



SAGESSE

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

SAGESSE

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

**WP5 « Développement de bureaux de pilotage pour l'implémentation de Plans d'Action et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités »**

## **Webinaire de formation « Les tableaux de bord »**

**Mercredi 19 mai 2021**

**9h00 – 13h00 heure tunisienne**

**10h00 – 14h00 CEST**

---

# **NOTE CONCEPTUELLE ET PROGRAMME**

---

Cofinancé par le  
programme Erasmus+  
de l'Union européenne



**Webinaire « Les Tableaux  
de bord »  
19 mai 2021**

CONTACTS  
info@sagesseproject.eu  
www.sagesseproject.eu

# NOTE CONCEPTUELLE

**Contexte :** Les missions de l'université, et plus généralement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, visent à répondre aux besoins de qualification supérieure et à améliorer la réussite à tous les niveaux de formation, à favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'enseignement supérieur, à développer une capacité de recherche d'excellence, à améliorer sa contribution à la croissance du pays et à soutenir la recherche et l'innovation au sein des entreprises.

Dans une logique d'autonomisation et de responsabilité des universités, il est impératif de rendre comptes aux différents acteurs que sont la tutelle, les partenaires, les étudiants et les personnels, de faire les bons choix dans le cadre d'une stratégie éclairée et de mobiliser au mieux les ressources. Ces impératifs conduisent les présidents et les équipes présidentielles à prêter une attention de plus en plus grande à la fonction de pilotage de leur établissement.

Il est particulièrement nécessaire de disposer d'une méthodologie leur permettant d'apprécier l'équilibre financier de leur établissement, de mesurer l'efficacité de leurs universités par rapport à l'accomplissement de leurs missions, de dégager des marges de manœuvre et de disposer d'éléments objectifs pour opérer les choix stratégiques qui leur incombent.

Dans ce cadre méthodologique, les indicateurs et leur synthèse sous la forme de tableaux de bord forment un élément substantiel d'une démarche d'amélioration constante de l'activité et de la performance dans l'établissement. Les questions qui se posent lors de l'élaboration d'un tableau de bord sont multiples : de quelles données dispose l'établissement, qui en assure la fiabilité tant en interne qu'en externe ; comment peut se construire un indicateur à partir d'une corrélation

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

spatiale ou temporelle de ces données ? Quelle en est sa sémantique : contexte, activité, gestion, pilotage ou performance ? Quels sont les acteurs qui peuvent exploiter un tableau de bord ? Comment agréger un ensemble réparti d'indicateurs entre les services, les composantes et l'équipe présidentielle ?

Dans ce contexte, le WP5 du projet SAGESSE « Développement de bureaux de pilotage pour l'implémentation de Plans d'Action et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités », a comme objectifs la revitalisation des comités qualité et la définition d'un "tableau de bord" utile à la présidence pour améliorer la gestion des activités des universités en Tunisie. Ces deux objectifs devraient conduire à davantage d'autonomie des universités qui est un axe prioritaire tant pour le projet SAGESSE que pour le projet PAQ DGSU du programme PROMESSE financé par la Banque mondiale. Dans une perspective de synergies et de complémentarité entre ces deux projets, et pour une véritable acquisition de l'autonomie, de la bonne gouvernance participative et d'une meilleure performance des universités, il s'avère fondamental de pouvoir disposer de tableaux de bord adéquats pour une meilleure coordination entre les principaux responsables (Présidents, Vice-Présidents, Secrétaires généraux) et un monitoring efficace grâce aux indicateurs de résultats et d'impact. La réalisation de cette priorité permettra donc d'intégrer les objectifs et activités du projet SAGESSE en synergie avec le projet PAQ-PROMESSE, tout en considérant que chaque université dispose de son propre mécanisme de gestion interne.

L'objectif donc du webinaire du 19 mai organisé dans ce cadre du lot de travail 5 du projet SAGESSE, vise à mettre en perspective une dynamique qui, complétée par une démarche qualité, devrait interpeller véritablement les acteurs et tout particulièrement l'équipe présidentielle. Dans l'immédiat, le webinaire présentera un partage des expériences à l'échelle internationale et plus précisément, à l'échelle française dans le contexte particulier de l'Université de Rennes 1,



SAGESSE

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

conforme donc aux difficultés, aux pratiques et aux défis rencontrés par l'équipe de travail de ladite université, dans la définition et dans la mise en œuvre du tableau de bord.

**Objectif général :** partager l'expérience et les bonnes pratiques de l'Université de Rennes 1 sur la manière de définir et mettre en œuvre un tableau de bord en lien avec le projet d'établissement et le plan stratégique de l'université et leurs établissements.

**Objectifs spécifiques :**

- Saisir les liens entre les tableaux de bord et le projet d'établissement qui relèvent de la nature des activités et des missions de l'université ;
- Maîtriser la méthode de construction d'un projet d'établissement- futur contrat d'établissement - avant d'arriver aux tableaux de bord
- Mettre en pratique les tableaux de bord de la gouvernance en lien avec le projet d'établissement
- Ajuster un projet d'établissement avec un plan de retour ;
- Utiliser le système d'information décisionnel pour mettre en place le suivi des tableaux de bord.

**Public cible :** Présidents, Vice-présidents, Secrétaires généraux des 13 universités publiques tunisiennes ainsi que les premiers représentants des Cellules PAQ des universités.





**SAGESSE**

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

**Questions pour réfléchir :**

- 1) De quel tableau de bord s'agit-il lorsque l'on évoque le tableau de bord du Président et de son équipe présidentielle ?
- 2) Quelle démarche préconisez-vous et quelles en sont les étapes clés d'élaboration ?
- 3) Du Plan d'Orientation Stratégique au projet d'Établissement : Comment définir les objectifs prioritaires et choisir les indicateurs appropriés ?
- 4) Quels modes de présentation et de communication retenir pour inciter à la prise de décision et à la mise en œuvre d'actions correctives ?





SAGESSE

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

# PROGRAMME

---

9h00 – 9h15	<b>Mot de bienvenue et ouverture</b>  <b>Hedi BEL HADJ SALAH</b> , Président de l'Université de Monastir <b>Najla ROMDHANE</b> , Directeur général, Ministère tunisien de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique <b>Hmaid BEN AZIZA</b> , Secrétaire Général de l'UNIMED <b>Marcello SCALISI</b> , Directeur de l'UNIMED
9h15 – 09h20	<b>Introduction à la thématique du webinaire et présentation des experts</b>  <b>Silvia MARCHIONNE</b> , Chargée de projets UNIMED et coordinatrice projet SAGESSE
9h20 – 11h00	<b>Contexte : le projet SAGESSE et l'amélioration de la gouvernance dans le système de l'ESR</b>  <b>Présentation de l'Université de Rennes 1</b>  <b>L'élaboration du projet stratégique et des tableaux de bord</b>  <b>Le nécessaire suivi du projet stratégique</b>
11h00 – 11h10	<i>Pause-café</i>
11h10 – 12h10	<b>Les difficultés financières, le PREF et l'ajustement du projet d'établissement</b>  <b>Le système d'information décisionnel (comme plateforme de restitution dynamique des tableaux de bord)</b>  <b>En guise de conclusion : projet d'établissement et nouveau management des universités</b>
12h10 – 12h50	<b>Questions et débat</b>
12h50 – 13h00	<b>Synthèse et conclusions</b>

---





SAGESSE

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

## PROFIL DES FORMATEURS



### Aziz MOULINE

Professeur d'économie auprès de l'Université de Rennes 1. Il est aussi membre du [CREM](#) (Centre de Recherche en Economie et Management), responsable pédagogique de la [licence professionnelle gestionnaire import-export](#) (IUT de Rennes) et Responsable pédagogique du [Master 2 Concurrence, Consommation, Droit de la Propriété Industrielle](#) (Faculté des Sciences Economiques). Il est membre du Conseil d'Administration de l'Université de Rennes.

Il est Vice-Président Pilotage et Qualité auprès de l'Université de Rennes 1.

Contact: [aziz.mouline@univ-rennes1.fr](mailto:aziz.mouline@univ-rennes1.fr)

### Claire ANNEE-DESMAS

Directrice de la DAPEC (Direction d'aide au pilotage, à l'évaluation et au contrôle de gestion) auprès de l' Université de Rennes 1.

Contact : [claire.desmas@univ-rennes1.fr](mailto:claire.desmas@univ-rennes1.fr)





**SAGESSE**

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



**Youssef YAHYI**

Expert solution décisionnelle, et architecte solution SI auprès de l'Université de Rennes 1. Il est aussi responsable PID (Pôle informatique décisionnelle).

Contact : [youssef.yahyi@univ-rennes1.fr](mailto:youssef.yahyi@univ-rennes1.fr)

