

# DOCUMENTS D'ÉVALUATION ET D'ACCREDITATION

**Licence Sciences de gestion**

Institut Supérieur de Gestion de Sousse

Université de Sousse

Tunisie

**Novembre 2023**

Rapport publié le 16/11/2023

## SOMMAIRE

Rapport d'évaluation	pages 1 à 15
Observations de l'établissement	pages 16 à 19
Décision d'accréditation	pages 20 à 24

# RAPPORT D'ÉVALUATION

## Licence Sciences de gestion

Institut Supérieur de Gestion de Sousse

Université de Sousse

Tunisie

**Juillet 2023**

L'Institut supérieur de gestion de Sousse a demandé l'évaluation de sa licence en Sciences de gestion par le Hcéres. Le référentiel d'évaluation utilisé est le référentiel spécifique d'évaluation externe des formations à l'étranger, adopté par le Collège du Hcéres le 31 janvier 2022. Il est disponible sur le site internet du Hcéres [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr).

Au nom du comité d'experts<sup>1</sup> :

Muriel Jougleux, présidente du comité

Pour le Hcéres<sup>2</sup> :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 :

<sup>1</sup> Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

<sup>2</sup> Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

## SOMMAIRE

I. Fiche d'identité de la formation .....	4
II. Composition du comité d'experts .....	5
III. Description de la visite sur site .....	5
IV. Présentation de la formation .....	7
V. Synthèse de l'évaluation .....	8
VI. Conclusion .....	13
VII. Observations de l'établissement .....	16

## I. FICHE D'IDENTITÉ DE LA FORMATION

- Etablissement : Université de Sousse
- Composante : Institut Supérieur de Gestion de Sousse (ISGS)
- Nom de la formation : Licence Sciences de gestion
- Parcours : Management, Finance, Marketing, Comptabilité
- Année de création : 2008
- Lieu(x) où la formation est dispensée : campus de l'ISGS à Sousse

### RESPONSABLES DE LA FORMATION

Parcours	Comptabilité	Finance	Management	Marketing
Nom prénom	Mme Sameh Halaoua	Mme Sihem Mansour	Mme Mahjouba Ben Salem	Mme Anissa Negra
Corps et grade	maître assistante <sup>1</sup> , directrice des stages	maître assistante, chef du département finance et comptabilité	maître assistante	maître assistante
Discipline	comptabilité	finance	marketing et management	marketing

### RÉSULTATS DES ACCRÉDITATIONS ANTÉRIEURES ET SYSTÈME QUALITÉ MIS EN PLACE

La licence Sciences de gestion est reconnue par l'État tunisien mais elle ne bénéficie pas, à ce jour, d'accréditation internationale.

La démarche d'autoévaluation de la formation a été pilotée par le directeur et le comité qualité de l'ISGS et conduite par un comité d'accréditation *ad hoc*, réunissant la chargée d'accréditation, deux responsables de formation de la licence, la directrice des études et la directrice des stages. Des réunions bimestrielles ont abouti notamment à la mise en place d'enquêtes de satisfaction auprès des parties prenantes (étudiants, employeurs...), d'une évaluation semestrielle des enseignements, à la création de *syllabi* pour les unités d'enseignement et pour finir à la rédaction du rapport d'autoévaluation.

### MOYENS HUMAINS ET MATÉRIELS MIS À DISPOSITION DE LA FORMATION

Moyens humains : 4 maîtres de conférences et 37 maîtres assistants de l'ISGS interviennent dans les enseignements. 20 administratifs et 1 technicien (en 2022-2023) occupent des fonctions mutualisées entre plusieurs formations.

L'ISGS met à la disposition de la licence un ensemble de salles de cours ainsi que des amphithéâtres, de travaux dirigés, une salle de bibliothèque et de lecture, des espaces de travail en groupe et de détente ainsi que des bureaux pour les étudiants.

---

<sup>1</sup> Le corps des enseignants-chercheurs se compose de quatre grades : assistant, maître assistant, maître de conférences et professeurs. Seuls les assistants ne sont pas docteurs.

## EFFECTIFS ÉTUDIANTS ET LEUR TYPOLOGIE SUR LES 3 DERNIÈRES ANNÉES

	Année Universitaire	Inscrits					Admis			
		H	F	Total inscrits	Présents aux examens	Taux d'abandon	Total admis	H	F	Taux de réussite
<b>L1 Tronc commun</b>	2019-2020	228	374	602	519	14%	401	116	285	77%
	2020-2021	207	317	524	432	17%	321	90	231	74%
	2021-2022	188	320	508	398	20%	268	59	209	67%
<b>L2 Tronc commun</b>	2019-2020	48	110	158	158	0%	150	47	103	65%
	2020-2021	93	203	296	289	2%	286	91	195	99%
	2021-2022	71	186	257	247	4%	241	65	176	97%
<b>L2 parcours Comptabilité</b>	2019-2020	13	34	47	45	4%	45	12	33	100%
	2020-2021	25	95	120	116	3%	113	23	90	97%
	2021-2022	25	92	117	114	3%	111	22	89	97%
<b>Licence 3 parcours Finance</b>	2019-2020	21	82	103	102	1%	100	21	79	98%
	2020-2021	28	82	110	109	1%	107	27	80	98%
	2021-2022	51	106	157	156	0,6%	154	49	105	99%
<b>Licence 3 parcours Comptabilité</b>	2019-2020	32	67	99	98	1%	94	29	65	96%
	2020-2021	27	59	86	85	1%	83	26	57	98%
	2021-2022	24	96	120	115	4%	114	23	91	99%
<b>Licence 3 parcours Management</b>	2019-2020	18	25	43	43	0%	43	18	25	100%
	2020-2021	19	21	40	40	0%	40	19	21	100%
	2021-2022	24	48	72	71	1%	70	23	47	98%
<b>Licence 3 parcours Marketing</b>	2019-2020	6	29	35	34	3%	33	5	28	97%
	2020-2021	13	32	45	45	0%	45	13	32	100%
	2021-2022	17	41	58	58	0%	56	16	40	97%
<b>TOTAL</b>	<b>2021-2022</b>	<b>400</b>	<b>889</b>	<b>1 289</b>	<b>1 159</b>	<b>90%</b>	<b>1 014</b>	<b>257</b>	<b>757</b>	<b>87%</b>

\* 50% des défaillants passent le concours de réorientation et à peu près 30% redoublent.

## II. COMPOSITION DU COMITÉ D'EXPERTS

- Muriel JOUGLEUX, professeur des universités, Université Gustave Eiffel – Présidente du comité
- Élisabeth DESCHANET, maître de conférences, Université de Lorraine – experte académique
- Haydeé HERNANDEZ RUIZ, maître de conférences, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Mexique – experte académique
- Bruno FERAL, docteur, Université de Poitiers – expert étudiant

Le Hcéres était représenté par Évelyne LANDE, conseillère scientifique au Département Europe et International.

## III. DESCRIPTION DE LA VISITE SUR SITE

### DÉROULÉ DE LA VISITE

- Date de la visite : 22 et 23 mai 2023
- Résumé du déroulement et personnes rencontrées : cf. tableau ci-après
- Organisation de la visite et coopération de l'établissement à l'évaluation : la visite a été réalisée en présentiel dans les locaux de l'ISGS. L'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'ISGS a fait en sorte que la visite se déroule dans les meilleures conditions.

Lundi 22 mai 2023

Session	Participants ISG-Sousse
08.30 - 9.30 <b>Rencontre institutionnelle</b>	Pr. <b>Aymen BenRedjeb</b> , directeur de l'ISG-S Dr. <b>Gribaa Fafani</b> , directrice des études, responsable du comité qualité Dr. <b>Anissa Negra</b> , responsable parcours Marketing, directrice du département Gestion Dr. <b>Sihem Mansour</b> , responsable parcours Finance, directrice du département Finance & Comptabilité Dr. <b>Sameh Halaoua</b> , responsable parcours Comptabilité, directrice des stages Dr. <b>Mahjoubia BenSalem</b> , Responsable parcours Management, chargée de cours Dr. <b>Chokri Ben Moussa</b> , responsable relations internationales, directeur du département de fiscalité et droit des affaires Pr. <b>Mohamed Dhibi</b> , directeur du laboratoire LAMIDED Mme. <b>Kalthoum Mattoussi</b> , secrétaire générale

Session	Participants ISG-Sousse
09.45 – 11.15 <b>Rencontre avec les responsables de la licence</b>	Dr <b>Gribaa Fafani</b> , responsable du comité qualité, directrice des études Dr. <b>Anissa Negra</b> , responsable parcours Marketing, directrice du département Gestion Dr. <b>Sihem Mansour</b> , responsable parcours Finance, directrice du département Finance & Comptabilité Dr. <b>Sameh Halaoua</b> , responsable parcours Comptabilité, directrice des stages Dr. <b>Mahjouba BenSalem</b> , responsable parcours Management, chargée de cours Mme <b>Kalthoum Mathoussi</b> , secrétaire générale Mme <b>Turkia Ben Ammar</b> , service scolarité et statistiques
11h30 – 12.30 <b>Visite Campus</b>	
13.30 – 14.30 <b>Assurance qualité</b>	Dr. <b>Gribaa Fafani</b> , responsable comité qualité, directrice des études Pr. <b>Samira Haddou</b> , membre du comité qualité, responsable accréditation licence Sciences de Gestion Pr. <b>Sonia Ghannouchi</b> , membre du comité qualité, responsable accréditation licence Informatique de Gestion Mme <b>Nesrine Chouika</b> , service financier ISG-S, responsable projets PAQ
14.45 – 15h45 <b>Partenaires académiques</b>	Pr. <b>Lilia Cheniti</b> , maître de Conférences en Informatique, Université Virtuelle de Tunis, UVT Pr. <b>Francis Querol</b> , Université Toulouse 1 Capitole, doyen de la Faculté d'administration et de communication Pr. <b>Carlo Lannello</b> , Université de la Campania Luigi Vanvitelli, Italie, coordinateur du master management des services locaux et cofondateur du laboratoire LMDP Dr. <b>Khadim Kane</b> , Université de Cheikh Anta Diop Sénégal, cofondateur du centre Cerif Dr. <b>Aya Mahjoubi Chahed</b> , EIMS Business School (École internationale de management de Sousse) à Sousse, responsable communication et admission Dr. <b>Choaeib Bouaaga</b> , Horizon-Tech, (directeur général adjoint) Mr. <b>Skander Skhir</b> , Horizon-Tech (service communication)
16.00 – 17.00 <b>Alumni &amp; Employeurs</b>	<b>Alumni :</b> - Pr. <b>Aymen Abaddi</b> , maître de conférences, Institut d'administration des entreprises (IAE) Lille - Dr. <b>Skander Haj Mabrouk</b> , consultant en développement d'affaires - Dr. <b>Rhouma Bouzid</b> , gérant (agence de voyage) - Dr. <b>Ahlem Azouz</b> , comptable - Dr. <b>Anis Ben Salem</b> , maître-assistant, faculté des sciences économiques et de gestion (FSEG) Jendouba - Mme. <b>Nesrine Chouika</b> , service financier ISG-S <b>Employeurs :</b> - Mr. <b>Ahmed Ben Hamida</b> , gestionnaire externe (Assurance BIAT) - Mr. <b>Kais Belhaj</b> , responsable Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, (UTICA) - Mme. <b>Sana Grassa</b> , directeur comptable et financier (Société Confort Autocar)

Mardi 23 mai 2023

8.30 – 9.30 <b>Étudiants</b>	<b>Ben Amor Mihed</b> , (3ème année de licence parcours Management) <b>Belhayem Eya</b> , (3ème année de licence parcours Finance) <b>Hmaied Maram</b> (2ème année de licence Science de gestion) <b>Maalel Kenza</b> (3ème année de licence parcours Marketing) <b>Kazola Muan'Ambuta Yeordia</b> , Congo (3ème année de licence parcours Management) <b>Mefteh Tasnim</b> (3ème année de licence parcours Marketing) <b>Harrathi Gada</b> (2ème année de licence Science de gestion) <b>Lachaal Tasnim</b> (3ème année de licence parcours Management)
9.45 – 10.45 <b>Enseignants</b>	<b>Pr. Ayda Krichene</b> (maître de conférences, comptabilité) <b>Pr. Amal Hili</b> , (maître de conférences, méthodes quantitatives) <b>Dr. Ines kahloul</b> , (maître assistante HDR, finance) <b>Dr. Nihel Jouirou</b> (maître assistante, management) <b>Dr. Najib Hizi</b> , (cellule langues) <b>Dr. Amal Bouguerra</b> , (maître assistante, marketing) <b>Dr. Khalfallah Mariem</b> , (maître assistante, management) <b>Dr. Tizaoui Jihène</b> , (vacataire, finance) <b>Dr. Sakhri Haifa</b> (contractuelle, management)
16.00 – 17.00 <b>Session de clôture</b>	Pr. <b>Aymen BenRedjeb</b> , directeur de l'ISG-S Pr. <b>Samira Haddou</b> , membre du comité qualité, responsable accréditation licence Sciences de gestion Dr. <b>Gribaa Fafani</b> , directrice des études, responsable du comité qualité Dr. <b>Anissa Negra</b> , responsable parcours Marketing, directrice du département Gestion Dr. <b>Sihem Mansour</b> , responsable parcours Finance, directrice du département Finance & comptabilité Dr. <b>Sameh Halaoua</b> , responsable parcours Comptabilité, directrice des stages Dr. <b>Mahjouba BenSalem</b> , responsable parcours Management, chargée de cours Dr. <b>Chokri Ben Moussa</b> , responsable relations internationales, directeur du département de fiscalité et droit des affaires Mme. <b>Kalthoum Mathoussi</b> , secrétaire générale



## IV. PRÉSENTATION DE LA FORMATION

L'Institut Supérieur de Gestion de Sousse (ISGS), créé en 1995, est un établissement public d'enseignement supérieur doté de la personnalité morale et rattaché à l'Université de Sousse créée en 1986. Il bénéficie de l'autonomie liée à son statut dans la gestion pédagogique des formations. L'offre de formation de l'ISGS comprend trois licences (licence Sciences de gestion, licence Économie et licence Informatique de gestion), neuf masters (sept masters professionnels et quatre masters recherche), et un doctorat en co-accréditation avec l'institut des Hautes Etudes Commerciales de Sousse. L'Institut accueille, en 2022-2023, près de 2 660 étudiants. La mission de l'ISGS est de « former des étudiants avec des valeurs éthiques et sociales, capables de contribuer au développement durable de notre société ». L'ISGS souhaite être une institution d'excellence selon les standards internationaux.

La licence Sciences de gestion comprend quatre parcours après un socle commun initial : Finance, Management et Marketing démarrant en troisième année et un parcours Comptabilité en deuxième année. La licence couvre un socle commun d'enseignements en gestion, économie, informatique et techniques quantitatives, complété par des enseignements de droit et de langues. La licence a pour objectif de donner aux étudiants les connaissances, outils et compétences permettant de comprendre l'environnement économique et social des entreprises et d'analyser leurs enjeux économiques et managériaux. Les parcours développent des compétences spécifiques dans quatre grands champs des sciences de gestion avec une visée d'insertion professionnelle à l'issue de la licence ou une poursuite d'études en master. La formation n'est pas proposée en formation continue ni par alternance.

L'accès des bacheliers à la licence est sélectif et repose sur un score national calculé à partir des notes du baccalauréat. En 2021-2022, 508 étudiants ont été admis en première année de licence.

## V. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION

### DOMAINE 1. LA POLITIQUE ET LA CARACTÉRISATION DE LA FORMATION

L'Université de Sousse est une université pluridisciplinaire donnant une large autonomie à ses quatre facultés, trois écoles et dix instituts, chacun étant libre d'organiser leur offre de formation. Le site internet de l'université n'affiche pas de stratégie ; en revanche, au niveau de l'ISGS, la stratégie est clairement définie et vise à renforcer l'attractivité des formations de l'ISGS et leur visibilité sur le plan national et international. La démarche qualité de l'ISGS et la demande d'accréditation de la licence Sciences de gestion contribuent ainsi à son ambition académique en matière de formation à la gestion.

En cohérence avec cette ambition, l'accès à la licence est sélectif et repose sur un score plus élevé que pour entrer dans d'autres licences de Sciences de gestion proposées aussi bien en interne à l'Université de Sousse que par les autres instituts supérieurs de gestion des universités tunisiennes. Ainsi, au sein de l'Université de Sousse, les étudiants ont le choix entre plusieurs licences en sciences de gestion proposées par la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), l'Institut des Hautes Etudes Commerciales et l'Institut Supérieur de Finances et de Fiscalité. Cette forte mise en concurrence n'affecte cependant pas le nombre d'étudiants inscrits dans la licence de l'ISGS qui bénéficie d'une bonne attractivité et de facteurs de différenciation tels que de bonnes conditions matérielles d'études (effectif limité des cours magistraux, groupes de TD limité à 30, locaux rénovés...) et une équipe pédagogique stable. De plus, l'ISGS a été lauréate de plusieurs projets d'appui à la qualité (PAQ), appels à projet gérés par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique tunisien.

Les quatre parcours proposés permettent aux étudiants d'intégrer les divers masters professionnels en gestion de l'ISGS : (1) Ingénierie financière, (2) Microfinance conventionnelle et islamique, (3) préparation au *Chartered Financial Analyst*, (4) Marketing entrepreneurial et innovation digitale, (3) Stratégie et développement digital, (4) Comptabilité, (5) Gestion hôtelière et touristique, (6) *Risk management*, (7) Manager en stratégie et développement digital. Les diplômés peuvent aussi intégrer un master recherche : (1) *Marketing studies and development*, (2) Finance, (3) Comptabilité, (4) Système d'information et aide à la décision. Ainsi, 80 % des étudiants inscrits dans ces masters proviennent de la licence.

Si la formation n'intègre pas explicitement des modules de formation aux enjeux du développement durable, on note néanmoins un certain nombre d'initiatives visant à prendre en compte la thématique dans les rapports de fin d'étude. L'adossement à un laboratoire de recherche dédié au management de l'innovation et du développement durable laisse également espérer un renforcement des enjeux du développement durable dans la formation.

L'ouverture à l'international est un axe stratégique de développement de l'ISGS qui se traduit par le développement récent de partenariats à l'international avec des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, comme en témoignent la convention signée en septembre 2022 avec l'Université de Toulouse Capitole et celle en cours avec l'Université de la Campania Luigi Vanvitelli en Italie. Toutefois, les retombées au niveau de la licence de ce partenariat sont pour l'heure indirectes et concernent surtout la recherche (organisation d'un colloque en mars 2023 à Sousse). Si des échanges d'étudiants et d'enseignants sont attendus, ils concernent essentiellement le niveau master et des formations dans des domaines connexes tels que l'administration économique et sociale visant plus l'économie sociale et solidaire que les sciences de gestion proprement dites.

Pour l'instant, les résultats des actions d'internationalisation de la licence ont obtenu des résultats modérés, *a fortiori* dans le contexte de la pandémie Covid. Ainsi la licence qui accueillait 19 étudiants en mobilité entrante en 2018-2019, n'en accueille plus que 15 en 2022-2023. La mobilité sortante, malgré une aide financière de l'Université de Sousse, est aujourd'hui quasi-inexistante. Le corps enseignant a pu néanmoins bénéficier de mobilités sortantes : 20 enseignants sur les 113 déclarés (environ 18 %) ont effectué une mobilité sortante entre 2020 et 2023, principalement dans les pays du Golfe (80%).

La formation bénéficie d'un adossement à la recherche au travers du laboratoire de recherche en management de l'innovation et du développement durable (LAMIDED) créé en 2011 auquel sont rattachés les 4 maîtres de conférences et 37 maîtres assistants de l'ISGS, tous enseignants-chercheurs et docteurs, formant le corps enseignant en licence.

L'ISGS a conclu des accords de partenariat avec un certain nombre d'entreprises locales relevant des secteurs bancaire, hôtelier, informatique. Ils permettent de faciliter la recherche de stages pour les étudiants de la licence ainsi que le recrutement des diplômés. La place du stage (stage obligatoire en fin de deuxième année, donnant lieu à un projet de fin d'études) et des projets professionnels, l'accent mis sur la mise en application des connaissances et l'employabilité ainsi que l'intervention de vacataires issus du monde professionnel sont adaptés et contribuent à la professionnalisation des étudiants et à leur employabilité. Les partenaires socio-

économiques sont par ailleurs associés au pilotage de l'ISGS et de la licence à travers leur participation à son conseil scientifique.

**La licence de Sciences de gestion est clairement en adéquation avec la volonté de l'ISGS d'être un institut d'excellence en matière de formation à la gestion, attractif et reconnu tant au niveau national qu'à l'international.**

**Elle repose sur un bon adossement à la recherche au travers du laboratoire de recherche en management de l'innovation et du développement durable (LAMIDED) et de l'intervention d'enseignants-chercheurs dans les enseignements.**

**Elle affiche également la volonté d'une ouverture à l'international qui peine cependant à se concrétiser dans le contexte post-Covid. De nombreux partenariats avec les entreprises locales contribuent à la professionnalisation des étudiants.**

## DOMAINE 2 : L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

Le programme de la licence Sciences de gestion est élaboré nationalement par la commission sectorielle en sciences de gestion du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche tunisien (MESRST) qui fixe les unités fondamentales mais permet aux établissements de choisir des unités optionnelles. L'ISGS a retenu des enseignements optionnels répondant aux attentes des partenaires socio-économiques, notamment sur les usages du numérique.

La licence propose quatre parcours construits à partir d'un tronc commun de quatre semestres pour les parcours en Management, Marketing et Finance et sur deux semestres pour le parcours Comptabilité. La spécialisation est progressive : il est cohérent qu'elle débute plus tôt dans le parcours Comptabilité comportant davantage d'enseignements de spécialités que pour les trois autres. Ce schéma d'organisation est récent (rentrée 2020-2021) puisqu'auparavant le tronc commun n'était que de deux semestres pour l'ensemble des parcours. Les passerelles entre parcours sont néanmoins possibles. La communication aux étudiants et aux parties prenantes des objectifs de la formation en matière de connaissances et de compétences à acquérir est pertinente. Cette communication s'effectue par différents moyens : le site de l'ISGS, en début de cours, lors des journées d'orientation organisées par l'Université de Sousse.

Les enseignements fondamentaux, les travaux de groupe, les projets individuels et collectifs, le stage, contribuent à parfaire les compétences transversales telles que l'informatique, la communication, l'anglais. Ces dispositifs favorisent le développement personnel de l'étudiant tout comme son affiliation à des associations ou à des clubs afin de développer des compétences extracurriculaires (seize clubs d'étudiants sont présents à l'ISGS) ou des compétences additionnelles telles que la capacité à communiquer, à être créatifs, à négocier. Il reste que le supplément au diplôme ne retrace pas encore les compétences correspondantes à cet engagement.

L'ISGS a choisi de limiter la taille des groupes dès la première année afin d'éviter les situations de décrochage. Ainsi, la taille des groupes est d'environ 80 étudiants pour les cours magistraux, 25 à 30 étudiants pour les travaux dirigés, autour de 15 pour l'informatique et l'anglais. Ces très bonnes conditions d'enseignement permettent d'utiliser diverses méthodes pédagogiques, telles que la pédagogie inversée, la simulation d'entreprise ou les jeux de rôle, ce qui enrichit le programme et favorise la réussite des étudiants. Le partenariat avec l'Université Virtuelle de Tunis diversifie les contenus transversaux par la mise en place de ressources éducatives libres en ligne. Malgré la mise en place de modules en ligne et des aménagements pour accueillir les étudiants en situation de handicap, la formation n'est pas vraiment adaptée pour accueillir un public aux besoins spécifiques même si des aménagements des études sont possibles pour les sportifs de haut niveau.

La place du numérique est adaptée. Un apprentissage de 21 heures à l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) est intégré à plusieurs unités d'enseignement en première année et les étudiants doivent passer la certification C2i (certification informatique et internet). L'usage des logiciels spécifiques à chaque parcours est prévu en troisième année. L'apprentissage des TIC peut aussi se faire dans le cadre du club étudiant de marketing digital.

Les étudiants ayant validé la deuxième année de licence doivent réaliser un stage de découverte et d'immersion de deux mois en entreprise au cours de l'été. La direction des stages de l'ISGS accompagne les étudiants depuis la recherche du stage jusqu'à la soutenance du rapport, notamment grâce à la plateforme de suivi des stages mettant à disposition une base de données des sociétés ayant accueilli des stagiaires et proposant un espace entreprise pour le dépôt des offres de stages et d'emplois directement consultables par les étudiants.

Un accompagnement personnalisé est proposé dans le cadre de la rédaction du rapport de stage (stage de découverte et projet de fin d'études - PFE). Cet accompagnement est réalisé par deux tuteurs, un professionnel

et un académique. En revanche, il n'est prévu ni d'unité d'enseignement de mise à niveau dans la maquette, ni de tutorat pour améliorer le taux de réussite des étudiants en première année notamment.

Une initiation aux méthodologies d'élaboration d'un projet de fin d'études est organisée en cours de cursus. Un guide méthodologique est mis à disposition des étudiants qui sont encadrés individuellement par un enseignant. S'il met l'accent sur l'existence d'un cadre théorique et d'une analyse réflexive du matériau empirique, il ne comprend pas, cependant, de préconisations en termes de construction de la problématique ou de la bibliographie. S'il n'est pas attendu à un niveau licence d'avoir une formation à et par la recherche aussi approfondie qu'à un niveau master, l'absence de présentation des outils méthodologiques et de la démarche de recherche est un manque.

En revanche, la formation sensibilise et accompagne de manière active les étudiants à l'entrepreneuriat au cours de la troisième année au travers des enseignements en entrepreneuriat (21 heures), l'organisation d'un concours *Start Up Competition*, permettant aux étudiants sélectionnés de bénéficier d'un accompagnement personnalisé à l'entrepreneuriat et la création d'entreprise. L'Université possède également un pôle étudiant entrepreneur depuis quelques mois, connu des étudiants de licence de l'ISGS.

L'ouverture à l'international s'effectue essentiellement par un enseignement en français, des cours d'anglais (21 heures par semestre) et, à partir de la deuxième année, par l'intégration d'une matière dispensée en anglais. Il n'y a pas de remise à niveau en langue française, seul le parcours Finance propose un cours de 21 heures de rédaction professionnelle en langue française. A ce jour, les compétences linguistiques (français, anglais ou toute autre langue) ne font pas l'objet d'une certification. L'Université de Sousse a créé un bureau des relations internationales (BRI) qui centralise et informe tous les étudiants de l'université, dont ceux de la licence, quant aux possibilités de mobilité. Malgré tout, à ce jour, la mobilité reste faible pour les étudiants de la licence. Le supplément au diplôme décrivant les compétences et les crédits associés est disponible sur demande pour les diplômés qui se rendent en Europe. D'une manière générale, le processus d'acquisition de crédits européens est mis en œuvre, formalisé et connu afin de faciliter les échanges internationaux.

**La licence est structurée de façon progressive avec 4 parcours fondés sur un tronc commun de 2 semestres (Comptabilité) ou 4 semestres (Management, Marketing, Finance). L'organisation des cours permet d'utiliser une diversité de méthodes pédagogiques facilitant l'acquisition des compétences. Ces méthodes devraient améliorer le taux de réussite des étudiants qui reste cependant insuffisant en première année (cf. domaine 3) et permettre aussi de s'adapter aux différents publics.**

**Les compétences linguistiques ne sont pas certifiées et la mobilité sortante et la mobilité entrante est faible. En revanche, les liens avec le monde socio-économique sont importants. Ils se font par le biais de l'intervention de professionnels dans les enseignements, d'un stage obligatoire entre la L2 et la L3 et par une sensibilisation à l'entrepreneuriat.**

## DOMAINE 3 : L'ATTRACTIVITÉ, LA PERFORMANCE ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION

L'ISGS recrute par le biais d'une plateforme nationale les bacheliers de sciences expérimentales, mathématiques et d'économie et gestion. Les dispositifs d'information (site internet, réseaux sociaux, journée de l'orientation, salon de l'étudiant) mis en place par l'ISGS contribuent à la bonne connaissance de la formation. Les maquettes d'enseignement sont accessibles par le site de l'établissement mais non systématiquement les *syllabi*, les référentiels de compétences et les débouchés professionnels.

L'attractivité de la formation est mesurée par la comparaison du score moyen des candidats recrutés (score calculé à partir des notes obtenues au baccalauréat) à celui d'autres établissements comparables et par le suivi de l'évolution de ce score en hausse. Le suivi du nombre de candidats n'est actuellement pas réalisé.

L'ISGS a récemment créé un observatoire qui suit l'évolution des taux de réussite. Néanmoins, l'analyse des taux de réussite est à affiner en fonction de l'origine géographique et du type de formation initiale par exemple.

Au cours des trois dernières années, de 2019 à 2021, les taux de réussite se dégradent en L1 et passent de 66% à 53%, en proportion des inscrits, et de 77% à 67%, en proportion des étudiants présents à l'examen alors qu'ils restent stables (autour de 95%) en L2 et L3. Les taux d'échec constatés en fin de L1 sont importants, alors qu'il y a une sélectivité à l'entrée.

Ces taux d'échec peuvent s'expliquer par des facteurs structurels qui sont : (1) le ministère impose un nombre de bacheliers dépassant la capacité annoncée par l'ISGS et (2) le système d'affectation national favorise la présence d'étudiants affectés « par défaut » parce que n'ayant pas un score suffisant pour accéder à une

filière de leur choix, plus sélective (faculté de médecine, notamment). Par ailleurs, au vu de la situation économique du pays amenant de nombreux étudiants à occuper un emploi en parallèle de leurs études (du type job étudiant à temps partiel), il n'existe pas de dispositifs d'aménagement d'emploi du temps pour ces étudiants, source potentielle d'échecs.

Si une cellule d'écoute a été mise en place pour détecter les situations d'étudiants en détresse psychologique, la détection et la remédiation des difficultés académiques repose sur l'initiative individuelle des enseignants et au cas par cas. L'ISGS envisage cependant le développement d'un tutorat à partir de l'année prochaine.

Un suivi de l'insertion professionnelle est réalisé par l'Université de Sousse mais il est difficilement exploitable. Ce même suivi à l'échelle de l'ISGS en est pour l'instant à ses prémices : une démarche de consultation des diplômés par questionnaire existe mais le taux de réponse est très faible. La cellule des diplômés récemment créée est consciente du travail qui reste à accomplir, elle envisage de mobiliser les *alumni* pour améliorer ce taux de réponse. Les données collectées montrent malgré tout une insertion professionnelle des diplômés satisfaisante compte tenu du contexte économique difficile de la Tunisie. Dans ce contexte les diplômés de licence s'insèrent plus facilement que les diplômés d'un master notamment du fait que leur rémunération est inférieure et parce qu'ils sont considérés comme techniquement compétents.

Si la formation est professionnalisante, elle permet aussi la poursuite d'études en master. Les masters de l'ISGS sont un débouché privilégié (80% des effectifs de master sont issus de la licence). Cependant, l'établissement ne dispose pas de données détaillées concernant la poursuite des études des diplômés de la licence.

Les équipes enseignantes ainsi que l'équipe de direction sont en contact avec un certain nombre d'entreprises partenaires de l'institut, qui s'engagent à recruter des étudiants de licence en stage ou après leur diplomation. Un dialogue avec ces partenaires socio-économiques sur les contenus et la progression pédagogique de la formation existe, mais elle reste toutefois à développer.

**La licence Sciences de gestion est attractive et bénéficie d'une très bonne notoriété au niveau du gouvernorat de Sousse ainsi que sur le plan national. Cette notoriété s'appuie sur la qualité des conditions matérielles d'enseignement tout comme sur l'insertion professionnelle et académique à l'issue de la diplomation.**

**Cependant, des axes d'amélioration en matière de pilotage de la performance du diplôme existent. Il importe premièrement de renforcer la détection, le diagnostic et la remédiation des difficultés académiques rencontrées par les étudiants de première année. Des initiatives existent mais ne sont pas systématisées par l'Institut. Le second axe d'amélioration est celui de la collecte et de l'analyse de l'information pour suivre cette performance. La collecte et l'analyse sont actuellement trop lacunaires pour organiser un suivi adéquat et identifier les actions correctrices à mettre en place.**

## DOMAINE 4 : LE PILOTAGE ET L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FORMATION

Le pilotage des formations repose sur une organisation matricielle croisant les six départements, d'une part, et la direction des études et la direction des stages, d'autre part. La licence est rattachée aux départements Finance-comptabilité et Gestion qui coordonnent les parcours, élaborent les plannings, affectent les enseignants et identifient les dysfonctionnements. Chaque parcours de la licence a un responsable de formation, en charge de la pédagogie. Dans l'organisation quotidienne, si le rôle du chef de département ainsi que celui transversal de la direction des études est bien établi et bien identifié par les étudiants et les enseignants, le rôle du responsable de formation est moins clair.

La direction des études organise des réunions régulières avec l'ensemble de l'équipe pédagogique. Les propositions pour faire évoluer la maquette pédagogique sont remontées au chef du département puis au conseil scientifique de l'ISGS. En cas de difficultés ponctuelles, le chef de département ou le directeur des études sont les interlocuteurs privilégiés. Cette organisation semble efficace.

En 2022-2023, l'équipe pédagogique de la licence comprend 181 enseignants, dont 41 enseignants-chercheurs (4 maîtres de conférences et 37 maîtres assistants), pour un volume global de 1 290 étudiants et de 15 000 heures d'enseignement. Les enseignants permanents assurent 53 % des heures, les contractuels 32 % et les professionnels 15 %. L'équipe pédagogique est donc adaptée, stable et de surcroît très engagée auprès des étudiants. L'équipe pédagogique peut également s'appuyer sur une équipe administrative conséquente (21 personnes).

L'ISGS a été lauréat de trois Projets d'Appui à la Qualité (PAQ) visant l'amélioration de la formation des enseignants de l'ISGS (PAQ-DGSE ciblant le renforcement des capacités pédagogiques des enseignants ; PAQ-PRICE visant l'amélioration de la qualité et les méthodes d'enseignement ; PAQ-4C sur la certification des compétences dans le domaine de l'entreprise digitale). Par ailleurs, la mobilité sortante des enseignants

contribue également à la formation et à l'ouverture internationale de l'équipe pédagogique : 13 enseignants de la licence Sciences de gestion sont ainsi en détachement pour une coopération internationale, deux dans des universités européennes et onze en Extrême Orient.

Les espaces de travail (salles d'enseignement, amphis...) sont bien équipés et fonctionnels. En outre, trois nouvelles salles sont en cours d'équipement (1 salle de marché ; 1 salle dédiée à la certification des compétences, 1 salle de soutenance). Un centre documentaire et deux salles de lecture sont à disposition des étudiants. Ce centre est connecté au réseau BIRUNI des bibliothèques de recherche universitaires qui gère un catalogue collectif pour 190 bibliothèques. Le réseau Wifi est accessible dans tout l'établissement. Des travaux d'amélioration des locaux ont été entrepris en 2022 offrant de bonnes conditions de travail. Les étudiants et les enseignants sont malgré tout demandeurs de salles informatiques de plus grande capacité.

La démarche qualité a été renforcée : l'évaluation des enseignements par les étudiants a été réalisée pour la première fois au premier semestre 2022-2023, elle est en cours d'exploitation sans être encore systématique (elle est actuellement fondée sur un échantillonnage de cours et d'étudiants). La construction et le suivi des plans d'actions restent encore à venir ainsi que la communication de la démarche auprès des différentes parties prenantes.

La commission d'accréditation de l'ISGS a lancé en 2022 une enquête de satisfaction auprès des étudiants de la licence (368 étudiants de la licence ont répondu, soit un taux de réponse de 28,5%). Les principaux points d'insatisfaction des étudiants concernent la communication d'informations notamment sur les bourses d'études, les stages, la mobilité à l'étranger, les emplois du temps, les programmes de formation, ainsi que les clubs et les associations. Les motifs d'insatisfaction portent aussi sur le contenu et les méthodes pédagogiques de certains cours, l'accueil et les horaires de la bibliothèque. L'institut est conscient du besoin d'amélioration sur ces différents points et a commencé à y remédier. En particulier, le comité qualité, regroupant tous les acteurs de la formation, organise et contrôle le programme d'amélioration continue. Le processus d'évaluation auprès du Hcéres apparaît comme un premier pas permettant à l'ISGS de se doter d'une vision externe de la formation et constitue un levier d'amélioration important.

Les modalités de recrutement des étudiants sont transparentes et clairement définies. Le site internet de l'institution publie le règlement intérieur pour les examens et le contrôle continu. Enfin, la formation dispose d'un code d'éthique qui décrit les actions considérées comme étant inappropriées dans l'institution. Les modalités de sanctions sont précisées et les projets de fin d'études sont systématiquement passés au logiciel anti-plagiat.

**Le pilotage de la licence s'organise autour de l'équipe de direction des études et des chefs de département. Cependant, il faut encore mener des efforts de systématisation et de formalisation de certains processus comme l'accompagnement des étudiants, l'évaluation des enseignements par les étudiants. La clarification du rôle du responsable de formation par rapport aux chefs de département et à la direction des études est également à mener.**

**Au niveau des moyens, la formation dispose d'une équipe pédagogique adaptée et équilibrée entre les académiques et les professionnels, et engagée auprès des étudiants. Les locaux et les équipements numériques ont fait l'objet d'améliorations récentes et offrent un très bon cadre de travail.**

**Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue, l'analyse fine des enquêtes et la construction de plans d'actions sont encore nécessaires afin de maintenir la dynamique enclenchée en 2022.**

## VI. CONCLUSION

L'ISGS se trouve actuellement dans une phase de transition devant lui permettre, à terme, de devenir sur les plans financier et juridique un établissement autonome de l'Université de Sousse. Dans ce cadre, l'Institut s'est lancé dans une démarche d'évaluation de ses formations et, par la suite, il envisage d'obtenir une accréditation institutionnelle. Pour atteindre ces objectifs, l'ISGS s'est doté d'une cellule qualité, évaluation et accréditation, et a mobilisé son personnel autour de cet objectif. En effet, l'Institut souhaite être reconnu au niveau national et international et par conséquent se situer aux meilleurs standards dans le domaine des formations en gestion. Il souhaite se différencier des autres établissements tunisiens d'enseignement supérieur en gestion par la qualité des enseignements, l'employabilité des étudiants, les valeurs portées par les personnels et les étudiants, leur dynamisme, leurs compétences et leur engagement.

La licence Sciences de gestion est en adéquation avec les priorités stratégiques de l'ISGS. En effet, recrutant de bons étudiants sélectionnés par le score national, elle leur offre un cadre d'études, des conditions matérielles et une équipe administrative et pédagogique stable se composant d'enseignants-chercheurs et d'enseignants permanents, de contractuels et de vacataires professionnels dans des proportions adaptées aux exigences académiques et de professionnalisation des étudiants. La taille de l'équipe pédagogique permet de faire face de manière satisfaisante au volume horaire important de la maquette, de proposer des modalités pédagogiques diverses, y compris à distance. Enfin, elle permet d'offrir un encadrement individuel du stage obligatoire et du projet professionnel de fin d'études. La politique de formation active des enseignants ainsi que leur mobilité internationale contribuent à l'évolution de leurs compétences et à une réelle ouverture à l'international. La proportion importante d'enseignants-chercheurs et leur rattachement au laboratoire de recherche le LAMIDED favorisent une initiation à la recherche notamment en L3.

Les quatre parcours spécialisés facilitent l'acquisition de compétences adaptées au marché du travail ou à la poursuite d'études dans les masters professionnels ou de recherche offerts par l'ISGS, par d'autres établissements nationaux, voire internationaux. Les partenariats économiques nombreux, le réseau d'*alumni* actif et l'existence d'un fort sentiment d'appartenance à l'ISGS contribuent à l'employabilité des étudiants et à leur insertion professionnelle dès la licence. Les locaux et équipements numériques, pour certains récemment rénovés, la bibliothèque, l'existence de nombreux clubs, source d'intégration pour les étudiants venant d'autres localités ou d'autres pays, ainsi que l'écoute dont font preuve les personnels enseignants contribuent à la qualité de vie et d'études des étudiants.

L'engagement et le professionnalisme des équipes se sont traduits dans le dépôt et la réussite de trois projets d'appui à la qualité qui apportent des ressources propres permettant d'améliorer notamment les conditions matérielles d'études et de vie des étudiants (locaux rénovés, nouveaux équipements numériques, salles dédiées à la professionnalisation) et plus globalement la qualité des enseignements.

La demande d'accréditation a été l'occasion d'initier une démarche qualité s'appuyant notamment sur la collecte de données concernant essentiellement le suivi et la satisfaction des étudiants et leur insertion professionnelle, l'évaluation des enseignements, les *syllabi* de cours, la mobilité internationale... Cependant, la méthodologie de ces collectes n'est pas satisfaisante et des erreurs ainsi que des manques ont été constatés. De fait, la formation ne dispose pas aujourd'hui d'un tableau de bord de pilotage permettant un suivi et une analyse des principaux indicateurs en lien avec la stratégie de l'ISGS : taux de réussite, de défaillance, d'abandon, satisfaction des différentes parties prenantes, attractivité de la formation, internationalisation, pourcentage d'étudiants effectuant un stage, etc. Par ailleurs, les taux élevés d'échec et d'abandon dans une formation qui accueille des étudiants ayant le score national le plus élevé requis par les instituts supérieurs de gestion interrogent, même si certains éléments structurels et exogènes à l'ISGS peuvent l'expliquer. La prise en compte systématique dans le suivi des études des difficultés, par exemple liées à l'intégration dans le système universitaire ou le salariat de certains étudiants, est absente. De plus, la définition des périmètres de responsabilité et des rôles des personnels enseignants et administratifs dans le pilotage de la licence n'est pas claire et les canaux d'information des étudiants peu formalisés.

Enfin, si l'ISGS a initié récemment certains partenariats à l'international, ceux-ci ne sont pas tous en cohérence avec les ambitions affichées et les formations proposées. Ainsi, la stratégie d'internationalisation mériterait d'être mieux pensée.

## POINTS FORTS

- Une formation attractive reposant sur une sélection satisfaisante des étudiants permettant de recruter des étudiants dynamiques et impliqués tant dans leurs études que dans la vie associative de l'ISGS.
- Une organisation des cours magistraux et des travaux dirigés en groupes de taille réduite et une spécialisation progressive de la formation permettant une continuité de formation en master au sein de l'Institut.
- Une diversité de méthodes pédagogiques facilitant l'acquisition de compétences en lien avec les besoins du monde socio-économique.
- Une formation ouvrant aussi bien à une insertion professionnelle immédiate dans plusieurs secteurs d'activités qu'à une poursuite en master professionnel ou de recherche.
- Une équipe pédagogique équilibrée entre académiques et professionnels, stable et au service des étudiants.
- Une politique active de formation des enseignants.
- Des succès à de nombreux appels à projet se concrétisant par la rénovation des locaux, la création d'espaces de vie et l'acquisition d'équipements numériques.
- Des relations soutenues avec l'environnement socio-économique local et national par le biais de partenariats et d'un réseau d'*alumni* actif.
- Une formation soutenant l'esprit d'entrepreneuriat à travers des enseignements de sensibilisation et des projets.
- Une équipe dédiée au management de la qualité associant l'équipe pédagogique et l'équipe de direction.

## POINTS FAIBLES

- Des taux d'abandon et d'échec en L1, notamment chez les hommes, élevés et non analysés, malgré une sélection importante à l'entrée et l'affichage d'un objectif stratégique d'inclusion des étudiants.
- Une absence de systématisation des processus de diagnostic et de remédiation des difficultés académiques rencontrées par les étudiants de L1.
- L'absence de prise en compte des besoins des étudiants salariés dans l'organisation des enseignements.
- Des insuffisances dans la collecte, le suivi et l'analyse des données pour assurer un suivi de la réussite, de l'insertion professionnelle et de la poursuite d'études.
- Des méthodologies d'enquête de satisfaction et d'évaluation des enseignements biaisant les résultats.
- Une absence de certification en langue française et en langue anglaise.
- Une stratégie à l'international ne ciblant pas des partenariats en sciences de gestion.
- Des responsabilités dans le pilotage de la qualité de la formation à clarifier et des canaux d'information des étudiants trop informels.

## RECOMMANDATIONS POUR L'ÉTABLISSEMENT

L'ISGS bénéficie de nombreux atouts qu'elle pourra utilement mobiliser pour remédier aux points de faiblesses identifiés. En particulier, l'ISGS peut s'appuyer sur une équipe dynamique qui a su démontrer par le passé sa capacité à se mobiliser autour d'appels à projets tels que les projets d'appui à la qualité (PAQ) remportés. Les défis futurs relèvent principalement de trois grands domaines : la mise en place d'outils de collecte et d'analyse de données permettant un pilotage réactif, l'amélioration de la réussite étudiante et, enfin, la définition d'une stratégie à l'international.

Concernant les outils de pilotage, il serait pertinent que l'ISGS se dote d'un tableau de bord de pilotage alimenté par un système d'information afin d'automatiser la collecte et l'analyse des informations nécessaires à l'alimentation des indicateurs de pilotage de la licence et plus globalement des indicateurs de pilotage stratégique de l'ISGS. La plateforme Moodle pourrait, par exemple, être utilisée pour les enquêtes auprès des étudiants. Les méthodologies d'enquête doivent être fiabilisées, en utilisant, par exemple, les compétences des enseignants en statistiques.

Pour améliorer la réussite étudiante en L1, les responsables de formation pourraient jouer un rôle plus explicite dans la détection des étudiants en difficulté en mettant en place des dispositifs formalisés de détection et de remédiation de ces problèmes : tutorat par des étudiants de L2 ou L3, mentorat collectif par des vacataires professionnels ou des partenaires socio-économiques, réunions régulières avec les délégués des étudiants, etc. Enfin, les informations sur ces dispositifs et plus globalement sur le suivi des études et la vie du campus gagneraient à être systématisées au travers de canaux de communication plus institutionnels, par exemple par la création d'adresse e-mails institutionnelles pour les étudiants, les enseignants et l'administration ou l'usage plus systématique de l'environnement numérique de travail pour les échanges pédagogiques.



La stratégie à l'international de la licence doit être définie en lien avec la stratégie globale de l'ISGS, notamment avec une recherche de partenariats adaptés à la licence et permettant un accroissement de la mobilité entrante et sortante des étudiants. Cette mobilité serait facilitée par l'obtention de certifications du niveau de langue française et anglaise et la mise à disposition de modules de formation linguistique en e-learning, complémentaires à l'enseignement en présentiel. Il serait pertinent que la stratégie à l'international se focalise sur des partenariats avec des formations en sciences de gestion plutôt que sur des domaines disciplinaires connexes.

## VII. OBSERVATIONS DE L'ÉTABLISSEMENT

REPUBLIQUE TUNISIENNE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ DE SOUSSE



INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE SOUSSE

Le Directeur de l'ISGS

À

Madame MARIA BONNAFOUS-BOUCHER  
Directrice du Département Europe et International

Sousse, le 19 septembre 2023

Chère madame,

Au nom de l'ISG de Sousse et les équipes pédagogiques, je tiens à remercier l'Hcéres et le comité des experts pour le travail qu'ils ont réalisé et les différentes recommandations pertinentes formulées que la future offre de formation de la licence en sciences de gestion de l'ISGS va prendre en compte pour poursuivre nos efforts d'améliorations continues et de faire avancer les objectifs de notre équipe pédagogique.

Bien que nous apprécions l'analyse pertinente et objective du comité d'experts, nous vous communiquons nos commentaires pour les points qui nous semblent nécessiter plus d'informations.

Veuillez agréer, Madame, l'expression de notre considération distinguée



Le Directeur

Pr. Aymen BEN REJEB



REPUBLIQUE TUNISIENNE  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITÉ DE SOUSSE



**INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE SOUSSE**

## Observations de nature stratégique

Les rapports d'évaluation reprennent en partie les principaux avantages et inconvénients identifiés dans le rapport d'autoévaluation. Bien que toutes les analyses du comité d'experts soient objectives et positives, nous souhaitons apporter des observations stratégiques sur certains points pertinents.

### 1) Augmentation du taux de rétention des étudiants.

En ce qui concerne les taux de rétention en L1, il convient de mentionner que les principales raisons pour lesquelles les étudiants abandonnent leurs études sont personnelles (mauvaise décision d'orientation, problème financier et éloignement géographique, entre autres). Il s'agit donc de facteurs sur lesquels il n'est pas possible d'influencer de manière décisive. Quant aux variations du nombre de diplômés d'une année sur l'autre, elles sont le résultat d'une exigence de qualité de l'équipe pédagogique. Cependant, à partir de l'année universitaire 2023-2024, les actions orientées pour augmenter le taux de rétention des étudiants seront mises en œuvre :

1. Mise en place d'un programme intitulé « Connaissez votre Institut » destiné aux nouveaux étudiants, dans le but de leur fournir des informations sur les bourses auxquelles ils ont droit dès leur inscription à l'ISGS, en vue de les soutenir financièrement et de les motiver à l'effort académique.
2. Les journées portes ouvertes seront étendues sur une semaine afin de permettre aux étudiants hésitants de s'intégrer facilement et de s'assurer qu'ils ont fait le meilleur choix.
3. La mise en place du tutorat académique permettra de suivre le parcours académique des étudiants pendant leur séjour dans le programme éducatif, afin de les guider dans les décisions liées à la construction de leur profil professionnel. Cette modalité de tutorat nous permettra d'offrir un soutien à tous les étudiants de premier cycle de l'ISGS.
4. Le programme d'accréditation lancé par l'établissement vise à doter la licence en sciences de gestion d'un label et d'une réputation qui certifieront la qualité des programmes de formation, favorisant ainsi la motivation et l'intérêt des étudiants pour le programme d'études.

### 2) Suivi du parcours universitaire et professionnel

Les rapporteurs indiquent à juste titre qu'ils ne disposaient pas au moment du dépôt de dossier d'une visibilité sur le devenir des étudiants et sur leur taux d'insertion. En effet, les enquêtes n'étant lancées par l'observatoire de l'université de Sousse qu'en mars et récoltées et analysées en juillet-août 2023. Le rapport correspondant est disponible sur le site de l'ISGS.

REPUBLIQUE TUNISIENNE  
 MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
 UNIVERSITE DE SOUSSE

Nous disposons maintenant de ces informations pour les années 2018/2019, 2019/2020 et 2020/2021 que nous avons reportées dans le tableau ci-contre :

Taux d'insertion professionnelle  
 (en % du nombre de répondants à l'enquête)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
A la sortie de la licence	46.7%	40%	6.8%
A 3 mois	-	25%	45.5%
A 6 mois	33.3%	23.3%	27,3%
Poursuite des études	13.3%	23.3%	29%

Ces résultats sont extrêmement prometteurs sur la capacité de cette formation à fournir une très bonne employabilité à nos étudiants.

### 3) Pilotage de la formation

Malgré l'expertise de l'équipe chargée des analyses statistiques, le manque de coordination entre les services compétents de l'ISGS et l'observatoire de l'Université, responsable de la centralisation de toutes les statistiques des établissements affiliés à l'université, a entravé l'obtention d'interprétations validées en temps opportun. Cette situation nous incite à accélérer la mise en opération de l'observatoire de l'ISGS, nouvellement créé en 2023 dans le cadre de la demande d'accréditation, et à renforcer davantage la coopération avec l'observatoire de l'université.

Dans la même lignée, l'observatoire de l'ISGS est en train de mettre en place un tableau de bord de pilotage qui sera alimenté par un système d'information, automatisant ainsi la collecte et l'analyse des informations nécessaires non seulement pour alimenter les indicateurs clés de pilotage de la licence, mais également ceux de l'ISGS. Le département des méthodes quantitatives sera impliqué en mettant à profit les compétences statistiques de ses enseignants, notamment dans l'interprétation des indicateurs, au service de l'observatoire.

### 4) Animation pédagogique

La loi en vigueur du MESRSST confie la gestion pédagogique et administrative d'une formation au Chef du département, cependant, un responsable de formation rattaché à l'équipe du comité qualité est proposé pour chaque licence afin d'assister le chef du département dans l'organisation de l'évaluation de la formation et des enseignements, de dégager des priorités d'actions pour développer et améliorer la qualité de la formation en fonction des résultats des enquêtes de satisfaction, d'assurer le suivi et documenter les indicateurs de rendement clés dans la formation et finalement, d'assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions prises par le directeur du comité pour la qualité et de l'accréditation académique.

### 5) Evaluation des enseignements

Comme indiqué dans le rapport d'évaluation, un système d'évaluation des enseignements par les étudiants des enseignements est amorcé au début de 2023. La stratégie que nous avons adoptée pour donner suite à la recommandation des experts est d'adapter le programme de gestion de l'apprentissage (Moodle) aux besoins de gestion de l'intranet administratif de l'établissement, ce qui va nous permettre d'augmenter le taux de participation des étudiants aux enquêtes d'évaluation et de collecter les réponses de façon anonyme. Les résultats de ce dispositif seront analysés avant la fin de l'année universitaire et seront évidemment pris en compte pour la structuration de la formation pour l'année universitaire suivante.

REPUBLIQUE TUNISIENNE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE DE SOUSSE

**6) Langues**

S'il n'est pas fait mention de certification en langue dans le régime des études de la licence, une formation certifiante au Test of English for International Communication (TOEIC) a été financée durant le 2<sup>ème</sup> semestre de l'année 2023/2024 par le projet PAQ-Price au profit de 15 enseignants et 14 étudiants du département gestion.

Ce point constituera une priorité dans la prochaine habilitation de la licence où l'anglais constituera un enseignement socle, avec des cours d'anglais offerts aux étudiants du semestre 1 au semestre 5 de tous les cursus par le corps enseignant ayant suivi une formation certifiante. La certification du niveau atteint interviendra en fin de semestre 5. Les étudiants ont aussi la possibilité de rédiger et de présenter leurs travaux en anglais.

Des actions similaires seront prises également à partir de l'année en cours, à travers le centre de carrières et de certification de l'ISGS, pour la remise à niveau en langue française afin de permettre aux étudiants d'acquérir des compétences solides de communication pour être capable de s'exprimer librement et de manière autonome.

**7) Renforcement des partenariats à l'international**

Nous sommes en phase avec votre remarque par laquelle vous nous conseillez de renforcer les conventions qui riment avec la spécialité Gestion. Nous allons concrétiser la convention en novembre avec l'université de la Campania Luigi Vanvitelli en Italie, puis celle avec l'university School of Management de l'IAE de Lille. D'autres conventions sont en perspective notamment avec la prestigieuse Ecole Nationale du Commerce et de Gestion (ENCG) de Rabat au Maroc.

Pour conclure, nous vous remercions de votre excellente recommandation de nous diriger vers les nouvelles formes organisationnelles afin de former des profils de gestionnaires ayant un socle de connaissances et de compétences dans le domaine du management, du marketing, de la finance et de la comptabilité.

Pr Aymen Ben Rejeb

Directeur de l'ISG Sousse



## DÉCISION D'ACCRÉDITATION

### Licence Sciences de gestion

Institut Supérieur de Gestion - Sousse (ISGS)

Université de Sousse

Tunisie

**Novembre 2023**

## PORTÉE DE LA DÉCISION D'ACCREDITATION ÉMISE PAR LE HCÉRES

Le Hcéres a fondé son processus d'évaluation sur un ensemble d'objectifs que les formations supérieures doivent poursuivre pour assurer la qualité reconnue en France et en Europe. Ces objectifs sont répartis en quatre domaines communs au référentiel de l'évaluation et aux critères d'accréditation.

La Commission d'accréditation émet un avis relatif à l'accréditation de la formation après instruction du dossier. Le Président du Hcéres prend la décision en s'appuyant sur celui-ci et sur le rapport définitif de l'évaluation de la formation. Cette décision d'accréditation, prise en séance plénière, est le résultat d'un processus collégial et motivé.

La décision prise par le Hcéres relative à l'accréditation des formations correspond à l'attribution, au nom du Hcéres, d'un label à l'entité évaluée.

Cette décision est indépendante des accréditations réalisées par l'Etat français et n'emporte pas reconnaissance en France des diplômes délivrés par l'établissement

## Décision n° 2023 - 35 portant accréditation de la Licence Sciences de gestion délivrée par l'Institut supérieur de gestion de l'Université de Sousse, Tunisie

### Le Président du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur,

Vu le code de la recherche, notamment ses articles L. 114-3-1 à L. 114-3-6 ;

Vu le décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la délibération du collège du 29 septembre 2022 relative aux critères d'accréditation à l'international pour les formations à l'étranger (hors doctorat/PhD) ;

Vu la décision n° 2023-9 du 16 mars 2023 relative à la procédure d'accréditation à l'international par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur ;

Vu la convention n° 20220426 – Institut Supérieur de Gestion de Sousse - Tunisie du 20 juillet 2022 passée avec l'Institut Supérieur de Gestion de Sousse en vue de l'évaluation de la Licence en sciences de gestion et ses quatre parcours en marketing, management, finances et comptabilité, délivrée par l'Institut Supérieur de Gestion de Sousse;

Vu l'avis de la Commission d'accréditation du 23 octobre 2023,

### Décide :

#### Article 1<sup>er</sup>

Après avoir constaté que la Licence en sciences de gestion et ses quatre parcours en marketing, management, finances et comptabilité, délivrée par l'Institut Supérieur de Gestion de Sousse, répond aux quatre critères d'accréditation, adoptés par le collège du Haut Conseil le 29 septembre 2022, de la manière suivante :

#### CRITÈRE 1 : LA POLITIQUE ET LA CARACTÉRISATION DE LA FORMATION

La licence de Sciences de gestion est clairement en adéquation avec la volonté de l'ISGS d'être un institut d'excellence en matière de formation à la gestion, attractif et reconnu tant au niveau national qu'à l'international.

Elle repose sur un bon adossement à la recherche au travers du laboratoire de recherche en management de l'innovation et du développement durable (LAMIDED) et de l'intervention d'enseignants-chercheurs dans les enseignements.

Elle affiche également la volonté d'une ouverture à l'international qui peine cependant à se concrétiser dans le contexte post Covid. De nombreux partenariats avec les entreprises locales contribuent à la professionnalisation des étudiants.

#### CRITÈRE 2 : L'ORGANISATION PÉDAGOGIQUE DE LA FORMATION

La licence est structurée de façon progressive avec 4 parcours fondés sur un tronc commun de 2 semestres (Comptabilité) ou 4 semestres (Management, Marketing, Finance). L'organisation des cours permet d'utiliser une diversité de méthodes pédagogiques facilitant l'acquisition des compétences. Ces méthodes devraient améliorer le taux de réussite des étudiants qui reste cependant insuffisant en première année (cf. domaine 3) et permettre aussi de s'adapter aux différents publics.

Les compétences linguistiques ne sont pas certifiées et la mobilité sortante et la mobilité entrante est faible. En revanche, les liens avec le monde socio-économique sont importants. Ils se font



par le biais de l'intervention de professionnels dans les enseignements, d'un stage obligatoire entre la L2 et la L3 et par une sensibilisation à l'entrepreneuriat.

### CRITÈRE 3 : L'ATTRACTIVITÉ, LA PERFORMANCE ET LA PERTINENCE DE LA FORMATION

La licence Sciences de gestion est attractive et bénéficie d'une très bonne notoriété au niveau du gouvernorat de Sousse ainsi que sur le plan national. Cette notoriété s'appuie sur la qualité des conditions matérielles d'enseignement tout comme sur l'insertion professionnelle et académique à l'issue de la diplomation.

Cependant, des axes d'amélioration en matière de pilotage de la performance du diplôme existent. Il importe premièrement de renforcer la détection, le diagnostic et la remédiation des difficultés académiques rencontrées par les étudiants de première année. Des initiatives existent mais ne sont pas systématisées par l'Institut. Le second axe d'amélioration est celui de la collecte et de l'analyse de l'information pour suivre cette performance. La collecte et l'analyse sont actuellement trop lacunaires pour organiser un suivi adéquat et identifier les actions correctrices à mettre en place.

### CRITÈRE 4 : LE PILOTAGE ET L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA FORMATION

Le pilotage de la licence s'organise autour de l'équipe de direction des études et des chefs de département. Cependant, il faut encore mener des efforts de systématisation et de formalisation de certains processus comme l'accompagnement des étudiants, l'évaluation des enseignements par les étudiants. La clarification du rôle du responsable de formation par rapport aux chefs de département et à la direction des études est également à mener.

Au niveau des moyens, la formation dispose d'une équipe pédagogique adaptée et équilibrée entre les académiques et les professionnels, et engagée auprès des étudiants. Les locaux et les équipements numériques ont fait l'objet d'améliorations récentes et offrent un très bon cadre de travail.

## Article 2

La Licence en sciences de gestion et ses quatre parcours en marketing, management, finances et comptabilité, délivrée par l'Institut Supérieur de Gestion de Sousse est accréditée pour une durée de trois ans à compter de la date de la présente décision prolongeable pour deux ans sous condition d'un suivi qui pourra comporter une visite sur site.

## Article 3

Cette décision est assortie des recommandations suivantes :

- Définir la stratégie à l'international de la formation en lien avec la stratégie globale de l'ISGS, notamment avec une recherche de partenariats adaptés à la licence en sciences de gestion et permettant un accroissement de la mobilité entrante et sortante des étudiants.
- Mettre en place des dispositifs effectifs de remédiation des difficultés et d'accompagnement des étudiants afin d'améliorer la réussite des étudiants en première année.
- Mettre en place des outils de collecte et d'analyse de données, reposant sur un système d'information intégré, ainsi qu'un tableau de bord permettant un pilotage réactif de la formation.
- Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue, l'analyse fine des enquêtes et la construction de plans d'actions sont encore nécessaires afin de maintenir la dynamique enclenchée en 2022.

La Commission reconnaît la volonté d'amélioration concrète de la formation exprimée par le directeur de l'ISGS à réception du rapport d'évaluation. Elle recommande de mettre en œuvre les diverses actions envisagées afin de répondre aux recommandations ci-dessus.

#### Article 4

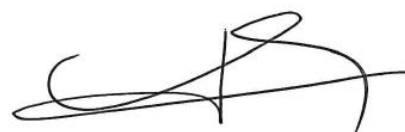
La directrice du département Europe et international est chargée de l'exécution de la présente décision, qui sera publiée sur le site internet du Hcéres.

Fait à Paris, le 7 novembre 2023.



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T.33 (0)1 55 55 60 10

Le président par intérim



Stéphane Le Boulter



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

