évaluation dans ce domaine a porté sur trois sous-domaines (Figure n°1) : les relations internationales (Figure n°14), les relations avec les milieux socio-économiques (Figure n°15) et les relations avec les autres universités tunisiennes (Figure n°16).

_

¹ 1 = Insuffisant ou Absent ; 2 = Modéré ; 3 = Satisfaisant ; 4 = Excellent.

4.1. Relations internationales



77. L'UVT assure un développement structuré des partenariats internationaux et de la collaboration internationale comme en témoignent les conventions établies qui couvrent d'ailleurs les domaines clefs d'activité de l'UVT.

Des bénéfices sont tirés des partenariats internationaux par l'UVT : obtention d'équipements, échange de ressources numériques, formation des formateurs, assistance technique,...

La capacité de l'UVT à repérer les établissements étrangers susceptibles de donner lieu à un partenariat pertinent est limitée en raison notamment de la surcharge de travail de la sous-direction des relations internationales qui contraint à se focaliser sur la gestion d'un large portefeuille de projets et d'activités de coopération en cours au détriment d'activités de veille et d'établissement ciblé de partenariats stratégiques à l'initiative de l'UVT.

La sous-direction des relations internationales est certes dotée de moyens matériels suffisants mais ses capacités humaines devraient toutefois être renforcées pour permettre le développement de la coopération internationale, la pérennisation des actions de coopérations au-delà des projets et une meilleure exploitation des importantes opportunités qui se présentent pour l'UVT.

L'UVT agit essentiellement d'une manière passive. Rares sont les partenariats établis et les projets internationaux montés suite à une initiative de l'UVT.

L'UVT n'est pas dotée d'une structure spécifique de gestion des projets internationaux. Il serait pertinent que le renforcement des capacités de la sous-direction des relations internationales tienne compte des besoins en compétences en fund raising, en montage et en gestion des projets internationaux.

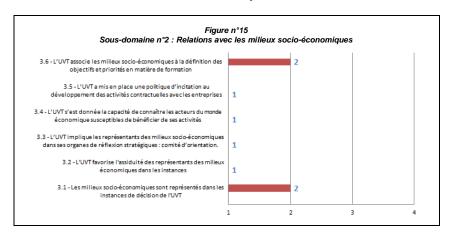
L'UVT est partie prenante dans la délivrance de diplômes conjoints ou en partenariat (cas de la licence EOLES). Mais l'UVT est en mesure d'atteindre de meilleurs résultats étant donné le capital confiance dont jouit l'UVT au niveau international.

L'UVT n'est par ailleurs pas associée à la préparation et à la délivrance de doubles diplômes.

78. Les actions recommandées en ce qui concerne les relations internationales sont les suivantes :

- Action n°54. Renforcer les capacités humaines de la sous-direction des relations internationales en tenant compte des besoins de compétences en montage et en management de projets internationaux.
- Action n°55. Réaliser une évaluation des activités de coopération internationale de l'UVT (apports, efficacité, efficience, impact, pérennité,...) et tirer les enseignements concernant l'orientation future à adopter dans ce domaine par l'UVT.
- <u>Action n°56.</u> Conduire une activité de veille et de benchmarking concernant les universités étrangères similaires à l'UVT et les réseaux spécialisés et diffuser des rapports et des notes internes sur le sujet. La constitution d'une base documentaire (rapports, études, fiches,...) sur les acteurs les plus actifs dans les domaines d'activités de l'UVT et les acteurs internationaux à approcher en vue de l'établissement de partenariats stratégiques pourrait résulter de cette action.
- <u>Action n°57.</u> Etablir des partenariats ciblés et stratégiques couvrant les domaines clefs d'activité de l'UVT.

4.2. Relations avec les milieux socio-économiques



79. Les milieux socio-économiques sont représentés dans le conseil de l'UVT. Des représentants de Tunisie Télécom, d'Orange Tunisie, du Centre de Calcul Khawarezmi, du Centre National des Technologies en Education siègent ainsi au conseil de l'université. Des questions se posent toutefois sur la pertinence du choix des organismes représentés: forte représentativité du secteur TIC, quasi absence du milieu socio-culturel. La faible fréquence de tenue du conseil de l'université amène aussi à se poser des questions sur l'apport effectif des milieux socio-économique dans la prise de décision de l'UVT.

L'UVT ne dispose que d'une marge de manœuvre limitée pour favoriser l'assiduité des représentants des milieux économiques dans ses instances. Une plus grande implication de ces représentants dans les activités de l'UVT devrait favoriser une connaissance plus fine de l'UVT et encourager leur assiduité et apport à la prise de décision.

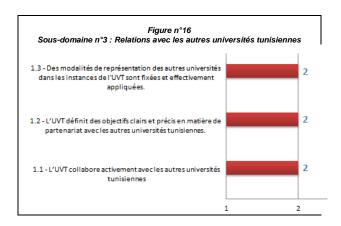
L'UVT n'implique pas de représentants des milieux socio-économiques dans ses activités de réflexion stratégique. En effet, l'UVT n'a pas de comité d'orientation. La réflexion stratégique à l'UVT n'est menée qu'à un titre très exceptionnel. La seule instance qui existe et à laquelle contribuent les représentants du milieu socio-économique, est le conseil de l'université. Celui-ci ne se livre pas à des activités de réflexion stratégique et d'orientation.

L'UVT s'intéresse rarement à l'identification des bénéficiaires de ses activités et à l'étude de leurs besoins. Les expériences déjà réalisées (lors du montage du Master MOME par exemple) émanent d'initiatives individuelles et non pas d'une démarche institutionnelle réfléchie et ne bénéficient que de peu d'appui de la part de l'UVT. Le relai n'est pas assuré par les services de l'UVT afin de pérenniser ou institutionnaliser de telles initiatives.

L'UVT ne dispose pas d'une politique de développement d'activités contractuelles avec les entreprises. Des conventions avec des entreprises ont déjà été établies mais des questions se posent concernant la capacité de l'université à les pérenniser et à fournir l'apport et les incitations que nécessiterait l'établissement d'un partenariat gagnant-gagnant.

- 80. Les actions recommandées en ce qui concerne les relations avec les milieux socio-économiques sont les suivantes :
 - Action n°58. Se doter d'un comité de réflexion stratégique ou d'orientation (même à un titre informel) et impliquer les représentants du milieu socio-économique dans la réflexion stratégique sur l'UVT.
 - <u>Action n°59.</u> Veiller à ce que l'observatoire de l'UVT soit capable de réaliser ou au moins de faire réaliser des études pour mieux connaître l'environnement socio-économique (acteurs, besoins, veille,...) ainsi que des enquêtes sur les besoins des milieux socio-économiques par rapport aux activités de l'UVT.

4.3. Relations avec les autres universités tunisiennes



81. L'UVT collabore activement avec les autres universités tunisiennes. Des activités sont en effet régulièrement co-organisées dans ce cadre. L'initiative d'actions concrètes de collaboration émane dans la majorité des cas de l'UVT.

Les réalisations sont en-deca des moyens mis à la disposition de l'UVT et de l'ampleur des activités et des objectifs qui lui sont fixés. Il importe de mentionner à ce niveau que cela dépend aussi du degré de conviction et d'engagement des responsables des autres universités dans les domaines d'activité de l'UVT et de l'intérêt qu'ils accordent à la coopération avec l'UVT.

L'UVT n'a pas d'objectifs chiffrés officiellement inscrits dans un document officiel engageant l'université en matière de partenariat avec les autres universités tunisiennes.

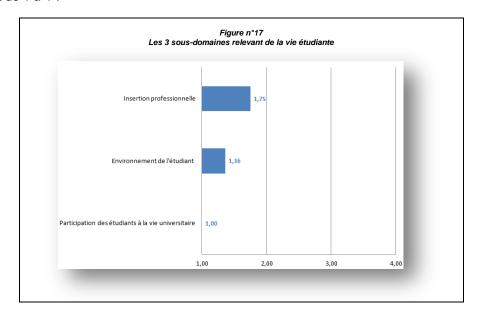
Il importe de souligner que le management de l'UVT, comme toutes les autres universités, ne se base pas sur des objectifs chiffrés ni des indicateurs officiellement adoptés.

Des modalités de représentation des autres universités dans le conseil de l'UVT sont fixées dans les textes. L'assiduité et l'importance de l'apport des représentants des universités dans les décisions de l'UVT sont variables.

- 82. Les actions recommandées en ce qui concerne les relations avec les autres universités tunisiennes sont les suivantes :
 - Action n°60. Œuvrer pour l'indication d'objectifs chiffrés et d'indicateurs sur les réalisations dans le domaine des TICE en collaboration avec l'UVT dans le modèle de projet d'établissement qui devrait être préparé par le ministère dans le cas de la préparation de la réactivation des contrats de performance.
 - Action n°61. Œuvrer pour rendre les départements de l'enseignement virtuel plus actifs : adoption de plans d'actions pour les DEV validés et appuyés à la fois par l'université concernée et l'UVT.
 - <u>Action n°62.</u> Œuvrer pour prévoir une fonction de vice-présidents chargés du numérique et des TICE dans les universités.
 - <u>Action n°63.</u> Inscrire des objectifs quantitatifs quant aux actions à mener en coopération avec les universités (formations conjointes, recherche, formation des formateurs,...) dans le futur projet d'établissement de l'UVT.

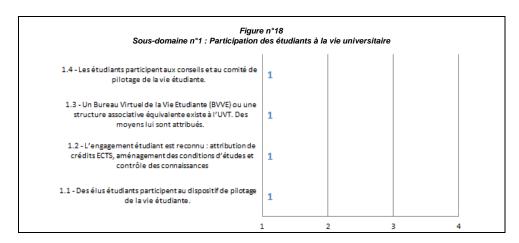
5. Domaine « Vie étudiante »

83. La note globale attribuée en ce qui concerne le domaine « Vie étudiante » est de 1,37 sur une échelle variant de 1 à 4¹.



L'évaluation du domaine « Vie étudiante » a porté sur trois sous-domaines (Figure n°17) : la participation des étudiants à la vie universitaire (Figure n°18), l'environnement de l'étudiant (Figure n°19) et l'insertion professionnelle (Figure n°20).

5.1. Participation des étudiants à la vie universitaire



84. Les étudiants ne sont pas représentés dans le conseil de l'université.

Le projet de nouveau décret d'organisation de l'UVT stipule dans son article 8 que le conseil de l'université comprendra un représentant des étudiants sachant que les étudiants dans les autres universités sont représentés dans leurs conseils par deux élus.

L'engagement étudiant n'est pas reconnu. Les marges de manœuvres de l'UVT sont en effet limitées ce qui rend presque impossible l'attribution de crédits ECTS, l'aménagement des conditions d'études et de contrôle des connaissances pour les étudiants engagés. En effet, en l'absence de règlements spécifiques, l'UVT se

 $^{^{1}}$ 1 = Insuffisant ou Absent ; 2 = Modéré ; 3 = Satisfaisant ; 4 = Excellent.

conforme aux textes et procédures en vigueur conçus pour les universités et les établissements universitaires traditionnels et pour les étudiants réguliers. L'UVT se trouve par conséquent incapable de prendre en compte les besoins particuliers de ses étudiants et de s'adapter à la diversité de leurs profils. En ce qui concerne l'engagement des étudiants, cela se traduit par :

- la non validation des acquis de l'expérience des étudiants engagés dans une expérience professionnelle, l'absence de dispense de stages ou de soutenances de stages pour les étudiants salariés ;
- l'absence de procédures permettant d'opérer des adaptations pour certains étudiants (sportifs, salariés, mères de famille, étudiants fortement engagés dans la société civile, étudiants très mobiles à l'intérieur ou à l'extérieur du pays,...).

L'UVT ne dispose pas de bureau virtuel de la vie étudiante. L'Environnement Numérique de Travail (ENT) était censé inclure progressivement des services de scolarité et d'autres services à valeur ajoutée pour la vie étudiante. Toutefois, l'ENT ne s'est pas développé.

L'exploitation de l'application d'envoi de sms disponible à l'UVT n'est pas optimisée. L'application étant d'ailleurs défectueuse depuis plusieurs mois.

L'UVT ne dispose ni d'un observatoire de la vie étudiante ni d'un comité de la vie étudiante.

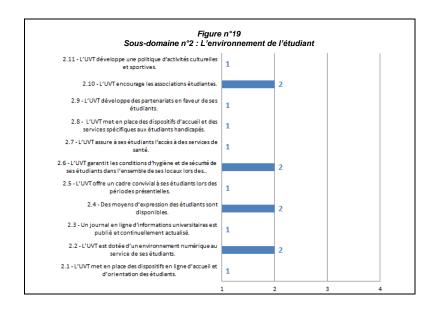
85. Les actions recommandées en ce qui concerne la vie étudiante sont les suivantes :

- <u>Action n°64.</u> Faire participer les étudiants au conseil de l'université et d'une manière générale dans le pilotage de la vie étudiante.
- Action n°65. Œuvrer pour la reconnaissance du caractère particulier de l'UVT et de ses publics par la présentation des dossiers d'habilitation des formations à une commission spécialisée en formation continue et à distance.
- <u>Action n°66.</u> Adopter un règlement des études qui soit spécifique à l'UVT qui prenne en compte l'engagement des étudiants.
- Action n°67. Organiser des stages et des visites dans d'autres organismes en vue de sensibiliser le personnel de l'université (en premier lieu les responsables fonctionnels) concernant la prise en compte du caractère particulier des publics cibles et de l'engagement des étudiants : ISEFC, ENA, Conservatoire National des arts et Métiers en France, organismes de formation continue, universités privées,...
- Action n°68. Développer l'ENT de manière à y intégrer un bureau virtuel de la vie étudiante permettant l'accès à une panoplie de services à valeur ajoutée pour l'étudiant. Cela implique une définition des services pouvant être utilement proposés en ligne à travers ce bureau, le développement de l'ENT pour intégrer ces nouveaux services et le développement des activités du service de scolarité pour la prise en charge de ces services. Un renforcement des capacités humaines et matérielles du service de scolarité pourrait s'avérer nécessaire à cette fin.
- Action n°69. Revoir le mode de gestion de la scolarité en vue de mieux servir les étudiants et mieux gérer la vie estudiantine. Le développement des compétences du personnel chargé de la scolarité y compris par des formations et des stages dans des structures similaires en Tunisie et à l'étranger est également recommandé.

Action n°70. Charger l'observatoire de l'université :

- D'établir un rapport d'analyse du profil des inscrits au démarrage de chaque formation et le diffuser auprès des acteurs de la formation.
- D'analyser, au moyen d'études qualitatives et quantitatives, le parcours des étudiants, de leur entrée à l'université jusqu'à leur insertion professionnelle et au-delà. Les enquêtes à réaliser devront porter sur : l'évaluation des formations et de l'enseignement par les étudiants ; l'insertion professionnelle et le développement des carrières des diplômés ; les services aux étudiants (enquête de satisfaction) ; et la vie étudiante (ou conditions de vie et d'études des étudiants).
- Action n°71. Créer un comité de la vie étudiante à l'UVT.

5.2. L'environnement de l'étudiant



86. L'UVT ne dispose pas de dispositifs en ligne d'accueil et d'orientation des étudiants. Les dispositifs off-line d'accueil et d'orientation des étudiants souffrent d'insuffisances majeures empêchant le développement de ces services en ligne.

L'UVT est dotée d'un environnement numérique au service de ses étudiants. L'UVT est dotée d'un environnement numérique mais, contrairement aux universités étrangères disposant d'un environnement similaire, peu de services à valeur ajoutée, administratifs ou liés à la vie étudiante, sont fournis aux étudiants à travers l'ENT.

L'UVT dispose aussi de plusieurs espaces hétérogènes d'information sur les plateformes de formation. Problème de redondance par rapport aux fonctions de l'ENT.

L'UVT ne publie pas de journal en ligne ni off-line d'informations universitaires ciblant les étudiants.

Des moyens d'expression des étudiants sont disponibles.

Des forums sont en effet à la disposition des étudiants dans les espaces « Administration » sur les plateformes. Mais, ils servent essentiellement en tant qu'outil d'aide à la résolution de problèmes en lien avec la formation.

Des enquêtes par questionnaire sont réalisées d'une manière occasionnelle mais la capacité d'analyse des résultats de ces enquêtes est presque inexistante. Aucune suite n'est donnée concernant les informations collectées et le peu d'analyses réalisées : pas de plans d'actions, pas de responsabilisation, pas de suivi, pas de recevabilité de résultats,...

Le cadre de travail lors des périodes présentielles est inadapté. Les conditions d'hygiène et de sécurité ne sont pas garanties dans l'ensemble des locaux exploités lors des périodes présentielles. C'est variable d'un site à l'autre.

Les conditions en vigueur sur certains sites de regroupements présentiels ou d'examens à l'UVT ne correspondent pas au minimum requis surtout de la part d'une institution qui forme des spécialistes en management intégré qualité-sécurité-environnement et qui est chargée de part sa mission de développer la formation continue.

Dans ses activités de formation continue et de formation intégrale, l'UVT est en concurrence avec les organismes et les universités privés. Ceux-ci offrent des cadres de travail incomparables à ceux fournis par l'UVT.

Les étudiants de l'UVT sont assurés à la Mutuelle des Accidents Scolaires et Universitaires (MASU) et sont tenus de payer au début de l'année universitaire des cotisations (1 DT) pour leur prise en charge en cas d'accident lors des regroupements présentiels au sein de l'UVT.

Les étudiants payent également 2 DT pendant les stages préparatoires dans les sociétés (si la formation et le niveau d'étude exigent ce type de stage).

Ces cotisations sont déjà incorporées dans les frais d'inscription des différentes formations.

Outre cette cotisation, l'inscription à l'UVT donne droit à l'affiliation à la CNSS (5 DT) pour la prise en charge de l'étudiant dans les Etablissements publics de santé à condition de ne pas dépasser l'âge limite fixé par la CNSS.

Il n'y a pas d'infirmerie accessible sur place ou à proximité dans tous les sites de regroupement. Exemple : Siège de l'UVT. Pourtant : 20% du montant total des cotisations payées par les étudiants doit être théoriquement consacré à acquérir des médicaments pour l'infirmerie de l'université.

L'UVT ne fait aucun effort pour informer ses étudiants concernant leurs droits aux services de santé.

L'UVT n'a pas mis en place des dispositifs d'accueil et des services spécifiques aux étudiants handicapés. Les standards d'accessibilité concernant les modules numériques et les outils en ligne ne sont pas respectés. L'accès à certains locaux concernés par les périodes présentielles (examens,...) n'est pas adapté aux handicapés.

Il n'y aucun effort de prise en compte des besoins des étudiants handicapés. Aucun accompagnement n'est fourni aux handicapés soit au cours de la formation ou pendant les examens bien que ceux-ci soient connus.

Les conventions de partenariat conclues par l'UVT n'intègrent pas d'objectifs ou d'activités en faveur des étudiants. Ce sont principalement les activités pédagogiques ou techniques ciblant les enseignants ou le personnel ou les produits de l'UVT qui sont objet d'activités de coopération. L'UVT est certes partenaire de projets favorisant la mobilité internationale (Erasmus Mundus Alyssa, SEMSEM,...) mais les étudiants de l'UVT ne bénéficient pas des possibilités de mobilité qu'offrent ces projets.

Il n'existe pas aussi de partenariats permettant aux étudiants de continuer leurs études à des conditions avantageuses dans universités partenaires ou de bénéficier de stages,...

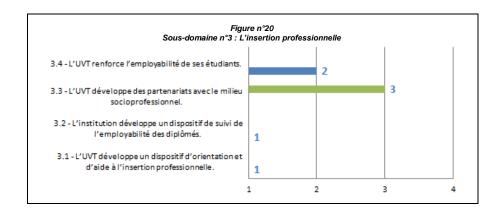
L'UVT encourage les associations créées par ses étudiants mais le nombre de celles-ci est réduit.

L'UVT ne développe pas une politique d'activités culturelles et sportives en faveur de ses étudiants.

87. Les actions recommandées en ce qui concerne l'environnement de l'étudiant sont les suivantes :

- <u>Action n°72.</u> Renforcer le dispositif d'accueil et d'orientation des étudiants à l'UVT et développer ses capacités à fournir des services de qualité : à travers le site Web pour les non inscrits à l'UVT ; à travers l'ENT pour les étudiants de l'UVT ; par hotline : téléphone ou des outils similaires en ligne ; et par sms.
- Action n°73. Mettre à la disposition des étudiants des moyens adéquats d'expression.
- Action n°74. Aménager des salles de formation réservées aux regroupements présentiels dans le nouveau local de l'UVT et accorder de l'importance à la convivialité du cadre de la formation et aux conditions exigées d'hygiène et de sécurité.
- <u>Action n°75.</u> Etablir un document décrivant les droits des étudiants de l'UVT en matière de services de santé et le diffuser.
- Action n°76. Prévoir la disponibilité d'une infirmerie dans le nouveau local de l'UVT et éventuellement les sites de regroupement ou le cas échéant établir des conventions permettant l'accès à l'infirmerie des institutions publiques proches.
- **Action n°77.** Adopter une politique en faveur des étudiants handicapés.
- <u>Action n°78.</u> Garantir la facilité d'accès aux handicapés à tout espace de formation ou d'examen fréquenté par les étudiants de l'UVT.
- <u>Action n°79.</u> Etablir des conventions de partenariat ciblant les étudiants (amélioration de l'environnement de l'étudiant de l'UVT, amélioration de la vie étudiante et de la participation des étudiants à la vie étudiante, amélioration de l'insertion professionnelle).
- Action n°80. Favoriser la création d'associations d'étudiants et de diplômés en veillant à fédérer les initiatives dans ce domaine et encourager ces associations par des subventions et éventuellement la mise à disposition d'espace pour l'hébergement de ces associations et leurs activités.
- <u>Action n°81.</u> Charger une structure de l'UVT du suivi des activités para universitaires en faveur des étudiants et dédier des ressources pour aider les étudiants à mener à bien leurs activités culturelles et sportives et pour appuyer les associations d'étudiants actives dans ce domaine
- <u>Action n°82.</u> Etablir des conventions avec d'autres organismes pour faciliter la participation des étudiants aux activités culturelles et sportives et à des services numériques dans ces domaines.

5.3. L'insertion professionnelle



88. L'UVT n'a pas de dispositif off-line ou en ligne d'orientation et d'aide à l'insertion professionnelle.

L'UVT ne dispose pas d'un dispositif de suivi de l'employabilité de ses diplômés.

L'UVT a établi quelques relations avec le milieu socioprofessionnel mais celles-ci couvrent des actions isolées et momentanés, elles n'ont pas évolué vers des liens durables et elles sont tributaires d'initiatives personnelles (pas d'institutionnalisation hormis la signature éventuelle de conventions).

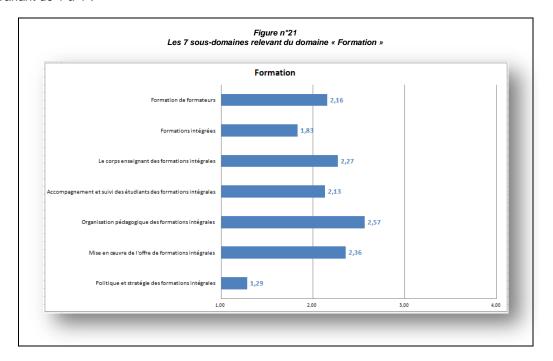
Des initiatives sont réalisées pour le renforcement de l'employabilité des étudiants de l'UVT mais celles-ci font partie des modules intégrés dans certaines formations. Elles ne sont pas généralisées. Elles ne sortent pas du cadre académique.

89. Les actions recommandées en ce qui concerne l'insertion professionnelle sont les suivantes :

- <u>Action n°83.</u> Renforcer les capacités du service de scolarité en ressources compétentes pouvant assurer l'orientation et l'aide à l'insertion professionnelle.
- <u>Action n°84.</u> Développer l'ENT et le site de l'UVT pour permettre d'assurer en ligne l'orientation et l'aide à l'insertion professionnelle et créer une rubrique réservée aux diplômés sur le site web de l'UVT.
- Action n°85. Charger l'observatoire de l'université :
 - De conduire des enquêtes régulières sur l'insertion professionnelle et le devenir des diplômés de l'UVT.
 - De suivre l'évolution d'indicateurs sur l'insertion et le développement professionnel des diplômés de l'UVT : taux d'embauche et taux de chômage par filière, durée moyenne pour l'obtention d'un 1er emploi, durée d'obtention de promotions,...
 - D'analyser les débouchés des diplômés.
 - De tenir à jour un répertoire des anciens étudiants.
- Action n°86. Développer des services à valeur ajoutée sur l'ENT au profit des anciens diplômés et permettre un accès continu à certains services en ligne après la diplômation.
- <u>Action n°87.</u> Appuyer les associations des anciens étudiants et organiser des activités de réseautage au profit des diplômés.
- <u>Action n°88.</u> Adopter un plan d'actions favorisant l'employabilité des diplômés de l'UVT et le mettre en œuvre.

6. Domaine « Formation »

90. La note globale attribuée en ce qui concerne le domaine « Formation » est de 2,09 sur une échelle variant de 1 à 4¹.



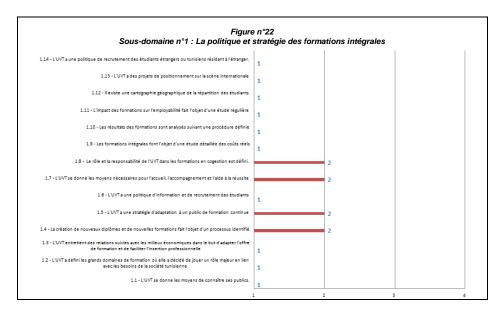
L'évaluation du domaine « Formation » a porté sur sept sous-domaines (Figure n°21) : la politique et stratégie des formations intégrales (Figure n°22), la mise en œuvre de l'offre de formations intégrales (Figure n°23), l'organisation pédagogique des formations intégrales (Figure n°24), l'accompagnement et suivi des étudiants des formations intégrales (Figure n°25), le corps enseignant des formations intégrales (Figure n°26), les formations intégrées (Figure n°27) et la formation des formateurs (Figure n°28).

- **91.** Le domaine de la formation ne fera pas l'objet de recommandations d'actions particulières dans ce rapport. Des recommandations d'actions urgentes spécifiques à chaque formation ont déjà été communiquées directement aux responsables pédagogiques par l'expert mobilisé dans le cadre du projet d'auto-évaluation sur la base de l'enquête de satisfaction conduite grâce à son accompagnement.
- **92.** Une action unique est cependant fortement recommandée dans le domaine de la formation : <u>Action n°89.</u> Réaliser l'auto-évaluation de l'offre de formation actuelle de l'UVT.

.

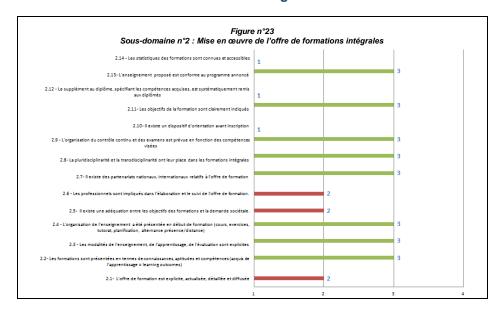
 $^{^{1}}$ 1 = Insuffisant ou Absent ; 2 = Modéré ; 3 = Satisfaisant ; 4 = Excellent.

6.1. Politique et stratégie des formations intégrales



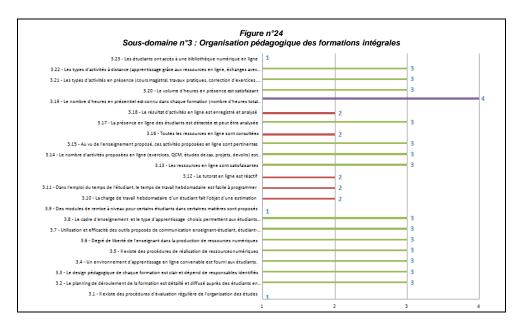
- **93.** L'UVT ne se donne les moyens de connaître ses publics. Les études commandées afin d'étudier les besoins de l'environnement socio-économique sont rares. Les enquêtes de satisfaction des usagers sont exceptionnellement menées et se heurtent à la capacité limitée du personnel de l'observatoire à en analyser les résultats et à dégager les conclusions facilitant la prise de décision. Elles se heurtent aussi à une incapacité de mise en œuvre des recommandations qui en découlent.
- **94.** L'UVT n'a pas défini d'une manière explicité et étudiée les grands domaines de formation où elle a décidé de jouer un rôle majeur en lien avec les besoins de la société tunisienne.
- **95.** Les relations avec les milieux économiques dans le but d'adapter l'offre de formation et de faciliter l'insertion professionnelle sont faiblement établies et se heurtent à des difficultés à les institutionnaliser et à la pérenniser.
- 96. Des acquis existent dans les points de référence suivants mais ils sont limités :
 - L'existence d'un processus de création de nouveaux diplômes et de nouvelles formations.
 - L'effort d'adaptation au public de formation continue.
 - La dotation en moyens nécessaires pour l'accueil, l'accompagnement et l'aide à la réussite.
 - La définition du rôle et de la responsabilité de l'UVT dans les formations en cogestion.
- 97. Des insuffisances majeures existent dans les points de référence suivants :
 - La mise en œuvre d'une politique d'information et de recrutement des étudiants.
 - La réalisation d'études détaillées des coûts réels des formations intégrales.
 - L'absence d'évaluation et d'analyse des résultats des formations intégrales.
 - L'absence d'étude de l'impact des formations intégrales sur l'employabilité des diplômés.
 - L'absence d'une cartographie géographique de la répartition des étudiants inscrits dans les formations intégrales. L'enquête réalisée dans le cadre du projet d'auto-évaluation a révélé un constat surprenant que l'essentiel des étudiants de l'UVT résident dans le grand Tunis ; ce qui est loin de correspondre à l'objectif que l'UVT est chargée d'atteindre et des enjeux auquel fait face la Tunisie.
 - L'absence de projets de positionnement sur la scène internationale bien que les opportunités existent notamment en Afrique.
 - L'absence d'une politique de recrutement des étudiants étrangers ou tunisiens résidant à l'étranger.
 Les résidents à l'étranger semblent en effet être considérés plutôt comme un fardeau à cause des difficultés de gestion de leur scolarité et de la complexité de coordination pour leur permettre de passer les examens dans leur pays de résidence.

6.2. Mise en œuvre de l'offre de formations intégrales



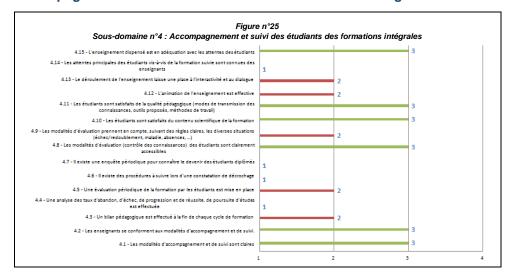
- 98. Les points de référence suivants sont satisfaisants :
 - Présentation des formations intégrales en termes de connaissances, aptitudes et compétences (acquis de l'apprentissage = learning outcomes).
 - Les modalités explicites de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation.
 - Présentation de l'organisation de l'enseignement en début de formation (cours, exercices, tutorat, planification, alternance présence/distance).
 - Existence des partenariats nationaux, internationaux relatifs à l'offre de formation.
 - Place de la pluridisciplinarité et de la transdisciplinarité dans les formations intégrales.
 - Adéquation entre l'organisation du contrôle continu et des examens et les compétences visées.
 - Indication claire des objectifs de la formation.
 - Conformité de l'enseignement proposé au programme annoncé.
- 99. Des acquis existent dans les points de référence suivants mais ils sont limités :
 - Le caractère explicite, actualisé, détaillé et diffusé de l'offre de formation intégrale.
 - L'adéquation entre les objectifs des formations et la demande sociétale.
 - L'implication des professionnels dans l'élaboration et le suivi de l'offre de formation.
- **100.** Des insuffisances majeures existent dans les points de référence suivants :
 - L'absence de dispositif d'orientation avant l'inscription.
 - L'absence de remise de supplément au diplôme, spécifiant les compétences acquises.
 Contrairement aux autres universités, l'UVT est en mesure de fournir un tel supplément au public de la formation intégrale.
 - La non disponibilité de statistiques détaillées sur les formations intégrales à l'exception de quelques données basiques et l'absence d'analyses de ces statistiques.

6.3. Organisation pédagogique des formations intégrales



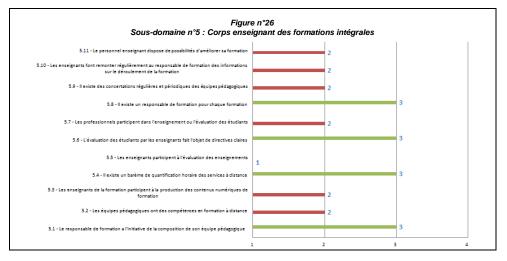
- **101.** Un point fort est enregistré concernant la connaissance par les étudiants du nombre d'heures en présentiel dans chaque formation (nombre d'heures total sur l'ensemble de la formation).
- 102. Les points de référence suivants sont satisfaisants :
 - L'établissement d'un planning de déroulement de la formation intégrale et sa diffusion auprès des étudiants en début de cycle de formation.
 - Clarté du design pédagogique de chaque formation et existence de responsables qui veillent au respect de ce design.
 - Mise à disposition d'un environnement d'apprentissage en ligne convenable aux étudiants (Plateforme Moodle).
 - Existence de procédures de réalisation de ressources numériques.
 - Degré de liberté de l'enseignant dans la production de ressources numériques.
 - Utilisation et efficacité des outils proposés de communication enseignant-étudiant, étudiant-étudiant (messagerie, chat, espace de travail collaboratif, forum,...) malgré que les outils de classes virtuelles ne soient pas utilisés.
 - Capacité de l'enseignement et du type d'apprentissage à développer les compétences recherchées dans le temps imparti.
 - Les ressources en ligne sont satisfaisantes.
 - Le nombre d'activités proposées en ligne (exercices, QCM, études de cas, projets, devoirs) est satisfaisant.
 - La pertinence des activités proposées en ligne.
 - La présence en ligne des étudiants est détectée et peut être analysée.
 - Le volume d'heures en présence est satisfaisant.
 - Les types d'activités en présence (cours magistral, travaux pratiques, correction d'exercices, réponses aux questions, autres) sont définis dans chaque formation.
 - Les types d'activités à distance (apprentissage grâce aux ressources en ligne, échanges avec l'enseignant, échanges avec les autres étudiants, autres) sont définis dans chaque formation.
- 103. Des acquis existent dans les points de référence suivants mais ils sont limités :
 - La charge de travail hebdomadaire d'un étudiant fait l'objet d'une estimation.
 - Dans l'emploi du temps de l'étudiant, le temps de travail hebdomadaire est facile à programmer.
 - Le tutorat en ligne est réactif.
 - Toutes les ressources en ligne sont consultées.
 - Le résultat d'activités en ligne est enregistré et analysé.
- **104.** Des insuffisances majeures existent dans les points de référence suivants :
 - Il existe des procédures d'évaluation régulière de l'organisation des études.
 - Des modules de remise à niveau pour certains étudiants dans certaines matières sont proposés.
 - Les étudiants ont accès à une bibliothèque numérique en ligne.

6.4. Accompagnement et suivi des étudiants des formations intégrales



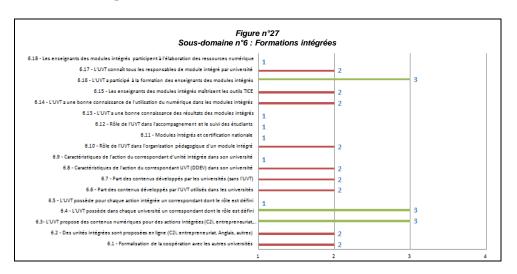
- 105. Les points de référence suivants sont satisfaisants :
 - Clarté des modalités d'accompagnement et de suivi.
 - Les enseignants se conforment aux modalités d'accompagnement et de suivi.
 - Les modalités d'évaluation (contrôle des connaissances) des étudiants sont clairement accessibles.
 - Les étudiants sont satisfaits du contenu scientifique de la formation.
 - Les étudiants sont satisfaits de la qualité pédagogique (modes de transmission des connaissances, outils proposés, méthodes de travail).
 - L'enseignement dispensé est en adéquation avec les attentes des étudiants.
- 106. Des acquis existent dans les points de référence suivants mais ils sont limités :
 - Réalisation d'un bilan pédagogique à la fin de chaque cycle de formation.
 - Mise en place d'une évaluation périodique de la formation par les étudiants.
 - Les modalités d'évaluation prennent en compte, suivant des règles claires, les diverses situations (échec/redoublement, maladie, absences,...).
 - L'animation de l'enseignement est effective.
 - Le déroulement de l'enseignement laisse une place à l'interactivité et au dialogue.
- 107. Des insuffisances majeures existent dans les points de référence suivants :
 - L'analyse des taux d'abandon, d'échec, de progression, de réussite et de poursuite d'études.
 - Existence de procédures à suivre lors d'une constatation de décrochage.
 - Existence d'une enquête périodique pour connaître le devenir des étudiants diplômés.
 - Connaissance par les enseignants des attentes principales des étudiants vis-à-vis de la formation suivie.

6.5. Corps enseignant des formations intégrales



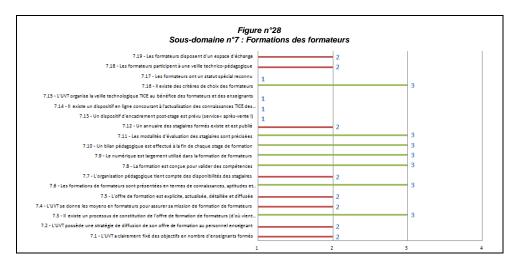
- 108. Les points de référence suivants sont satisfaisants :
 - Le responsable de formation a l'initiative de la composition de son équipe pédagogique.
 - Il existe un barème de quantification horaire des services à distance.
 - L'évaluation des étudiants par les enseignants fait l'objet de directives claires.
 - Il existe un responsable de formation pour chaque formation.
- 109. Des acquis existent dans les points de référence suivants mais ils sont limités :
 - Les équipes pédagogiques ont des compétences en formation à distance.
 - Les enseignants de la formation participent à la production des contenus numériques de formation.
 - Part des professionnels dans l'enseignement ou l'évaluation des étudiants.
 - Existence de concertations régulières et périodiques des équipes pédagogiques.
 - Les enseignants font remonter régulièrement au responsable de formation des informations sur le déroulement de la formation.
 - Le personnel enseignant dispose de possibilités d'améliorer sa formation.
- 110. Des insuffisances majeures existent dans les points de référence suivants :
 - Les enseignants participent à l'évaluation des enseignements.

6.6. Formations intégrées



- 111. Les points de référence suivants sont satisfaisants :
 - Des unités intégrées sont proposées en ligne (C2i, entrepreneuriat, Anglais, autres).
 - L'UVT propose des contenus numériques pour des actions intégrées (C2i, entrepreneuriat, Anglais, autres).
 - L'UVT a participé à la formation des enseignants des modules intégrés.
- 112. Des acquis existent dans les points de référence suivants mais ils sont limités :
 - Formalisation de la coopération avec les autres universités.
 - L'UVT possède pour chaque action intégrée un correspondant dont le rôle est défini.
 - Part des contenus développés par l'UVT utilisés dans les universités.
 - Part des contenus développés par les universités (sans l'UVT).
 - Caractéristiques de l'action du correspondant ou du DEV dans son université.
 - Rôle de l'UVT dans l'organisation pédagogique d'un module intégré.
 - L'UVT a une bonne connaissance de l'utilisation du numérique dans les modules intégrés.
 - Les enseignants des modules intégrés maîtrisent les outils TICE.
 - L'UVT connaît tous les responsables de module intégré par université.
- 113. Des insuffisances majeures existent dans les points de référence suivants :
 - L'UVT possède dans chaque université un correspondant dont le rôle est défini.
 - Caractéristiques de l'action du correspondant d'unité intégrée dans son université.
 - Proposition de modules intégrés et certifications nationales.
 - Rôle de l'UVT dans l'accompagnement et le suivi des étudiants.
 - L'UVT a une bonne connaissance des résultats des modules intégrés.
 - Les enseignants des modules intégrés participent à l'élaboration des ressources numérique.

6.7. Formation des formateurs



114. Les points de référence suivants sont satisfaisants :

- Il existe un processus de constitution de l'offre de formation de formateurs.
- Les formations de formateurs sont présentées en termes de connaissances, aptitudes et compétences.
- La formation est conçue pour valider des compétences.
- Le numérique est largement utilisé dans la formation de formateurs.
- Un bilan pédagogique est effectué à la fin de chaque stage de formation.
- Les modalités d'évaluation des stagiaires sont précisées.
- La formation est conçue pour valider des compétences.
- Le numérique est largement utilisé dans la formation de formateurs.
- Un bilan pédagogique est effectué à la fin de chaque stage de formation.
- Les modalités d'évaluation des stagiaires sont précisées.
- Il existe des critères de choix des formateurs.

115. Des acquis existent dans les points de référence suivants mais ils sont limités :

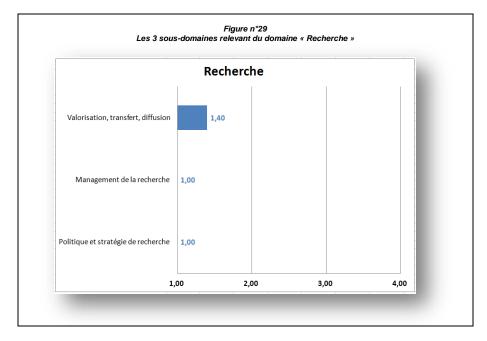
- L'UVT a clairement fixé des objectifs en nombre d'enseignants formés.
- L'UVT possède une stratégie de diffusion de son offre de formation au personnel enseignant.
- L'UVT se donne les moyens en formateurs pour assurer sa mission de formation de formateurs.
- L'offre de formation est explicite, actualisée, détaillée et diffusée.
- L'organisation pédagogique tient compte des disponibilités des stagiaires.
- Un annuaire des stagiaires formés existe et est publié.
- Les formateurs participent à une veille technico-pédagogique.
- Les formateurs disposent d'un espace d'échange.

116. Des insuffisances majeures existent dans les points de référence suivants :

- Un dispositif d'encadrement post-stage est prévu (service « après-vente »).
- Il existe un dispositif en ligne concourant à l'actualisation des connaissances TICE des stagiaires (modules d'auto-formation).
- L'UVT organise la veille technologique TICE au bénéfice des formateurs et des enseignants.
- Les formateurs ont un statut spécial reconnu.

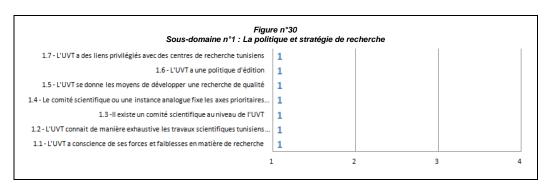
7. Domaine « Recherche »

117. La note globale attribuée en ce qui concerne le domaine « Recherche » est de 1,13 sur une échelle variant de 1 à 4¹.



L'évaluation du domaine « Recherche » a porté sur trois sous-domaines (Figure n°29) : la politique et stratégie de recherche (Figure n°30), le management de la recherche (Figure n°31) et la valorisation, le transfert et la diffusion des résultats de la recherche (Figure n°32).

7.1. Politique et stratégie de recherche



118.L'UVT (hormis l'ISEFC dont la tutelle est assurée par l'UVT) ne mène aucune activité de recherche. Pourtant, la recherche figure dans les missions de l'UVT.

L'UVT ne fait pas de suivi ni de diagnostic des activités de recherche menées par les enseignants qui interviennent dans ses formations.

Des activités de recherche sont menées dans les structures de recherche de l'ISEFC mais l'UVT ne dispose pas d'un rapport d'évaluation externe des activités de recherche de l'ISEFC et du potentiel de recherche au sein de l'ISEFC.

L'UVT n'est pas informée d'une manière systématique concernant les travaux scientifiques tunisiens sur les TICE.

L'UVT ne mène pas d'activités de veille concernant les travaux scientifiques sur les TICE y compris les travaux des enseignants impliqués dans les formations et autres activités de l'UVT.

 $^{^{1}}$ 1 = Insuffisant ou Absent ; 2 = Modéré ; 3 = Satisfaisant ; 4 = Excellent.

L'UVT a un comité scientifique composé, selon l'article 23 du décret n°2006-1936 du 10 juillet 2006 du président de l'UVT, de deux vices présidents de l'UVT, des coordinateurs de l'enseignement non présentiel, des chefs de département de l'enseignement non présentiel et du secrétaire général.

Le diagnostic externe mené dans le cadre du PADGEV souligne cependant que ce comité scientifique n'est pas effectivement opérationnel même si le président de l'université sollicite d'une manière fréquente dans le cadre de réunions de réflexion les partenaires directs de l'UVT pour discuter des orientations stratégiques et des moyens requis pour les réaliser.

L'UVT dispose d'un budget réservé à la recherche. A part les subventions à la participation aux colloques à l'étranger et hormis les activités de l'ISEFC, l'UVT n'œuvre pas pour développer en son sein une recherche de qualité.

L'UVT n'a pas de politique d'édition concernant les travaux de recherche. Cette politique d'édition devrait établir les principes en vertu desquels la production scientifique et technique de l'UVT pourra donner lieu à une publication officielle de l'UVT. Elle devra préciser les directives et des modalités d'édition qui précisent les moyens appropriés pour uniformiser la présentation des publications et faciliter leur diffusion.

Les liens avec les structures de recherche tunisiennes ou étrangères sont limités et ont un caractère personnel et non pas institutionnel. Il n'y a pas de liens privilégiés avec les structures de recherche. Les liens avec les structure relevant de l'ISEFC sont liés à la mission de tutelle assurée par l'université et non pas des liens sous des formes de collaborations dans des projets de recherche.

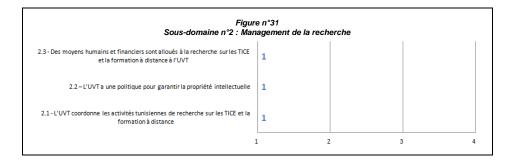
Les perspectives de développement de la recherche à l'UVT en 2015 sont prometteuses. Un séminaire sur la recherche en TICE est en effet organisé par l'UVT le 15 janvier 2015 en collaboration avec l'IFIC avec l'appui du programme PEFESE. Il sera suivi par d'un atelier dédié à la recherche à l'UVT animé par le Pr. Jacques Wallet. Ces manifestations permettront entre autres de réfléchir sur les actions à mettre en œuvre pour développer la recherche au sein de l'UVT.

119.Les actions recommandées en ce qui concerne la politique et stratégie de recherche sont les suivantes :

Action n°90. Charger l'observatoire de l'université :

- De mener une veille concernant les travaux scientifiques sur les TICE et de répertorier les travaux tunisiens sur le sujet.
- De mener une enquête annuelle auprès des différents profils d'enseignants intervenants à l'UVT (tuteurs, coordinateurs, formateurs,...) et des enseignants de l'ISEFC pour prendre connaissance de leurs travaux scientifiques sur les TICE pour l'année précédente.
- <u>Action n°91.</u> Analyser les rapports d'évaluation annuels des structures de recherche de l'ISEFC pour identifier les travaux scientifiques réalisés sur les TICE.
- <u>Action n°92.</u> Instaurer des mécanismes incitatifs pour l'appui aux travaux scientifiques sur les TICE avec une obligation de transmission d'une copie des travaux à l'UVT.
- Action n°93. Développer une bibliothèque de travaux scientifiques sur les TICE au sein de l'ENT.
- Action n°94. Permettre l'accès à l'UVT, en collaboration avec le CNUDST, aux bases de données et revues et bibliothèques en ligne pertinentes dans le domaine des TICE et de la formation à distance.

7.2. Management de la recherche



120.L'UVT n'assure pas un rôle de coordination des activités tunisiennes de recherche sur les TICE et la formation à distance.

121.L'UVT n'a pas de politique pour garantir la propriété intellectuelle. Des initiatives existent dans ce domaine mais elles ne font pas l'objet de suivi et ne se sont pas développées : logiciel de plagiat, clauses sur la propriété intellectuelle prévues dans le contrat de production de cours.

Des infractions au droit de propriété intellectuelle sont même commises en raison de l'ouverture d'une partie des archives de l'UVT sur le Web sans autorisation préalable des entreprises concernées : c'est à titre d'exemple le cas des projets de fin d'études réalisés dans le cadre des licences et masters professionnels de l'UVT et qui comprennent des états des lieux et diagnostics que les étudiants de l'UVT ont été autorisés à mener dans des entreprises et qui sont normalement soumis à des restrictions de diffusion ou au moins à une autorisation préalable de large diffusion de la part de l'enseigne concernée.

122. Des moyens financiers sont alloués à la recherche sur les TICE et la formation à distance à l'UVT.

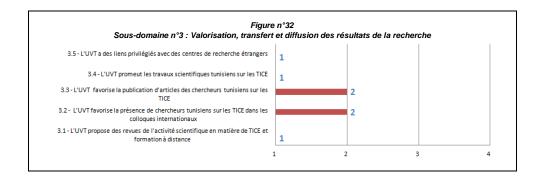
123.Les actions recommandées en ce qui concerne le management de la recherche sont les suivantes :

<u>Action n°95.</u> Adopter une politique sur la propriété intellectuelle et notamment les droits d'auteurs.

<u>Action n°96.</u> Définir un plan d'action pour le développement de la recherche sur les TICE et la formation à distance à l'UVT et œuvrer pour mobiliser les ressources nécessaires.

Action n°97. Créer à l'UVT (ou en partenariat avec l'ISEFC ou une autre institution) une structure de recherche sur les TICE et la doter des moyens requis pour assurer son démarrage et son développement.

7.3. Valorisation, transfert et diffusion des résultats de la recherche



- 124.L'UVT ne propose pas de revues de l'activité scientifique en matière de TICE et de formation à distance.
- 125.L'UVT ne dispose pas d'accès à des revues dans ses domaines d'activités et ne met pas de revues à la disposition des chercheurs spécialisés en TICE et en formation à distance.
- 126.L'UVT favorise la présence de chercheurs tunisiens sur les TICE dans les colloques internationaux et la publication d'articles des chercheurs tunisiens sur les TICE. Des subventions sont en effet accordées par l'université.

L'UVT dispose de moyens lui permettant de favoriser la présence de chercheurs tunisiens sur les TICE dans les colloques internationaux et de promouvoir les travaux scientifiques tunisiens sur les TICE. Mais, les procédures de leur attribution sont compliquées vu que les chercheurs relèvent d'autres structures.

L'information sur ces possibilités, les critères et les conditions d'attribution ne sont pas explicités dans les supports de communication de l'UVT.

127.L'UVT ne finance pas de projets ou programme de recherche sur les TICE. Un tel programme n'existe pas par ailleurs au niveau du Ministère.

128.L'UVT n'a pas de liens privilégiés avec des centres de recherche étrangers sur les TICE.

Des relations avec des organismes comme l'IFIC et des conventions de partenariat avec des universités actives dans le domaine de la recherche en TICE et en formation à distance existent mais il n'y a pas d'activités concrètes de coopération dans le domaine de la recherche sur les TICE ou la formation à distance.

129.Les actions recommandées en ce qui concerne la valorisation, transfert et diffusion des résultats de la recherche sont les suivantes :

- Action n°98. Fixer des règles d'attribution d'aides pour favoriser la présence des chercheurs tunisiens dans les colloques internationaux et les modalités de leur attribution et les communiquer d'une manière transparente.
- Action n°99. Mettre en place un programme de recherche sur les TICE en lien avec le projet de structure de recherche à créer à l'UVT.
- Action n°100. Prévoir des activités concrètes de coopération internationale avec des structures de recherche reconnues et actives dans le projet de structure de recherche à créer à l'UVT.

8. Etat récapitulatif des actions recommandées

8.1. Les 20 actions prioritaires

- Action n°1. Renforcer les capacités de l'observatoire et des structures intervenant dans la gestion de l'information. Vu que l'éventualité que l'observatoire puisse être étoffé par plus de personnel compétent est minime à court terme, et en l'absence de possibilités d'incitation au profit du personnel de l'UVT, le recours aux services d'experts universitaires ou professionnels permettrait d'accomplir les activités en lien avec l'observatoire et plus généralement le système d'information avec l'efficacité et l'efficience requises. Cette expertise complémentaire permettra :
 - d'accompagner l'observatoire dans la définition du plan d'activités annuel de l'observatoire à partir du plan stratégique de l'UVT ;
 - de définir la méthodologie de travail (conduite d'enquêtes,...) et les outils de travail (questionnaires, modèles de rapports,...);
 - d'encadrer le travail du personnel de l'observatoire (administration des questionnaires, collecte de l'information, traitement,...);
 - et surtout de faire les analyses requises vu que ce travail nécessite des compétences qui dépassent celles actuellement disponibles en interne.

L'expertise requise peut être mobilisée par exemple en recourant à l'établissement de contrats d'experts entre l'UVT d'une part et des enseignants universitaires ou des professionnels d'autre part.

Action n°2. Renforcer les compétences des responsables fonctionnels de l'UVT à travers des formations, stages,... sur la base d'un bilan de compétences et en se référant aux exigences du poste occupé par chacun. Le développement des compétences devra couvrir le management stratégique ainsi que la gestion. L'objectif étant d'optimiser la prise de décision et de rendre les responsables fonctionnels capables de fournir l'encadrement requis au personnel de l'université, de conduire un plan de mise à niveau de l'administration de l'UVT et de faire évoluer les pratiques et les modes de gestion à l'UVT en capitalisant sur les divers diagnostics déjà réalisés et les activités initiées dans le cadre du projet PAQ (projet d'amélioration de la qualité de gestion du dispositif d'enseignement virtuel déjà mis en œuvre à l'UVT).

> Le développement des compétences devrait aussi s'étendre aux autres membres du personnel de l'UVT (personnel chargé de la communication, archiviste, responsable de l'archivage des ressources numériques,...).

Action n°3. Définir des politiques claires et les mettre en œuvre : une politique de collecte, de traitement et d'analyse de l'information; une politique de gestion documentaire et de gestion électronique des documents ; une politique de communication ; une politique de qualité; etc. Des politiques devront également être définies concernant la formation, la recherche, la gouvernance,...

> La démarche de définition devrait se baser sur la concertation avec les acteurs concernés (dont le personnel et les étudiants).

Action n°7.

Œuvrer pour que l'autonomie administrative de l'UVT soit renforcée en commençant par l'autonomie financière à travers le changement du statut de l'UVT en établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) conformément à la demande déjà soumise au Ministère.

Action n°8.

Etablir et mettre en œuvre un projet d'établissement quadriennal de l'UVT en adoptant une démarche de concertation avec toutes les parties prenantes (les départements, les enseignants. les étudiants. le personnel. l'environnement socio économique....). en prenant en compte les priorités stratégiques nationales et en tenant comptant des études

- et rapports déjà réalisés (plan de développement stratégique, rapport de diagnostic organisationnel....).
- Action n°9. Se conformer aux profils requis et aux compétences requises d'après les fiches de postes disponibles à l'UVT lors des recrutements et de l'attribution des postes fonctionnels y compris les postes de responsabilité. Cela permettra de garantir une meilleure adéquation avec les besoins et les exigences spécifiques à l'UVT.
- Action n°10. Redynamiser le personnel de l'UVT à travers l'implication dans des projets mobilisateurs (projet d'établissement, nouveau projet d'appui à la qualité de gestion, instauration de système de management de l'innovation, déploiement de SMQ conforme aux normes internationales,...).
- Action n°21. Renforcer les capacités de gestion financière, de comptabilité et de contrôle de gestion de l'UVT et les mettre à niveau pour mieux assumer l'autonomie financière.
- <u>Action n°27.</u> Elargir l'auto-évaluation institutionnelle en 2016 à l'ISEFC de manière à permettre que ce prochain exercice d'auto-évaluation et le rapport qui en sera issu couvrent toute la réalité de l'UVT (une université de tutelle et non pas uniquement un établissement et une structure au service des autres universités).
- Action n°38. Responsabiliser les coordinateurs pédagogiques des formations intégrales de l'évaluation des activités de tutorat assurées par leurs équipes et suivre l'exécution des plans d'actions correctives proposés par chaque coordinateur pédagogique à la fin de chaque semestre en tenant compte des résultats des enquêtes de satisfaction, des résultats des évaluations des modules, des rapports des coordinateurs, des rapports administratifs,...
- Action n°41. Un audit externe devrait être réalisé afin de déterminer les causes des problèmes et incidents techniques et pour définir un plan de mise à niveau de manière à prévenir contre de tels problèmes et le cas échéant pour les gérer convenablement.
- <u>Action n°44.</u> Redynamiser l'activité de production numérique en tenant compte des points faibles éventuellement détectés et ayant motivé la décision de freiner la production numérique.
- Action n°53. Conduire une étude sur le modèle économique le plus adapté à l'UVT et à ses activités et fixer les nouveaux droits d'inscription sur la base de cette étude et en tenant compte d'une analyse approfondie des coûts.
- <u>Action n°58.</u> Se doter d'un comité de réflexion stratégique ou d'orientation (même à un titre informel) et impliquer les représentants du milieu socio-économique dans la réflexion stratégique sur l'UVT.
- Action n°59. Veiller à ce que l'observatoire de l'UVT soit capable de réaliser ou au moins de faire réaliser des études pour mieux connaître l'environnement socio-économique (acteurs, besoins, veille,...) ainsi que des enquêtes sur les besoins des milieux socio-économiques par rapport aux activités de l'UVT.
- Action n°60. Œuvrer pour l'indication d'objectifs chiffrés et d'indicateurs sur les réalisations dans le domaine des TICE en collaboration avec l'UVT dans le modèle de projet d'établissement qui devrait être préparé par le ministère en cas de réactivation de la préparation des contrats de performance.
- Action n°61. Œuvrer pour rendre les départements de l'enseignement virtuel plus actifs : adoption de plans d'actions pour les DEV validés et appuyés à la fois par l'université concernée et l'LIVT
- Action n°69. Revoir le mode de gestion de la scolarité en vue de mieux servir les étudiants et mieux gérer la vie estudiantine. Le développement des compétences du personnel chargé de la scolarité y compris par des formations et des stages dans des structures similaires en Tunisie et à l'étranger est également recommandé.
- Action n°89. Réaliser l'auto-évaluation de l'offre de formation actuelle de l'UVT.
- Action n°97. Créer à l'UVT (ou en partenariat avec l'ISEFC ou une autre institution) une structure de recherche sur les TICE et la doter des moyens requis pour assurer son démarrage et son développement.

8.2. Les autres actions

- Action n°4. Elaborer le schéma directeur du système d'information de l'UVT et définir un plan d'action pour la mise à niveau du système d'information de l'UVT en se basant sur les recommandations des diverses études de diagnostic existantes mais classées sans suite.
- Action n°5. Développer l'environnement numérique de travail et le site Web de l'UVT pour y intégrer des services à valeur ajoutée, fiables et de qualité au profit des étudiants et du personnel (administratif, pédagogique,...) et pour faciliter l'accès aux services et documents administratifs et l'information.

- Action n°6. Renforcer les capacités de l'UVT en matière de communication y compris en mobilisant l'expertise requise, auprès d'institutions spécialisées ou d'experts universitaires et/ou professionnels, pour assurer la l'établissement et l'exécution de la politique de communication et pour fournir l'encadrement requis du personnel de l'UVT chargé de la communication.
- <u>Action n°11.</u> Améliorer la représentativité des étudiants et du personnel dans les instances de l'UVT et la rendre effective.
- <u>Action n°12.</u> Mener des enquêtes d'une manière régulière et multiplier les moyens d'écoute des parties prenantes et prendre en considération les opinions et avis des étudiants et du personnel.
- <u>Action n°13.</u> Editer des comptes rendus de la gestion des ressources et les diffuser auprès des parties prenantes.
- <u>Action n°14.</u> Organiser une évaluation externe périodique de l'UVT et demander un avis externe régulier sur le fonctionnement de l'UVT.
- <u>Action n°15.</u> Fixer des indicateurs (budget par étudiant, moyens didactiques offerts par étudiant, nombre d'étudiants par enseignant, surface utile par étudiant lors des regroupements,...) et suivre les réalisations.
- <u>Action n°16.</u> Adopter des règlements internes et des chartes et veiller à leur application avec rigueur par les acteurs concernés.
- <u>Action n°17.</u> Mettre à niveau la gestion des ressources humaines à l'UVT à travers un programme de formation continue et de développement des compétences du personnel.
- Action n°18. Œuvrer pour développer l'autonomie de l'université en matière de gestion de ses ressources humaines : évoluer à terme vers le statut d'établissement public à caractère non administratif (EPNA) permettant d'adopter un statut particulier pour le personnel de l'UVT. Le statut actuel d'établissement public à caractère administratif (EPA) et le statut demandé d'établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) ne permettent pas de doter le personnel de l'UVT d'un statut particulier par rapport au statut du personnel de la fonction publique et limitent par conséquent les marges de manœuvres pour la gestion et la motivation du personnel de l'UVT.
- <u>Action n°19.</u> Etablir un recensement soigné des biens mobiliers et immobiliers de l'UVT et de son patrimoine scientifique et améliorer la conservation de ce patrimoine y compris en renforçant les capacités de l'université dans ce domaine et en améliorant les opérations préventives et de maintenance.
- <u>Action n°20.</u> Etablir et mettre en œuvre une politique de diffusion et de valorisation du patrimoine scientifique de l'UVT.
- <u>Action n°22.</u> Adopter une politique budgétaire en lien avec un projet d'établissement : une politique budgétaire étroitement liée aux missions et objectifs de l'UVT.
- Action n°23. Responsabiliser toute l'équipe de l'UVT et surtout les responsables hiérarchiques concernant le nouveau projet d'établissement.
- <u>Action n°24.</u> Œuvrer pour que des mesures incitatives favorisant le personnel performant puissent être adoptées.
- Action n°25. Partager la politique qualité et veiller à sa mise en œuvre.
- <u>Action n°26.</u> Engager un spécialiste en management de la qualité moyennant un contrat d'expert ou d'enseignant coordinateur afin de piloter un projet d'instauration d'un SMQ de l'UVT et de ses programmes de formation conforme à la norme ISO 9001 et d'assurer les activités de formation du personnel dans le domaine du management de la qualité. Outre la constitution d'un comité de qualité parmi le personnel de l'UVT, la mobilisation d'une équipe d'étudiants en projets de fin d'études pourrait être pertinente.
- <u>Action n°28.</u> Faciliter l'accès des étudiants de l'UVT aux bibliothèques des établissements universitaires dans leurs régions moyennant une meilleure coordination entre l'UVT d'une part et les universités et les établissements qui en relèvent d'autre part.
- Action n°29. Etudier l'opportunité et la faisabilité de faire accéder les étudiants inscrits dans les formations intégrales d'accéder à une bibliothèque numérique dans leur domaine de spécialité.
- <u>Action n°30.</u> Améliorer la communication concernant l'accès aux « Ressources éducatives en ligne » (REL).
- <u>Action n°31.</u> Enrichir le catalogue de ressources disponibles soit enrichi notamment grâce aux partenariats puisque la production locale de ressources pédagogiques numériques par l'UVT est freinée depuis quelques années.
- Action n°32. Assurer le suivi des accès aux REL et encourager la réalisation de projets de fin d'études et de travaux de recherche action portant sur l'analyse des accès aux REL afin de mieux orienter les décisions concernant le développement de ce service et de mieux répondre aux besoins des usagers.

- Action n°33. Faciliter l'accès des étudiants de l'UVT aux bibliothèques des établissements universitaires dans leurs régions moyennant une meilleure coordination entre l'UVT d'une part et les universités et les établissements qui en relèvent d'autre part
- <u>Action n°34.</u> Etablir et mettre en œuvre un plan de communication avec l'appui d'une agence de communication ou d'une spécialiste mobilisé grâce à un contrat d'expert ou d'enseignant coordinateur.
- Action n°35. Veiller à ce que la structure chargée de la communication prévue dans le nouvel organigramme soit dotée de personnel qualifié pour l'exécution du plan de communication et la gestion du service de communication. Le profil requis devrait être défini au préalable sur la base de la fiche de poste déjà définie dans le cadre du projet PADGEV de nouvel organigramme.
- <u>Action n°36.</u> Développer les compétences du personnel de l'UVT intervenant dans la définition ou l'exécution des activités de communication.
- Action n°37. Adopter une procédure de recrutement des enseignants tuteurs et communiquer d'une manière transparente concernant le recrutement des enseignants tuteurs (appel à tuteurs, constitution d'une base de dossiers de candidatures spontanées déposés à travers le site Web,...).
- <u>Action n°39.</u> Affecter le personnel d'appui à l'enseignement sur la base des profils requis décrits dans les fiches de postes établies dans le cadre du projet PADGEV.
- Action n°40. Evaluer le rendement du personnel d'appui par les coordinateurs pédagogiques des formations intégrales, œuvrer pour l'instauration de mesures incitatives à l'égard du personnel d'appui, ainsi que des autres catégories du personnel, en fonction des performances (aménagements du temps de travail, mise à disposition d'équipements et d'outils de travail spécifiques,...) et mettre en œuvre une politique de formation et de gestion des carrières du personnel d'appui eu égard à l'importance de son rôle dans les formations intégrales.
- Action n°42. Réaliser un audit externe régulier concernant l'infrastructure technique de l'UVT et le fonctionnement relatif à l'informatique pédagogique. L'audit externe devrait permettre de détecter d'une manière précoce toute insuffisance au niveau de l'entretien, de la maintenance et de la sécurité et de définir les actions permettant de pallier aux insuffisances révélées par l'audit.
- <u>Action n°43.</u> Adopter un manuel des procédures en lien avec l'informatique pédagogique et la médiatisation et assurer le suivi étroit des activités et le contrôle des prestations fournies.
- <u>Action n°45.</u> Mettre en œuvre un plan d'action pour améliorer le suivi et le niveau des indices de performance et pour améliorer la gestion des réclamations.
- <u>Action n°46.</u> Permettre aux tuteurs et aux étudiants d'accéder facilement aux réseaux WIFI dans les sites exploités dans les regroupements de l'UVT.
- <u>Action n°47.</u> Doter l'UVT d'un service de hotline capable d'assurer l'écoute client, d'assurer un service de conseil et d'orientation au profit des étudiants, des enseignants et des correspondant et de coordonner en interne en vue de la résolution efficace et rapide des problèmes rencontrés par les usagers et les partenaires de l'UVT.
- <u>Action n°48.</u> Engager un plan d'action en vue de développer les compétences du personnel particulièrement en matière de collecte, de gestion et d'analyse de l'information pédagogique et scientifique et administrative (en lien direct avec l'enseignement).
- Action n°49. Assurer le suivi requis des activités relatives à la collecte, la gestion et l'analyse des informations pédagogiques, scientifiques et administrative : tableaux de bord, reporting, contrôle....
- <u>Action n°50.</u> Réaliser une étude prospective concernant les besoins actuels et futurs en équipements et de renforcement des capacités.
- <u>Action n°51.</u> Simplifier les procédures d'inscription en ligne et améliorer le traitement off-line des dossiers des candidats et des étudiants. Il est aussi proposé que les informations collectées concernant l'inscription et le paiement dans les enquêtes de satisfaction soient analysées et que des actions d'ajustement soient mises en œuvre.
- <u>Action n°52.</u> Développer l'ENT pour inclure des formalités administratives on-line et mieux répondre aux besoins des usagers.
- Action n°54. Renforcer les capacités humaines de la sous-direction des relations internationales en tenant compte des besoins de compétences en montage et en management de projets internationaux.
- Action n°55. Réaliser une évaluation des activités de coopération internationale de l'UVT (apports, efficacité, efficience, impact, pérennité,...) et tirer les enseignements concernant l'orientation future à adopter dans ce domaine par l'UVT.

- <u>Action n°56.</u> Conduire une activité de veille et de benchmarking concernant les universités étrangères similaires à l'UVT et les réseaux spécialisés et diffuser des rapports et des notes internes sur le sujet. La constitution d'une base documentaire (rapports, études, fiches,...) sur les acteurs les plus actifs dans les domaines d'activités de l'UVT et les acteurs internationaux à approcher en vue de l'établissement de partenariats stratégiques pourrait résulter de cette action.
- <u>Action n°57.</u> Etablir des partenariats ciblés et stratégiques couvrant les domaines clefs d'activité de l'UVT.
- <u>Action n°62.</u> Œuvrer pour prévoir une fonction de vice-présidents chargés du numérique et des TICE dans les universités.
- <u>Action n°63.</u> Inscrire des objectifs quantitatifs quant aux actions à mener en coopération avec les universités (formations conjointes, recherche, formation des formateurs,...) dans le futur projet d'établissement de l'UVT.
- <u>Action n°64.</u> Faire participer les étudiants au conseil de l'université et d'une manière générale dans le pilotage de la vie étudiante.
- Action n°65. Œuvrer pour la reconnaissance du caractère particulier de l'UVT et de ses publics par la présentation des dossiers d'habilitation des formations à une commission spécialisée en formation continue et à distance.
- <u>Action n°66.</u> Adopter un règlement des études qui soit spécifique à l'UVT qui prenne en compte l'engagement des étudiants.
- Action n°67. Organiser des stages et des visites dans d'autres organismes en vue de sensibiliser le personnel de l'université (en premier lieu les responsables fonctionnels) concernant la prise en compte du caractère particulier des publics cibles et de l'engagement des étudiants : ISEFC, ENA, Conservatoire National des arts et Métiers en France, organismes de formation continue, universités privées,...
- <u>Action n°68.</u> Développer l'ENT de manière à y intégrer un bureau virtuel de la vie étudiante permettant l'accès à une panoplie de services à valeur ajoutée pour l'étudiant. Cela implique une définition des services pouvant être utilement proposés en ligne à travers ce bureau, le développement de l'ENT pour intégrer ces nouveaux services et le développement des activités du service de scolarité pour la prise en charge de ces services. Un renforcement des capacités humaines et matérielles du service de scolarité pourrait s'avérer nécessaire à cette fin.
- Action n°70. Charger l'observatoire de l'université :
 - D'établir un rapport d'analyse du profil des inscrits au démarrage de chaque formation et le diffuser auprès des acteurs de la formation.
 - D'analyser, au moyen d'études qualitatives et quantitatives, le parcours des étudiants, de leur entrée à l'université jusqu'à leur insertion professionnelle et au-delà. Les enquêtes à réaliser devront porter sur : l'évaluation des formations et de l'enseignement par les étudiants ; l'insertion professionnelle et le développement des carrières des diplômés ; les services aux étudiants (enquête de satisfaction) ; et la vie étudiante (ou conditions de vie et d'études des étudiants).
- Action n°71. Créer un comité de la vie étudiante à l'UVT.
- Action n°72. Renforcer le dispositif d'accueil et d'orientation des étudiants à l'UVT et développer ses capacités à fournir des services de qualité : à travers le site Web pour les non inscrits à l'UVT ; à travers l'ENT pour les étudiants de l'UVT ; par hotline : téléphone ou des outils similaires en ligne ; et par sms.
- **Action n°73.** Mettre à la disposition des étudiants des moyens adéquats d'expression.
- Action n°74. Aménager des salles de formation réservées aux regroupements présentiels dans le nouveau local de l'UVT et accorder de l'importance à la convivialité du cadre de la formation et aux conditions exigées d'hygiène et de sécurité.
- Action n°75. Etablir un document décrivant les droits des étudiants de l'UVT en matière de services de santé et le diffuser.
- Action n°76. Prévoir la disponibilité d'une infirmerie dans le nouveau local de l'UVT et éventuellement les sites de regroupement ou le cas échéant établir des conventions permettant l'accès à l'infirmerie des institutions publiques proches.
- Action n°77. Adopter une politique en faveur des étudiants handicapés.
- <u>Action n°78.</u> Garantir la facilité d'accès aux handicapés à tout espace de formation ou d'examen fréquenté par les étudiants de l'UVT.
- Action n°79. Etablir des conventions de partenariat ciblant les étudiants (amélioration de l'environnement de l'étudiant de l'UVT, amélioration de la vie étudiante et de la participation des étudiants à la vie étudiante, amélioration de l'insertion professionnelle).

- <u>Action n°80.</u> Favoriser la création d'associations d'étudiants et de diplômés en veillant à fédérer les initiatives dans ce domaine et encourager ces associations par des subventions et éventuellement la mise à disposition d'espace pour l'hébergement de ces associations et leurs activités.
- Action n°81. Charger une structure de l'UVT du suivi des activités para universitaires en faveur des étudiants et dédier des ressources pour aider les étudiants à mener à bien leurs activités culturelles et sportives et pour appuyer les associations d'étudiants actives dans ce domaine.
- <u>Action n°82.</u> Etablir des conventions avec d'autres organismes pour faciliter la participation des étudiants aux activités culturelles et sportives et à des services numériques dans ces domaines.
- <u>Action n°83.</u> Renforcer les capacités du service de scolarité en ressources compétentes pouvant assurer l'orientation et l'aide à l'insertion professionnelle.
- <u>Action n°84.</u> Développer l'ENT et le site de l'UVT pour permettre d'assurer en ligne l'orientation et l'aide à l'insertion professionnelle et créer une rubrique réservée aux diplômés sur le site web de l'UVT.
- Action n°85. Charger l'observatoire de l'université :
 - De conduire des enquêtes régulières sur l'insertion professionnelle et le devenir des diplômés de l'UVT.
 - De suivre l'évolution d'indicateurs sur l'insertion et le développement professionnel des diplômés de l'UVT : taux d'embauche et taux de chômage par filière, durée moyenne pour l'obtention d'un 1er emploi, durée d'obtention de promotions,...
 - D'analyser les débouchés des diplômés.
 - De tenir à jour un répertoire des anciens étudiants.
- <u>Action n°86.</u> Développer des services à valeur ajoutée sur l'ENT au profit des anciens diplômés et permettre un accès continu à certains services en ligne après la diplômation.
- <u>Action n°87.</u> Appuyer les associations des anciens étudiants et organiser des activités de réseautage au profit des diplômés.
- <u>Action n°88.</u> Adopter un plan d'actions favorisant l'employabilité des diplômés de l'UVT et le mettre en œuvre.
- Action n°90. Charger l'observatoire de l'université :
 - De mener une veille concernant les travaux scientifiques sur les TICE et de répertorier les travaux tunisiens sur le sujet.
 - De mener une enquête annuelle auprès des différents profils d'enseignants intervenants à l'UVT (tuteurs, coordinateurs, formateurs,...) et des enseignants de l'ISEFC pour prendre connaissance de leurs travaux scientifiques sur les TICE pour l'année précédente.
- <u>Action n°91.</u> Analyser les rapports d'évaluation annuels des structures de recherche de l'ISEFC pour identifier les travaux scientifiques réalisés sur les TICE.
- <u>Action n°92.</u> Instaurer des mécanismes incitatifs pour l'appui aux travaux scientifiques sur les TICE avec une obligation de transmission d'une copie des travaux à l'UVT.
- Action n°93. Développer une bibliothèque de travaux scientifiques sur les TICE au sein de l'ENT.
- <u>Action n°94.</u> Permettre l'accès à l'UVT, en collaboration avec le CNUDST, aux bases de données et revues et bibliothèques en ligne pertinentes dans le domaine des TICE et de la formation à distance.
- Action n°95. Adopter une politique sur la propriété intellectuelle et notamment les droits d'auteurs.
- <u>Action n°96.</u> Définir un plan d'action pour le développement de la recherche sur les TICE et la formation à distance à l'UVT et œuvrer pour mobiliser les ressources nécessaires.
- Action n°98. Fixer des règles d'attribution d'aides pour favoriser la présence des chercheurs tunisiens dans les colloques internationaux et les modalités de leur attribution et les communiquer d'une manière transparente.
- <u>Action n°99.</u> Mettre en place un programme de recherche sur les TICE en lien avec le projet de structure de recherche à créer à l'UVT.
- <u>Action n°100.</u> Prévoir des activités concrètes de coopération internationale avec des structures de recherche reconnues et actives dans le projet de structure de recherche à créer à l'UVT.

9. Conclusion

- 130. Ce premier rapport d'auto-évaluation de l'UVT pourrait être perçu comme étant très critique à l'égard de notre université. Il est toutefois cohérent avec l'esprit dans lequel les membres du comité se sont livrés à ce premier exercice d'auto-évaluation : définir les actions d'amélioration permettant à l'UVT de passer réellement à une nouvelle phase de développement et de confirmation de son statut d'université innovante de référence qui se conforme aux standards de qualité les plus évolués. Ce rapport est en tout cas le reflet de la situation actuelle réelle de notre université.
- 131. Six domaines ont été retenus dans le référentiel d'auto-évaluation développé spécifiquement pour l'UVT tout en s'inspirant des référentiels internationaux jugés pertinents. Ces domaines sont la gouvernance, les fonctions de soutien, les partenariats, la vie étudiante, la formation et la recherche. L'UVT a été positionnée pour chacun des points de référence retenus dans ces six domaines. Des notes ont été attribuées pour chaque point de référence. Des points forts et des points faibles ont été dégagés.
- **132.** L'analyse du domaine des « Relations internationales », qui se distingue légèrement par rapport à d'autres domaines, permet de déterminer les leviers pouvant être actionnés par ailleurs.
 - Le cadre international est régi par des normes, des conventions, des procédures. Cela contraint donc le responsable d'un tel service quel qu'il soit, à plus de rigueur et d'efficacité dans la gestion des activités et des projets.

L'approche projet multi-équipes exige le respect des actions, des délais et des budgets. En découlent donc des contraintes de redevabilité et d'efficience.

Le responsable du domaine a une vue claire de l'ensemble des actions, fixe des objectifs et des activités très claires à son équipe, assure leur suivi et les encadre et il développe de bonnes conditions de travail. Cela correspond à du professionnalisme.

Le cadre international favorise une ouverture et des échanges. Cela favorise la motivation.

La recette est donc claire en termes de leviers d'actions dans les autres domaines du référentiel : RIGUEUR + EFFICACITE + EFFICIENCE + REDEVABILITE + PROFESSIONNALISME + MOTIVATION.

En ce qui concerne les actions considérées comme prioritaires dans ce rapport, il importe de souligner au 133. terme de cet exercice d'auto-évaluation que le défi le plus déterminant pour le développement de l'UVT à court et moyen terme réside essentiellement dans la capacité de l'équipe de responsables fonctionnels de l'université à développer un réel leadership et à faire évoluer ses compétences et pratiques de management. L'UVT, de part ses spécificités en comparaison avec les universités traditionnelles, ne peut en effet être dirigée avec un management public traditionnel non axé sur la performance. L'équipe de l'UVT, formée essentiellement de jeunes cadres et techniciens, requiert un plus grand engagement et une plus grande implication de l'équipe de responsable fonctionnels de l'université dans l'encadrement du personnel, le suivi des activités sur le terrain et l'instauration d'une culture de la performance, de la redevabilité et de la qualité. L'UVT est dotée par l'Etat des ressources adéquates avec les objectifs qui lui sont fixés. Dans les faits, l'UVT jouit d'une autonomie forte si on fait abstraction de la gestion financière faisant objet de procédures strictes et de contrôle à priori. Mais, l'absence de redevabilité de l'atteinte de résultats ne semble pas favoriser un engagement suffisant de l'équipe de responsables fonctionnels de l'UVT et plus généralement de chaque membre du personnel de l'UVT autour d'objectifs dont l'atteinte soit conditionnée par la contribution personnelle de chacun.

En raison de l'état actuel de forte démotivation et démobilisation du personnel, l'UVT gagnerait à engager le plus rapidement possible un projet mobilisateur et créateur de dynamique interne pourvu qu'il soit porté et conduit sur le terrain par les responsables fonctionnels de l'université.