



SAGESSE

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

RAPPORT DU WEBINAIRE DE FORMATION

LES TABLEAUX DE BORD

19 MAI 2021



Partenariat

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

Website

www.sagesseproject.eu



Titre document	Rapport du webinaire de formation « Les tableaux de bord » 19 mai 2021
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	SAGESSE Projet n. : 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP5 “ Développement de bureaux de pilotage pour l'implémentation de Plans d'Action et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités ”
Status de Confidentialité	Public

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



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

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



Projet :	SAGESSE « Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie : vers une autonomie des universités et de nouveaux mécanismes d'assurance qualité »		
Titre événement : Webinaire de formation « Les tableaux de bord » Événement dans le cadre du WP5 « Développement de bureaux de pilotage pour l'implémentation de Plans d'Action et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités »			
Date de la réunion :	19 mai 2021	Heure	10h00 - 14h00 CEST
Compte rendu préparé par :	Mme. Silvia Marchionne, project manager, UNIMED Mme. Federica De Giorgi, project manager assistant, UNIMED	Lieu de la réunion :	Plateforme en ligne Zoom et en présence
Résumé de la réunion et prochaines étapes :			
<p>La journée de travail s'ouvre avec les salutations d'ouverture du directeur Marcello Scalisi et du secrétaire général de l'UNIMED, prof. Hmaid Ben Aziza, qui avec Mme. Najla Ben Romdhane du Ministère tunisien de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, soulignent la nécessité des tableaux de bord dans le contexte des universités tunisiennes. Les Tableaux, comme l'explique Mme. Romdhane, ne sont pas qu'un outil mais ils sont un véritable vecteur qui aide la réalisation du projet d'établissement.</p> <p>La project officer Carla Giuliatti intervient également et remercie le partenariat d'avoir bien interprété l'esprit d'un projet structurant et d'avoir engagé une dynamique vertueuse au sein même du partenariat. Enfin, elle ajoute que la pandémie « COVID 19 » nous a tous soumis à un changement rapide qui, cependant, peut se transformer en une formidable opportunité d'accélérer les processus de transparence et d'amélioration de la qualité.</p> <p>Après cette première séance de salutations institutionnelles, Mme. Silvia Marchionne de l'UNIMED, la project manager de SAGESSE, prend la parole présentant les travaux du webinaire et l'équipe de formateurs de l'Université de Rennes 1, Pr. Aziz Mouline, Vice-Président Pilotage et Qualité, Mme. Claire Année-Desmas, Responsable de la DAPEC, Youssef Yahyi, Responsable PID.</p> <p>Le prof. Mouline commence le webinaire « Méthodologie pour un projet d'établissement en lien avec les tableaux de bord : le cas de l'université de Rennes 1 ». Le professeur Mouline commence par tracer les points saillants qui seront abordés lors du webinaire, c'est-à-dire le Contexte, puis du projet SAGESSE et amélioration de la gouvernance dans le système de l'ESR en Tunisie, la présentation de l'université de Rennes 1 et l'élaboration du projet stratégique, les difficultés financières, le Plan de retour à l'équilibre financier (PREF) et l'ajustement du projet d'établissement. Enfin, les tableaux de bord, le système d'information décisionnel (SID) et le projet d'établissement et le nouveau management des universités.</p> <p>Concernant le projet SAGESSE, le prof. Mouline explique que la marche de l'autonomie doit se faire sur</p>			

SAGESSE

Project n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP



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

la base de faisabilité selon les universités impliquées, pour accéder à une autonomie financière, instaurer le management de la qualité et un système d'information intégré dans toutes les universités. Dans ce contexte, il faudrait identifier les business model possibles des universités, compte tenu de l'offre académique, des RH et de l'engagement du ministère pour assurer une autonomie financière, pour ensuite étudier le type d'autonomie et élaborer les textes juridiques.

C'est nécessaire aussi adapter une organisation autonome en un organigramme permanent de redéployer les moyens des universités, leur donnant ainsi plus de flexibilité et renforcer la formation du personnel. Mais avant toute, il explique, il faut changer la mentalité et la culture pour que les acteurs de l'université puissent prendre des initiatives. Pour que tout cela se réalise, il fallait en effet combiner une vision stratégique avec un cadre législatif. D'après donc un aperçu sur la Loi d'orientation universitaire du 25-2-2008 qui initie les nouvelles missions en lien avec le monde socio-économique, se concentre sur l'évaluation des formations, l'assurance qualité, l'autonomie et le Projet d'établissement sur 4 ans avec des indicateurs de mesure, enfin, il cite également le Plan stratégique de la réforme de l'ESR 2015-2025 qui des objectifs généraux, c'est-à-dire améliorer la qualité de la formation universitaire et l'employabilité des diplômés, optimiser la gestion des ressources, réviser la carte universitaire pour un meilleur ancrage et l'équilibre régionaux.

Après cet excursus du contexte, le prof. Mouline présente ensuite brièvement en chiffres clés l'Université de Rennes 1, qui a été labellisée Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DD&RS) en 2019 et labellisée HR Excellence in Research en 2020. En ce qui concerne le budget, l'Université a alloué 106 M € à la formation et 97 M€ à la recherche et l'innovation, est engagée dans 27 projets et compte 31 408 Etudiants (dont le 10% étrangers), 30 unités de recherche, 4 structures fédératives de recherche, 44 plates-formes de recherche labellisées, 3 stations de terrain, 17 LIA laboratoires internationaux associés, 1 UMI Unité mixte internationale au Japon. En ce qui concerne les succès internationales, l'Université a gagné 20 M€ sur le programme H2020 et joue un rôle majeur dans l'éco système de l'innovation. Elle compte 130 contrats industriels de collaboration, 265 familles de brevets, 245 logiciels, 49 contrats de transfert, 8 laboratoires communs avec des entreprises. L'Université est active dans une politique dynamique de ressources propres avec 25 M€ de ressources propres, dont 5 M€ avec partenaires privés, 38 startups créées depuis 2008.

Après ce tour d'horizon des aspects clés de l'Université de Rennes 1, le prof. Mouline donne la parole à Mme. Claire Année-Desmas, Responsable de la DAPEC, pour expliquer le passage aux Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) au sein de l'Université de Rennes1. La prémisse qu'elle fait est qu'il s'agit d'un processus long et constant et que le financement se fait toujours par l'État et qu'il s'agit donc d'une autonomie relative. Elle retrace ensuite le passage de 2006 à 2021, puis de la mise en place de LOLF, à la loi LRU et RCE, au passage en 2010 au RCE puis à la définition des effectifs pour transfert de la MS, au Calibrage de la SCSP et de la dotation d'initialisation et de la Création de la Fondation Rennes 1. Elle précise donc qu'il faut piloter les activités avec une cartographie des risques. Pour cette raison, en 2012 une Commission au compte (CAC) a été. En 2016 une Réforme de la Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) a eu lieu, en 2018 la loi ORE, et en 2019 la sortie du PREF et en 2020 la mise en place des Dialogues Stratégiques de Gestion (DSG) avec le souhait de l'autonomie patrimoniale et l'internalisation de la gestion de l'apprentissage. Elle conclue en disant qu'il s'agit donc d'un processus constant composé de décisions internes et externes.

Après cette intervention, le prof. Mouline reprends la parole et commence alors à expliquer comment se déroule l'élaboration du projet stratégique. Il précise ensuite les différentes étapes, à savoir la Programmation de la Planification, l'Élaboration du projet stratégique, la définition de l'arbre global des objectifs et des indicateurs du contrat, la Méthode de travail et le Calendrier. L'élaboration du projet stratégique a des objectifs stratégiques, c'est-à-dire structurer l'enseignement supérieur et la recherche sur le territoire par une politique de partenariats pour renforcer son attractivité au niveau international, mener une politique ambitieuse et qualitative de recherche, de formation, de



l'innovation et de l'internationalisation pour créer et diffuser des savoirs fondamentaux et relever les défis sociétaux du 21^{ème} siècle, et mettre en œuvre un pilotage moderne et efficace dans le cadre d'un plan de modernisation et de développement. Les indicateurs du projet d'établissement peuvent être divisés en deux macro groupes, les indicateurs et cibles de performances (Ministère) et les indicateurs « internes », ces derniers utiles pour définir le suivi des plans d'actions. Quant aux premiers, il cite les taux de réussite en licence en 3 ans et en 4 ans, la réussite en master en 2 ans, la réussite en doctorat, l'insertion professionnelle, l'évaluation des formations et des enseignements, le développement de la formation continue et la Variation des horaires d'ouverture du SCD. En ce qui concerne la méthode de travail pour élaborer le contrat, la « Gestion en mode projet » consiste en organiser des Séminaires de la gouvernance dédiés à la stratégie de préfiguration des rôles politiques des porteurs d'axes, de création d'un COS, de la définition des axes stratégiques. Il faudrait aussi valider le groupe de travail et calendrier de validation du projet, organiser des séances dédiées « Projet Etablissement » en CODIR et rédiger de fiches actions, parmi les autres actions à réaliser.

Un autre aspect essentiel est celui du budget. Un tel bilan doit permettre d'avoir une idée précise du taux d'exécution du contrat et de suivre de manière rigoureuse les IC et les IS du contrat. Il faut effectuer un suivi rigoureux et régulier du projet et impliquer tous les acteurs lors de la journée de ce bilan (bureau du Président, services, directeurs de composantes, etc). Prof. Mouline explique aussi qu'il est très fréquent de devoir faire face à des difficultés financières et donc de devoir procéder à un ajustement du projet d'établissement. Pour cette raison, un plan de retour à l'équilibre financier (PREF) est une obligation réglementaire qui s'applique à tous les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) ici avec un manque de deux déficits successifs.

C'est également pour cette raison que l'établissement a engagé depuis 2016 un plan de modernisation et de développement (PMD). En fin, parmi les actions prioritaires du PREF, il mentionne la nécessité de piloter et maîtriser la masse salariale et les coûts de fonctionnement, mettre en œuvre une politique d'investissement responsable, optimiser les ressources, améliorer le pilotage budgétaire et revoir le modèle économique des activités, construire les éléments de dialogue avec le Rectorat (contrôle budgétaire) et le Ministère des Finances (contrôle financier).

Après cette intervention, reprends la parole Mme. Claire Année-Desmas pour parler des principes des tableaux de bord et avant toute il faut identifier les indicateurs pour concrétiser les actions. L'indicateur est SMART (Simple, Mesurable, Adapté, Répétable, Temporel), est efficace et efficient, tient compte du contexte, de l'environnement de la structure et tient aussi compte de l'appétence du dirigeant pour adapter le livrable. Enfin, Mme. Desmas conclue en expliquant le nouveau tableau de bord à Rennes, c'est-à-dire le DSG (Dialogue Stratégique de Gestion) encore en phase de décantation. Il s'agit d'un outil de pilotage interne et réglementaire pour éviter la surproduction de données.

Après cette intervention, Youssef Yahyi, Responsable PID à Rennes 1 prends la parole pour expliquer le Système d'information décisionnel (SID) et sa genèse à Rennes 1. Déjà dans le 2016, le rapport du HCERES mentionnais la nécessaire amélioration du système d'information. Il était donc déjà évident que la construction des tableaux de bord était indispensable au plan de modernisation et développement. Enfaite, le SID n'est plus une option mais une obligation. Le nouvel environnement et nouveaux défis -il explique- nécessitent la refonte du système d'information orienté vers un indispensable SID afin d'améliorer le pilotage d'établissement et d'obtenir des gains en efficience. Le SID permet de fiabiliser les données, de suivre en temps réel les activités de l'université afin d'en renforcer le pilotage, d'élaborer des tableaux de bord. Le SID doit se présenter sous la forme d'une plateforme web dynamique, ouverte à tous, et qui met en images des données facilitant leur compréhension et leur interprétation.

En fin, Prof. Mouline reprends la parole pour faire les conclusions de la journée, en soulignant les liens qui existent entre le projet d'établissement et le nouveau management des universités. Le contexte universitaire a changé partout dans le monde. Notamment en Europe et pour les pays adhérents voisins,



cette nouvelle gestion a débuté avec la déclaration de la Sorbonne en 1998, le processus de Bologne en 1999 et la Stratégie de Lisbonne en 2000. Cela a conduit à la création en 2010 d'un espace européen de l'enseignement supérieur pour Europe compétitive à l'échelle mondiale de la connaissance. Parmi les enjeux du nouveau modèle de gouvernance, l'insertion professionnelle des diplômés, l'autonomie des universités, la responsabilité des compétences transférées et l'autonomie de gestion financière jouent un rôle fondamental.

Dans le nouveau modèle universitaire, il y a deux acteurs principaux, l'Etat qui définit les missions des Universités, et les Universités elles-mêmes. Récemment, des études ont montré comment les universités en particulier sont capables de créer de la richesse et des emplois. Pour cette raison, le rôle des universités est central et un processus de révision de la politique contractuelle avec l'État doit être engagé. Ce n'est pas un processus rapide, mais c'est une stratégie à long terme qui peut être adoptée par petites étapes, telles que la diversification des ressources financières, l'intensification des relations avec les partenaires (multilatéralité) et sur le plan pratique, il faut que le nouveau système SID pilote le projet d'établissement et que ce pilotage financier et budgétaire se fasse de manière professionnelle.



Annexe 1 : Liste de participants

NOM ET PRÉNOM	INSTITUTION	POSITION
HMAID BEN AZIZA	UNIMED	SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
MARCELLO SCALISI	UNIMED	DIRECTEUR
SILVIA MARCHIONNE	UNIMED	CHARGÉE DE PROJETS, COORDINATEUR DU PROJET SAGESSE
FEDERICA DE GIORGI	UNIMED	ASSISTANT PROJECT MANAGERS
BOUTABBA WAHIDA	UNIVERSITÉ DE CARTHAGE	SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
SALMA DAMAK	UNIVERSITÉ DE CARTHAGE	VICE PRÉSIDENTE
MOHAMED ABID	UNIVERSITÉ DE GABÈS	COORDINATEUR PROJET PAQ- COVID19
MEHREZ ROMDHANE	UNIVERSITÉ DE GABÈS	VICE PRÉSIDENT
WAJDI BORGHEL	UNIVERSITÉ DE GABÈS	SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
AMAIRI MESSAOUD	UNIVERSITÉ DE GABÈS	COORDINATEUR PROJET PAQ- DGSE
BEN AYADI ZOUHAIER	UNIVERSITÉ DE GABÈS	VICE PRÉSIDENT
HAMOUDA NADIA	UNIVERSITÉ DE GABÈS	MAÎTRE DE CONFÉRENCES
MEJDA BOURGUIBA	UNIVERSITÉ DE GABÈS	REPRÉSENTANT CELLULE PAQ DGSU
NACEUR ETTHEYEB	UNIVERSITÉ DE GABÈS	DIRECTEUR DES ETUDES ET DES STAGES
HOUCINE DAB	UNIVERSITÉ DE GABÈS	ENSEIGNANT CHERCHEUR / CHEF DE PROJET PAQ DGSE ISBAM
AMAIRI MESSAOUD	UNIVERSITÉ DE GABÈS	CHEF DE PROJET PAQ-DGSE
MOURAD NOURI	UNIVERSITÉ DE GABÈS	MAITRE DE CONFERENCES - RESPONSABLE PAQ-FSG
MEDDEB ZINA	UNIVERSITÉ DE GABÈS	COORDINATRICE D'UN PROJET PAQ
KAIS BEN SLAMA	UNIVERSITÉ DE GABÈS	DIRECTEUR
CHOKRI RHIBI	UNIVERSITÉ DE GABÈS	ENSEIGNANT
BELTIFA RIDHA	UNIVERSITÉ DE GAFSA	SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
NAJAH ALOUI EP MESSAI	UNIVERSITÉ DE GAFSA	DIRECTRICE DES AFFAIRES ACADEMIQUES ET PARTENARIAT SCIENTIFIQUE
MANSOURI ALI	UNIVERSITÉ DE GAFSA	VICE-PRÉSIDENT
ABBES CHAABANE	UNIVERSITÉ DE JENDOUBA	VICE-PRÉSIDENT
TAHA GUERFEL	UNIVERSITÉ DE KAIROUAN	VICE-PRÉSIDENT
HANZOULI MABROUK	UNIVERSITÉ DE KAIROUAN	SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
MHEMMED GANDOUR	UNIVERSITÉ DE KAIROUAN	VICE-PRÉSIDENT
TAHA GUERFEL	UNIVERSITÉ DE KAIROUAN	VICE-PRÉSIDENT
SOUMAYA MEJBRI	UNIVERSITÉ DE KAIROUAN	ADMINISTRATEUR CONSEILLER
MANEL ISSAOUI	UNIVERSITÉ DE KAIROUAN	ENSEIGNANTE - MAÎTRE ASSISTANTE
MESBAHI HOUDA	UNIVERSITÉ DE KAIROUAN	INGENIEUR EN STATISTIQUE ET ANALYSE DE L'INFORMATION
GHERIB JOUHAINA	UNIVERSITÉ DE LA MANOUBA	PRÉSIDENTE
CHERRAK JIHENE	UNIVERSITÉ DE LA MANOUBA	DIRECTRICE DU DEPARTEMENT DE

SAGESSE

Project n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP

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

		L'ENSEIGNEMENT VIRTUEL
CHERIF AMEUR	UNIVERSITÉ DE LA MANOUBA	VICE-PRÉSIDENT
BEL HADJ SALAH HEDI	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	PRÉSIDENT
LAILA MSAKNI	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	SOUS DIRECTEUR DES BATIMENTS ET EQUIPEMENTS
SANA SALAH	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	VICE PRÉSIDENT
ABIR BRAHEM	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	SOUS DIRECTEUR RH/DIRECTRICE 4C/CHARGÉE OBSERVATOIRE
AJMI AMEUR	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	SOUS DIRECTEUR INFORMATIQUE
CHARRADA KAMEL	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	VICE-PRÉSIDENT
GRISSA KALTHOUM	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	CHEF SERVICE
SYRINE BOUZAYANE	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	CHEF SERVICE INFORMATIQUE
SOUSSIA LOTFI	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	CHEF DU PROJET PAQ-DGSU
MOHAMED RIDHA HACHANA	UNIVERSITÉ DE MONASTIR	VICE-DIRECTEUR DE L'ÉCOLE DE SANTÉ PRÉSIDENT DU COMITÉ QUALITÉ
SAID KAMEL	UNIVERSITÉ DE SFAX	ENSEIGNANT-CHERCHEUR
NEJIB BOUTHELJA	UNIVERSITÉ DE SFAX	DIRECTEUR DES AFFAIRES ACADEMIQUES ET DE PARTENARIAT SCIENTIFIQUE
LOTFI SELLAMI	UNIVERSITÉ DE SFAX	SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
SONDA KAMMOUN	UNIVERSITÉ DE SFAX	MAÎTRE ASSISTANTE
FAIZ GARGOURI	UNIVERSITÉ DE SFAX	VICE PRESIDENT
THOURAYA AGUILI	UNIVERSITÉ DE SFAX	CONSULTANTE GESTIONNAIRE PAQ
KOUBAA MOHAMED	UNIVERSITÉ DE SFAX	PROFESSEUR
MTIRAOUJ ALI	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	RESPONSABLE INSTITUTIONNEL DU PROJET SAGESSE
TAMZINI KHALED	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	RESPONSABLE DE LA CELLULE PAQ
MOHAMED ZIED AMARA	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	SOUS-DIRECTEUR
RIADH HANNACHI	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	ENSEIGNANT CHERCHEUR
MANEL BOURAOUI	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	ADMINISTRATEUR CONSEILLER
OLFA BOUALLÈGUE	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	CHEF DE SERVICE
KHALIFA EL MABROUK	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	VICE-PRÉSIDENTE
MEHDI HADDA	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	PROFESSEUR
CHAKER HEDIA	UNIVERSITÉ DE SOUSSE	CHEF DU SERVICE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CHAKER HEDIA	UNIVERSITÉ DE TUNIS	PROFESSEUR
GHOFRANE LASSOUED BEN MILED	UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR	RESPONSABLE CPQ ISSBAT, MEMBRE CPQ UTM
MOUNA MARRAKCHI EP SELLAMI	UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR	MAÎTRE DE CONFÉRENCES
HALIMA OUANADA	UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR	MEMBRE DU COMITE DE GESTION ET D'EXECUTION DU PAQ-GAGE
MAHJOUBI HALIMA	UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR	VICE-PRÉSIDENTE
ARAFET FARROUKH	UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR	PRÉSIDENT COMITÉ QUALITÉ
SALWA ZEHI	UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR	MAÎTRE DE CONFÉRENCES
MRABET BELLAJ NAJIBA	UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR	CPQ

SAGESSE

Project n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP



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

ABDELLATIF BOUAZIZI	UNIVERSITÉ EZZITOUNA	PRÉSIDENT
WIEM ZAHI	UNIVERSITÉ EZZITOUNA	SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
ELYES GOUISSEM	UNIVERSITÉ EZZITOUNA	VICE PRÉSIDENT
HATEM HEDHILI	UNIVERSITÉ VIRTUELLE DE TUNIS	DIRECTEUR DES SERVICES COMMUNS / CELLULE PROJET PAQ
MLOUEH AMMAR	UNIVERSITÉ VIRTUELLE DE TUNIS (UVT)	SECRÉTAIRE GÉNÉRAL
ASMA ERRAIS	UNIVERSITÉ VIRTUELLE DE TUNIS (UVT)	DIRECTRICE
HANNACHI SANA	MESRS	CHEF DE DOMAINE 3 DU PAQ-DGSU
KAOUTHAR CHARRADI	MESRS	SOUS DIRECTEUR
HABIBA TALBI	MESRS	DIRECTEUR GÉNÉRAL
ZAIEM RIADH	MESRS	DIRECTEUR
ANIS JABLOUN	MESRS	EXPERT MONITORING PAQ DGSU - UGP/BM
ROMDHANE NAJLA	MESRS	DIRECTEUR GÉNÉRAL UGP-PROMESSE
MONDHER BELAID	UGP PFROMESSE	DIRECTEUR SUIVI & ÉVALUATION
BEN ACHOUR MOUNIR	IEAQA	INGÉNIEUR GÉNÉRAL / S-DIRECTEUR
ANIS KACEM	IEAQA	INGÉNIEUR GÉNÉRAL / DIRECTEUR
OLFA TALBI	IEAQA	ADMINISTRATEUR
KAOUTHER GHOZZI	EVALUATEUR EXTERNE DU PROJET	EVALUATEUR EXTERNE DU PROJET
CARLA GILIETTI	PROJECT OFFICER	AGENCE EXECUTIVE, EDUCATION, AUDIOVISUEL ET CULTURE (EACEA)



Annex 2 : Programme du webinaire

Webinaire de formation

« Les tableaux de bord »

Mercredi 19 mai 2021

9h00 - 13h00 heure tunisienne
10h00 - 14h00 CEST

NOTE CONCEPTUELLE ET PROGRAMME

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

SAGESSE

Project n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP



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

fiabilité tant en interne qu'en externe ; comment peut se construire un indicateur à partir d'une corrélation 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, 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.

Questions pour réfléchir :

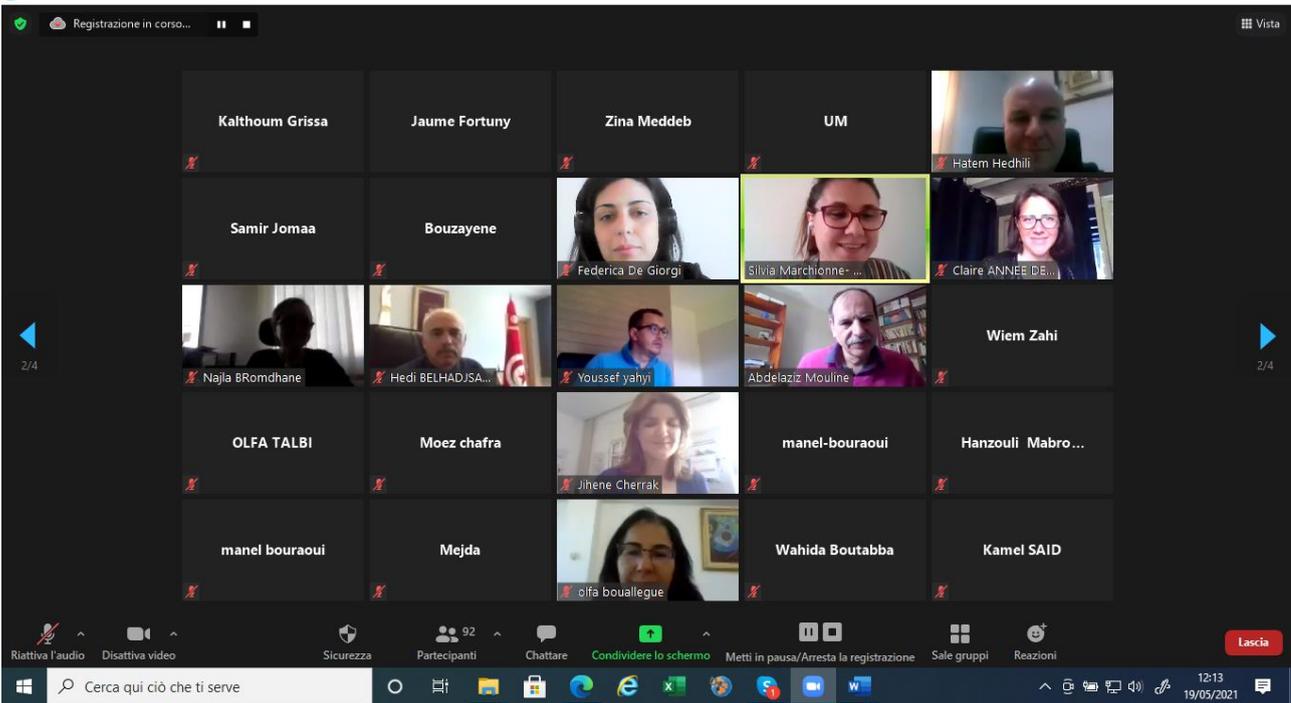
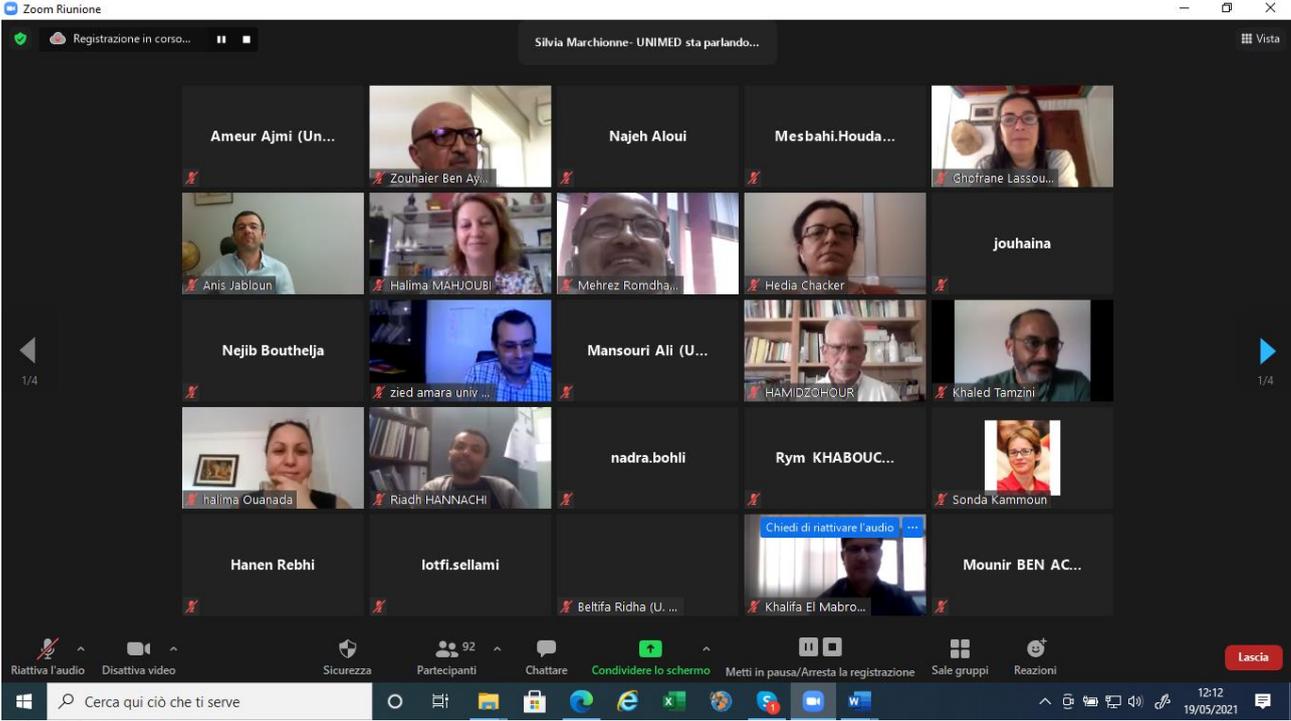
- 1) De quel tableau de bord s'agit-il lorsque l'on évoque le tableau de bord du Président et de son équipe présidentielle ?
- 2) Quelle démarche préconisez-vous et quelles en sont les étapes clés d'élaboration ?
- 3) Du Plan d'Orientation Stratégique au projet d'Établissement : Comment définir les objectifs 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 ?

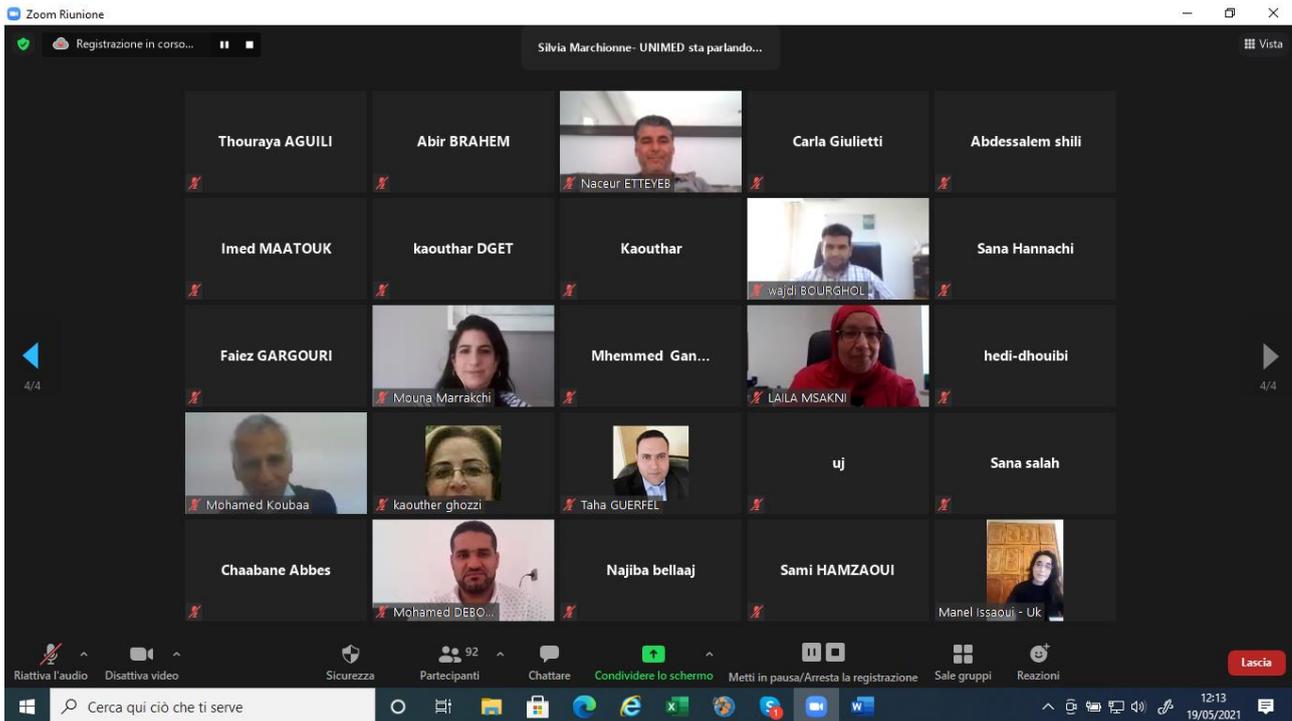
PROGRAMME

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



Annex III : Photo de groupe





Annex IV : 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.

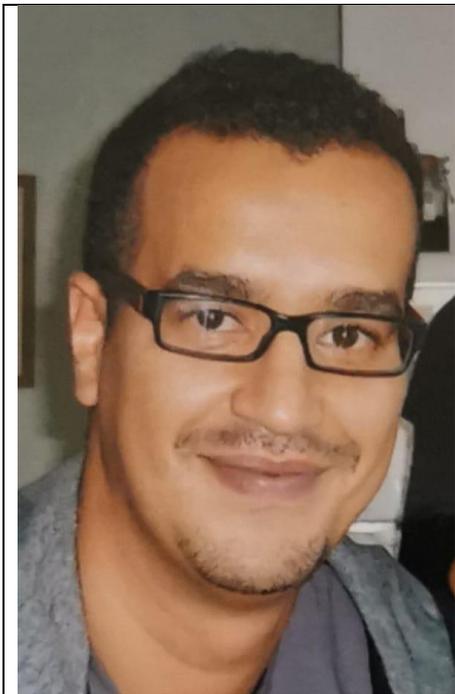
Contact : aziz.mouline@univ-rennes1.fr



**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

**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

Titre document	Rapport du webinaire de formation « Les tableaux de bord » 19 mai 2021
Titre projet	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'EnSeignement Supérieur en Tunisie »
Projet No	SAGESSE Projet n. : 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
Lot de travaux	WP5 “ Développement de bureaux de pilotage pour l'implémentation de Plans d'Action et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités ”
Status de Confidentialité	Public

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



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

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



