



**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 DE FORMATION**

1ère visite sur terrain

Barcelone, 30 septembre & 1 octobre 2019





## Partenariat

- UNIMED, Union des Universités de la Méditerranée
- Università di Siena
- Università degli studi di Roma La Sapienza
- Universitat de Barcelona
- Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Centro Studi e Iniziative europeo CESIE
- Université de Carthage
- Université de Gabès
- Université de Gafsa
- Université de Jendouba
- Université de Kairouan
- Université de La Manouba
- Université de Monastir
- Université de Sfax
- Université de Sousse
- Université de Tunis
- Université de Tunis - El Manar
- Université 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)

## Site web du projet

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

<b>Titre document</b>	<b>Rapport de formation 1ère visite sur terrain Barcelone, 30 septembre &amp; 1 octobre 2019</b>
<b>Titre projet</b>	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie »
<b>Projet No</b>	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
<b>Lot de travaux</b>	WP3: Modernisation du système de communication et information avec l'usage des TICs et développement de l'e-administration pour une bonne gestion financière et technique

Ce projet cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union Européenne, vise à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats.

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



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

## INTRODUCTION

Après la formation de base et les ateliers locaux qui ont ciblé les dirigeants, le personnel académique et administratifs (WP2), dans le cadre du WP3 « Modernisation du système de communication et information avec l'usage des TICs et développement de l'e-administration pour une bonne gestion financière et technique », des visites de formation sur terrain et d'échange de bonnes pratiques compléteront la formation du personnel du service financier en matière d'intégration des TICs dans la gestion financière et technique et révision des outils et programmes de gestion financière ainsi du système d'information.

Cette première visite sur terrain a été réalisé comme prévu à l'Université de Barcelone le 30 septembre et 1 octobre 2019 portant le sujet du système d'information et le traitement de données, la gestion financière et administrative (programme de la visite en annexe 1). Une 2ème visite à Rome auprès de l'Université Sapienza les 11 et 12 novembre 2019 et une 3ème à Paris à l'Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne les 14 et 15 novembre 2019 sont prévues.

Les visites sont adressées à 1 représentant de la direction administrative et financière DAF (le directeur DAF ou un autre responsable chargé de l'observatoire ou du système d'information ou de la GBO) + 1 personne de l'équipe des projets d'amélioration de la gestion ou de la qualité ou de la stratégie. Lors de la réunion de Barcelone en effet, les partenaires ont souligné l'importance capitale de renforcer le système d'information dans les universités tunisiennes donc ces deux prochaines visites sur terrain seront focalisées sur ce sujet appliqué à la gestion des étudiants, du personnel académique, des relations internationales, de la vite estudiantine.

Le renforcement des capacités du personnel sera complété et étendu à l'intérieur des propres universités ainsi vers le personnel des établissements, à travers un effet « cascade » dans les institutions-mêmes. Des ateliers de formation des formateurs à échelle locale seront développés directement par les bénéficiaires de la formation et seront conçus pour pouvoir être reproduits ultérieurement, après les ajustements de contenu et forme nécessaires (prévues entre janvier et mars 2020).

## COMPTE RENDU DE LA VISITE SUR TERRAIN DE BARCELONE

L'Université de Barcelone a présenté le système de gestion financière et le système d'information de l'Université en mettant l'accent sur les aspects de la mise en œuvre des stratégies et les problèmes de gestion rencontrés, ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre.

Deux groupes de travail des participants tunisiens ont discutés les problèmes des universités et leur façon de les aborder, surtout les problèmes concrets des universités tunisiennes, en particulier : la gestion budgétaire et les systèmes comptables et le système d'information.

Ci-joint à ce compte rendu les présentations électroniques des intervenants de l'UB.

Chaque groupe de travail était coordonné par un "responsable" ayant une connaissance de la gestion budgétaire universitaire à différents niveaux. La séance de travail a compris les questions suivantes :

- a) Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université?
- b) Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment?
- c) Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?

Ci-dessus dans le tableau les résultats des travaux de groupe :

Différences entre les cas européens et les Universités en Tunisie	Quels éléments de gestion pour UB et UM  Qui pourrait être utile & comment les mettre en œuvre	Les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés	& comment les mettre en œuvre
<p>Cadre réglementaire différent – Marge d'autonomie importante pour UB &amp; UM</p> <p>Présence d'un système d'information centralisé au niveau de UB &amp; UM (qui génère des</p>	<p>Le cadre réglementaire</p> <p>Système d'information</p> <p>Systèmes _ applications _Plateforme de Gestion</p>	<p>1 Révision des textes réglementaires en relation avec le mode de gestion financière &amp; la prestation des Universités en Tunisie en matière de Formation continue et d'Ouverture sur l'environnement (Socioéconomique)</p> <p>2 Augmentation des ressources propres et allègement des</p>	<p>- Projet de Textes réglementaire (ou bien révision) pour l'ouverture sur l'environnement (prestation)) &amp; la Formation continue (Ressources propre)</p> <p>- Rendre opérationnel les Observatoires (en relations avec les</p>

<p>indicateurs sur plusieurs niveaux, pédagogique, ....)</p> <p>Présence des outils – applications pour la gestion de plusieurs domaine d’activités RH, Finance, Scolarité et autres</p>		<p>procédures de gestions des ressources propres</p> <p>Y compris la gestion des ressources provenant de la coopération internationale</p> <p>3 Applications-Systèmes-plateformes_ inter-université &amp; intra université</p>	<p>indicateurs et autres....)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regroupement (centralisation de certain marché spécifique)</li> <li>- Faire un appel a des contractuels (techniques &amp; administratifs) qui ont de l’expertise pour mettre en ouvres des activités spécifiques qui nécessite une expertise bien particulière</li> <li>- Revoir le texte des comités qualité</li> <li>- Mise en place d’applications-Systèmes-plateformes_ inter-université &amp; intra université (Disponible sur le marché ou bien à développer ....)</li> <li>- Réviser et actualiser le Manuel de procedures</li> <li>- Décentralisation</li> </ul>
--	--	--	---

## ANNEXE I - PROGRAMME DE LA VISITE SUR TERRAIN



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA



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

## WP3 : 1ERE VISITE SUR TERRAIN À BARCELONE

**BARCELONE, 30 SEPTEMBRE & 1 OCTOBRE 2019**

Université de Barcelone  
Gran Via de les Corts Catalanes, 585  
08007 Barcelone

Contact :  
Silvia Marchionne, UNIMED  
+39 3492517729  
Mariana Szefer, Université de Barcelone  
+34 639636567

\*Un service de traduction simultanée sera fourni de l'espagnol au français et vice-versa

## LUNDI 30 SEPTEMBRE 2019

Lieu: Université de Barcelone  
Gran Via de les Corts Catalanes, 585  
Salle: Aula Magna

9h00 - 09h30 *Arrivée des participants et enregistrement*

9h30 - 10h00 **Ouverture et bienvenue**

- **Aurelia MAÑE**, Déléguée du Recteur pour la mobilité et les programmes internationaux, Université de Barcelone
- **Habiba TALBI**, Directrice de l'Unité "Gestion par Objectifs", Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en Tunisie

10h00 – 11h30

### **GOUVERNANCE ET GESTION BUDGETAIRE : VUE D'ENSEMBLE DE LA STRUCTURE DE LA GESTION BUDGETAIRE DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE**

Session de présentation et discussion ouverte des groupes de travail. L'idée de la session est de présenter le cas de l'UB, en mettant l'accent sur les aspects de la mise en œuvre des stratégies et les problèmes de gestion rencontrés, ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre.

- **Oriol ESCARDIBUL**, Directeur General, Université de Barcelone
- **Josep VALLS**, Directeur de la Direction Financière, Université de Barcelone

**11h30 - 12h00 Pause- café**

12h00 – 12h45

### **SYSTEME D'INFORMATION: PRESENTATION GENERALE DES SYSTEMES DE L'INFORMATION DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE**

- **Antoni SOLÉ**, Directeur du Domaine "Technologies de l'Information et de la Communication", Université de Barcelone

## **GOVERNANCE ET GESTION DE DONNEES SYSTEME D'INFORMATION: PRESENTATION GENERALE DE LA STRUCTURE DE GESTION DES DONNEES DE L'UNIVERSITE DE BARCELONE.**

12h45–13h30

Session de présentation et discussion de travail ouverte. Présentation du cas de l'UB, mise en œuvre des stratégies, problèmes de gestion rencontrés ainsi que les mécanismes institutionnels pour les résoudre. Résultats et projets de futur. Technologie partagée, transparence, responsabilité.

- **Dolors BAENA**, Chef de Cabinet, Université de Barcelone

**13h30-14h30 Déjeuner**

**14h30h – 16h00 Exercice de jumelage (Matching exercise) et étude de cas**

## **PROBLEMES DE GOVERNANCE SELON UNE PERSPECTIVE COMPAREE : LA TUNISIE, LA MEDITERRANEE ET L'EUROPE**

Présentation générale sur les questions de gouvernance: organisation interne, projection des changements structurels, difficultés, entre d'autres.

- **Virginie PASTORET**, Directrice, Direction de Pilotage, Université de Montpellier

**Fin de la 1ère journée**

## **MARDI 1 OCTOBRE 2019**

Lieu: Université de Barcelone  
Gran Via de les Corts Catalanes, 585  
Salle: Ramón i Cajal

## **DISCUSSION SUR LES MODELES DE GOVERNANCE, DE GESTION BUDGETAIRE ET LES SYSTEMES COMPTABLES**

9h30-11h30 1ère Session de travail

Deux groupes de travail discuteront les problèmes des universités et leur façon de les aborder, surtout les problèmes concrets des universités tunisiennes.

**En particulier: la gestion budgétaire et les systèmes comptables**

Chaque groupe de travail sera coordonné par un "responsable" ayant une connaissance de la gestion budgétaire universitaire à différents niveaux. La séance de travail comprendra les questions suivantes:

- a) Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université?
- b) Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment?
- c) Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?

Coordination:

- **Nicolas PATRICI**, Observatori de la Globalització, Université de Barcelone
- **Mariana SZEFRER**, Observatori de la Globalització, Université de Barcelone

**11h30-12h00 Pause- café**

12h00 – 13h00 *Mise en commun des conclusions par les représentants de chaque groupe*

**13h00-14h00 Déjeuner**

14h00-16h00 2ème Session de discussion

Deux groupes de travail discuteront les problèmes des universités et leur façon de les résoudre. **En particulier : la gestion des données et les systèmes d'information.**

Chaque groupe de travail sera coordonné par un "responsable" ayant une connaissance de la gestion **la gestion des données et les systèmes d'information** à différents niveaux. La séance de travail comprendra les questions suivantes :

- a) Quels sont les aspects qui diffèrent entre les cas européens présentés et votre université ?
- b) Quels sont les aspects fondamentaux qui devraient être améliorés et comment ?
- c) Quels éléments de gestion de ceux présentés par l'Université de Barcelone et l'Université de Montpellier vous paraissent utiles pour votre institution et comment les mettre en œuvre ?

Coordination:

**Dolors BAENA**, Chef de Cabinet, Université de Barcelone

**Virginie PASTORET**, Directrice, Direction de Pilotage, Université de Montpellier

**16h00 -16h30** *Mise en commun des conclusions par les représentants de chaque groupe*

**16h30 Conclusion et clôture – UNIMED & UB**

## ANNEXE II - BIOGRAPHIES DES FORMATEURS

### UNIVERSITÉ DE BARCELONE

**Aurelia Mañe**, Déléguée du Recteur pour la mobilité et les programmes internationaux, Université de Barcelone



Docteur en sciences économiques et commerciales de l'Université de Barcelone (UB) et Master en relations internationales de l'Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

Elle est maître de conférences à l'UB où elle enseigne des sujets liés à la politique économique, aux systèmes énergétiques internationaux et à l'économie politique de l'énergie, et aux économies du monde arabe. Elle a également été professeure agrégée à l'Université de Denver (Colorado, États-Unis) et chercheuse honoraire à la School of History de l'Université d'East Anglia (Royaume-Uni). Elle enseigne également plusieurs cours de troisième cycle et de doctorat dans plusieurs universités espagnoles et étrangères et est professeure invitée au Master d'études arabes et contemporaines de l'Université Autònoma de Madrid et au Master ERASMUS+, GLOCAL de l'Université de Göttingen.

Dans le domaine de la gestion universitaire, elle a été coordinatrice du Tutorial Action Plan, secrétaire académique et responsable des relations internationales à la Faculté d'économie et de commerce de l'Université de Barcelone et, actuellement, elle est déléguée du recteur pour la mobilité et les programmes internationaux à cette même université. Ses principaux sujets de recherche sont les "économies pétrolières" et les questions énergétiques, dans une triple perspective : économie politique, géo-énergie et système historique. Ses publications les plus récentes sont le livre "El gran negocio mundial de la energía" (El gran negocio mundial de la energía) publié en 2016 par les éditeurs de RBA, Barcelone ; le rapport (co-écrit avec I. Thieux et M.H. de Larramendi) pour la Fundación Alternativas/Ministry of Defence intitulé "Argelia en la encrucijada" (Algeria at the crossroads). Facteurs conditionnants, tendances et scénarios ; et les articles scientifiques "The Success of the Anglo-Maikop Corporation Within the Fiasco of the Maikop'Oil Rush" dans le Journal of Industrial History (67, 2017) et intitulé "Energy interdependence : the linkage of the political economy of Algeria's natural gas with that of the Western Mediterranean region. Une approche méthodologique" dans le Journal UNISCI (48, 2018) co-écrit avec R. Albinyana.

D'autre part, il a collaboré avec Casa Asia, où il a créé et dirigé l'Observatoire de l'Asie centrale, et est actuellement membre du groupe énergie et changement climatique du Real Instituto de Estudios Internacionales el Real Instituto el Elcano et membre du Grupo de Estudio de las Sociedades Árabes y Musulmanas Contemporáneas (GRESAM, UCLM).



**Oriol ESCARDIBUL** Directeur General, Université de Barcelone

Doctorat en économie 2002, Universitat de Barcelona, MA en relations industrielles, Université de Warwick

Vice-président de l'Association espagnole d'économie de l'éducation (AEDE). Professeur agrégé d'économie appliquée à l'UB. Chargé de recherche à l'Institut d'Economie de Barcelone (IEB) & GIPE.

**Josep VALLS**, Directeur de la Direction Financière, Université de Barcelone.



Diplômé en sciences économiques, travaille depuis 2010 en tant que directeur de la direction financière de l'Université de Barcelone (budget et planification, comptabilité, trésorerie, marchés publics et approvisionnement, et patrimoine).

Auparavant, il a travaillé entre 2000 et 2010 en tant que Sous-Directeur adjoint du contrôle financier des Fonds communautaires européens et auditeur des fonds agricoles européens, intervenant du Musée d'Archéologie de Catalogne, du Musée National d'Art de Catalogne et de l'Institut Catalan de la vigne et du vin, entre 1995 et 2000 en tant que chef du service comptable de l'administration de la Generalitat de Catalogne, et entre 1990 et 1995, Chef du service de gestion des dépenses du Département de la Justice de la Generalitat de Catalogne et Chef du service de gestion économique de l'administration judiciaire,

entre autres.

**Antoni SOLÉ**, Directeur du Domaine "Technologies de l'Information et de la Communication"

Directeur du Domaine "Technologies de l'Information et de la Communication" à l'Université de Barcelone depuis 2013. Responsable de toutes les applications de l'institution (développement, maintenance,...) et de toute son infrastructure (centre de données, poste de travail et communications - voix et données -).



Responsable de la transformation numérique à l'université.

Ingénieur informaticien de l'Université Polytechnique de Catalogne (UPC), Programme de Développement du Management (PDD) de l'IESE Business School. Master en Administration et Gestion des Entreprises (MBA) aux Heures (UPC, UB, UAB).

30 ans d'expérience dans le monde des TIC. Spécialisé dans les solutions de systèmes d'affaires et dans la transformation numérique avec une vaste expérience technique, la gestion de grands projets et

le conseil stratégique dans des environnements internationaux et multidisciplinaires. Vaste expérience dans différents postes et secteurs, tels que le conseil, le développement de logiciels, les finances, le commerce électronique, les infrastructures, les transports, l'énergie, la sécurité, l'administration publique et l'enseignement supérieur.

**Dolors BAENA**, économiste, a occupé différents postes de responsabilité à l'Université de Barcelone.



Chef de Cabinet, Université de Barcelone  
Chef du bureau technique du rectorat  
Formateur du plan de formation du PAS  
Chef de la planification et de l'analyse  
Chef de l'information, de l'évaluation et de la prospective  
Chef du bureau technique de programmation et d'études

## EXPERT EXTERNE AU PROJET

**Virginie Pastoret**, Directrice, Direction de Pilotage, Université de Montpellier



Actuellement Directrice du Pilotage de l'Université de Montpellier, je travaille auprès de l'équipe de direction pour la production d'analyse thématique notamment financière et pour le suivi des orientations stratégiques de l'établissement définies dans le cadre des contrats pluriannuels avec le Ministère. La mise en oeuvre opérationnelle de ces missions s'articule autour :

- du déploiement d'un système d'information décisionnel,
- de la mise en place de dispositifs d'amélioration continue, tels que l'audit et contrôle interne, l'autoévaluation et la démarche qualité (certification ISO 9001 V2015).

Dans ce cadre, je coordonne le dialogue budgétaire avec les UFR, Ecoles et Instituts de l'Université.

Cette fonction s'inscrit dans la continuité de mon parcours en tant chef de service du contrôle de Gestion de la Région Languedoc Roussillon

(actuellement Occitanie) en charge des subventions régionales.

De formation financière, je suis fonctionnaire de catégorie A depuis 2004 et Attaché principal depuis 2012.

## ANNEXE III - LISTE DES PARTICIPANTS A LA VISITE SUR TERRAIN

NOM	PRENOM	INSTITUTION	POSITION
Marchionne	Silvia	UNIMED	Chargée de projets, Coordinateur du projet SAGESSE
Valenti	Alessia	CESIE	Chargée de projets
Salem	Cherif	Université de Tunis	Sous-directeur
Maaref	Adel	Université de Tunis	Secrétaire Général
Slimane	Dorsaf	Université de Tunis El Manar	Sous-directeur des affaires financières
Farrah	Mohamed	Université de Tunis El Manar	Technicien et informatique
Boutabba	Wahida	Université de Carthage	Secrétaire Général
El Euch	Naoufel	Université de Carthage	Directeur des services communs
Harbi	Neila	Université de Sousse	Directrices des Affaires Académiques
Lotfi	Belkacem	Université de Sousse	Vice-Président
Damak	Slim	Université de Sfax	Sous-directeur financier
Kammoun	Henda	Université de Sfax	Sous-directeur
Houta	Mohammed	Université de Gabès	Administrateur Général
Boulbaba	Guefrech	Université de Gabès	Directeur Administratif et Financière
Daffaf	Khaled	Université de la Manouba	Administrateur Conseiller
Amnouchi	Khalil	Université de la Manouba	Administrateur Conseiller
Msakni	Laila	Université de Monastir	Sous-Directeur des affaires financières
Brahem	Abir	Université de Monastir	Ingénieur en chef
Hedhili	Hatem	Université Virtuelle de Tunis	Directeur des services communs

Bechir	Allouche	Université Virtuelle de Tunis	Professeur
Nouira	Ahlem	Université de Kairouan	Chef du service du budget
Said	Kamel	Université de Kairouan	Vice-Président
Mansouri	Ali	Université de Gafsa	Vice-président
Mabrouki	Belgacem	Université de Gafsa	Directeur des services communes
Sabeh	Romdhane	Université de Jendouba	Chef de Service
Ramzi	Hajji	Université de Jendouba	Chef de service financier
Zahi	Wiem	Université Ez-Zitouna	Secrétaire Générale
Ben Redjeb	Aida	Université Ez-Zitouna	Sous directeur
Nefzi	Sofien	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Sous directeur
Zaiem	Riadh	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur
Talbi	Habiba	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Kacem	Olfa	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Makram	Driss	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Directeur Général
Kacem	Anis	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Ingénieur Général, Directeur
Ziedi	Zouheyer	Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation	Sous-directeur

## ANNEXE IV- PHOTOS



















**SAGESSE**

<b>Titre document</b>	<b>Rapport de formation 1ère visite sur terrain Barcelone, 30 septembre &amp; 1 octobre 2019</b>
<b>Titre projet</b>	SAGESSE « Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie »
<b>Projet No</b>	586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
<b>Lot de travaux</b>	WP3: Modernisation du système de communication et information avec l'usage des TICs et développement de l'e-administration pour une bonne gestion financière et technique

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

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



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

