



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

# FEUILLE DE ROUTE

## Auteurs

Imed Hidri, UMA

Rym Bouderbala, UMA

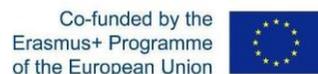
## Partenariat

Coordinateur du projet	P1. UNIMED, Union des Universités de la Méditerranée
Partenaires Européens	P2. University of Siena, Italy P3. Sapienza University, Italy P4. CESIE, Centro studi e iniziative europeo, Italy P5. University of Paris 1 Sorbonne-Panthéon, France P6. Barcelone University, Spain
Partenaires Tunisiens	P7. Université de Tunis P8. Université de Tunis - El Manar P9. Université de Carthage P10. Université de Sousse P11. Université de Sfax P12. Université de Gabès P13. Université de La Manouba P14. Université de Monastir P15. Université Virtuelle de Tunis P16. Université de Kairouan P17. Université de Gafsa P18. Université de Jendouba P19. Université Ezzitouna P20. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) P21. Instance Nationale de l'Evaluation, de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation (IEAQA)

## Website

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

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.

<b>Titre document</b>	Feuille de route
<b>Titre projet</b>	Sagesse «Amélioration de la Gouvernance dans le système de l' EnSeignement Supérieur en Tunisie»
<b>Projet No</b>	Sagesse Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
<b>Lot de travaux</b>	WP1 “Préparation et recherche”  Public
<b>Status de Confidentialité</b>	

# TABLE DES MATIÈRES

A- Avant-propos

B- Introduction

C- Où en est-on en matière d'autonomie et de gouvernance des universités en Tunisie ?

C-1- Le contexte global

C-2 Autonomie et Gouvernance des Universités Tunisiennes

C-3 Lecture de l'autonomie des Universités

Tunisiennes selon le référentiel de l'EUA

C-3.1 Autonomie Académique

C-3.2 Autonomie Organisationnelle

C-3.3 Autonomie Budgétaire et financière

C-3.4 Autonomie de dotation et de ressources humaines

D- L'autonomie des universités Tunisienne vue par les décideurs

D-1. « Où voulons-nous aller ? »

D-1.1 : Quelle vision de l'autonomie veulent les universités tunisiennes?

D-1.2 : Quelles dimensions de l'autonomie sont-elles prioritaires pour les universités tunisiennes ?

D-1.3 : Quel type de relation tripartite entre le Ministère- Université et les EES et quels sont les rôles à jouer par chacun ?

D-2. « Comment y arriver? »

D-2.1. Les principes

D-2.2 La Structuration des relations Ministère- Université-EES

D-3. La proposition d'une feuille de route.

E- Conclusion

F- Annexes : rapport du focus group du 15 février 2021

## A- Avant-propos

Ce rapport n'a pas la prétention de rajouter un ouvrage complémentaire à la littérature traitant de la gouvernance et de l'autonomie des universités Tunisiennes, déjà abondante en rapports, documents et articles. Il n'a pas non plus l'ambition de proposer des modèles économiques de l'Université Tunisienne ni encore de fournir un éventail de dispositifs et mécanismes au sens d'une boîte à outils prêts à mettre en œuvre.

Le présent rapport, bien au contraire, prend pour point de départ la feuille de route élaborée par le MESRS sous forme d'un Plan stratégique de la réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique 2015 - 2025. Il a l'ambition de fournir aux autorités chargées du secteur de l'enseignement supérieur et aux parties prenantes, des suggestions émanant de responsables universitaires soucieux du devenir de leur université, à des problèmes vécus, notamment dans le domaine de la gouvernance et de l'autonomie. Il propose, en plus, de refléter aussi bien les regards dynamiques et critiques des responsables universitaires sur l'Université Tunisienne et l'évolution des conditions d'exercice de leur métier dans le cadre du schéma de gouvernance actuel, que leur ambition pour édifier une université moderne alliant autonomie et redevabilité capable de mener à bien ses missions.

## B- Introduction

Ce rapport constitue le deuxième livrable du premier lot de travail du projet Sagesse. Il a été développé en prenant pour point de départ les résultats dégagés par le premier livrable élaboré sous la forme d'un rapport de diagnostic et d'échanges sur l'état des lieux de la gouvernance et des pratiques en

matière de gouvernance au niveau des universités tunisiennes. Si le premier livrable du premier lot de travail avait pour ambition de répondre à la question : **Où en est-on** en matière d'autonomie et de gouvernance des universités en Tunisie ? , le deuxième livrable quant à lui, va essayer de répondre à la question suivante : **Où voulons-nous aller?**

Pour répondre à cette question nous avons réexaminé les entretiens en groupe qui ont été effectués avec les responsables universitaires. Les réponses des personnes qui dirigent des universités, des personnes donc qui président le conseil d'une université ainsi que des personnes qui siègent au sein des conseils des universités ainsi que des administrateurs occupant les postes de secrétaire général d'université, nous avons aussi réétudié les attentes des participants et leurs opinions, ainsi que la manière avec laquelle ils perçoivent la réalité en matière de gouvernance et d'autonomie. Nous avons pu recueillir un ensemble de perceptions et d'attitudes d'un groupe de responsable impliqué dans la gestion universitaire et de la, essayer d'y déceler les préceptes de gouvernance propres à chaque université.

La revue de rapports sur la gouvernance et l'autonomie des universités, de rapports d'évaluation du système de l'enseignement supérieur tunisien émanant des instances nationales et internationales nous ont été très utiles pour contextualiser les attentes de nos acteurs par rapport à une vision globale de l'enseignement supérieur tunisien.

Cette phase s'est clôturée par une séance de Brainstorming à distance à laquelle ont été invités le 15 Février 2021 les nouveaux 12 présidents ou vice-présidents (ré)-élus en 2020 des universités tunisiennes qui ont discuté du type de gouvernance souhaité et du chemin pour y arriver.

## C- Où en est-on en matière d'autonomie et de gouvernance des universités en Tunisie ?

### C-1- Le contexte global

L'enseignement supérieur en Tunisie est régi par la loi d'orientation universitaire n° 19- 2008 du 25 février 2008, une loi qui insiste sur la démocratie et la gratuité de l'enseignement, sur le but non lucratif des organisations universitaires et sur la centralité de l'étudiant dans le système d'enseignement.

Cette loi a introduit des changements majeurs au niveau du mode de gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche et a agrandi les missions des universités, En effet, l'activité principale de l'université, tel qu'il ressort de l'article 11, consiste à répondre aux besoins du pays en matière de formation, à produire le savoir, à développer les connaissances, à maîtriser la technologie et la promouvoir, à assurer la coordination scientifique, pédagogique et administrative entre les établissements relevant de l'université, à préparer les étudiants à la création de projets et d'entreprises économiques, et à établir des liens de partenariat et de coopération avec les organismes similaires dans le monde.

Les universités sont appelées à devenir des pôles de développement des compétences, de la maîtrise de la technologie et de la création des entreprises. C'est là, une approche tout à fait nouvelle qui fait incomber à l'université un rôle moteur dans le développement économique et social. La loi de 2008 stipule l'introduction d'un système d'évaluation des universités et des établissements de l'enseignement supérieur et des filières de la formation, et ce, en mettant en œuvre des mécanismes tendant à auditer la performance académique et institutionnelle sur la base de critères, méthodes et procédures objectives et de critères de qualité préétablis, une instance nationale de l'évaluation, de l'assurance qualité et de l'accréditation est créée à cet effet. L'université et chacune de ses institutions seront dotés de

comités pour la qualité « l'évaluation, l'assurance qualité et l'accréditation constituent, selon cette loi, des mécanismes fondamentaux pour réaliser les objectifs du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique » (Article 41).

Cette loi préconise, entre autres, la restructuration de la relation entre le ministère d'un côté et les universités et établissements d'enseignement supérieur et recherche d'autre part par l'introduction d'une nouvelle relation qui dépasse le cadre « classique » de tutelle administrative et financière pour instaurer une relation de type nouveau fondée sur la contractualisation.

Les universités et leurs établissements sont censés élaborer des projets d'établissement définissant les axes stratégiques de développement sur un horizon de 4 ans, les objectifs généraux et spécifiques à réaliser, les activités à entreprendre pour atteindre les objectifs, les indicateurs de mesure et le chiffrage financier des activités et actions sur la période du projet selon un cadre de dépenses moyen terme (CDMT).

Cette contractualisation, vise l'autonomisation des universités et des établissements de tutelle et leurs responsabilisations via la reddition des comptes, elle devait aussi permettre de passer d'une gestion annuelle à une gestion stratégique pluriannuelle articulée sur un système de gestion par objectif.

Le budget des universités provient essentiellement des subventions de l'Etat et son mandatement ainsi que son ordonnancement sont régis par le code de la comptabilité publique et les lois contraignantes de la finance publique. Cependant la loi permet aux universités et institutions universitaires à présenter des services moyennant rémunération dans le cadre de contrats avec le secteur de la production.

Le caractère des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche peut être transformé en établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) s'ils répondent à l'ensemble des critères cités par décret (décret n° 2008-3581 du 21 novembre 2008, fixant les conditions de transformation du caractère des universités, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des établissements publics de recherche scientifique en établissements publics à caractère scientifique et technologique). Cette possibilité de changement de statut permettra, en principe, à l'université ou à l'établissement universitaire de se doter de l'autonomie financière et en remplissant les conditions de cette transformation, de se conformer aux standards internationaux de qualité. Les institutions ne peuvent être accrédités et bénéficier de la certification que si leur programme de formation répond à certaines conditions (validation du processus de la formation, les mécanismes de recrutement, les programmes pédagogiques, le staff enseignant et la gouvernance, s'ajoutent à ces volets, le rapport avec le monde socioéconomique, la recherche et surtout l'ouverture de l'institution sur son environnement industriel et l'articulation des connaissances théoriques à la réalité du terrain et les besoins de l'entreprise...).

## C-2 **Autonomie et Gouvernance des Universités Tunisiennes**

Les entretiens menés auprès des présidents des universités Tunisiennes lors de la première phase de ce lot de travail montre que l'autonomie est la pièce maîtresse de toutes les réformes engagées. En effet, l'université Tunisienne vit dans une situation antinomique, malgré la redondance d'articles

prônant son autonomie au sein de la loi d'orientation universitaire n° 19-2008 du 25 février 2008 et de l'ensemble des textes qui l'ont modifiée, son autonomie est très limitée.

L'Université Tunisienne est dotée d'un conseil élu délibératif, ainsi selon les termes de l'article 21 de lois sus-indiquée « Le conseil de l'université examine les questions suivantes, définition des programmes de l'université dans les domaines scientifiques et pédagogiques et les domaines de formation, de recherche et de coopération interuniversitaires, et ce, dans le cadre des priorités nationales, organisation de la vie universitaire et mise en place des méthodes appropriées pour l'amélioration du rendement scientifique et pédagogique des établissements qui relèvent de l'université, toutes les autres questions qui lui sont soumises par son président ou par le ministre chargé de l'enseignement supérieur ». Ainsi, selon ces dispositions, le conseil de l'université requiert une particularité et son président a un statut particulier. De ce fait, le président possède le droit de l'initiative pour proposer des projets ou des démarches d'amélioration et de modernisation de la gouvernance en général et de rationalisation de la prise de décisions en particulier.

Cependant, dans la réalité des choses, aucune décision ne sera concrétisée sans le recours à l'approbation du ministère de tutelle ou bien celle des finances ou parfois même, en dernier lieu celle de la présidence du gouvernement.

La première partie du rapport a permis de décrire l'autonomie des universités Tunisiennes, en utilisant les critères adoptés par l'Union des universités européennes (EUA) <http://www.university-autonomy.eu>) et plus particulièrement les quatre dimensions de l'autonomie académique, organisationnelle, financière et en matière de ressources humaines, mesurées suivant 38 d'indicateurs et présentées plus bas.

**Tableau 1 : paramètres caractérisant les quatre domaines d'autonomie universitaire**

Autonomie organisationnelle	Autonomie financière	Autonomie en matière de ressources humaines	Autonomie académique
Procédure de sélection du chef d'établissement	Période et type de financement public	Capacité à décider de procédure de recrutement (personnel académique/administratif de haut rang/technique)	Capacité à décider du nombre total d'étudiants
Critères de sélection du chef d'établissement	Capacité à créer des réserves budgétaires	Capacité à décider des rémunérations (personnel académique/administratif de haut rang/technique)	Capacité à sélectionner les étudiants (1er et 2e cycles)
Révocation du chef d'établissement	Capacité à emprunter de l'argent	Capacité à décider des licenciements (personnel académique/administratif de haut rang/technique)	Capacité à créer des cycles d'études (1er, 2e et 3e cycles)

Durée du mandat du chef d'établissement	Capacité à être propriétaire de bâtiments	Capacité à décider des avancements (personnel académique/administratif de haut rang/technique)	Capacité à fermer des cycles d'études (1er, 2e et 3e cycles)
Inclusion et sélection de membres externes dans les instances dirigeantes	Capacité à réclamer des droits d'inscription aux étudiants nationaux (3 cycles) et UE		Capacité à choisir la langue d'enseignement (1er et 2e cycles)
Capacité de décider des structures académiques	Capacité à réclamer des droits d'inscription aux étudiants hors UE (3 cycles)		Capacité à sélectionner des mécanismes et prestataires d'assurance qualité
Capacité à créer des entités juridiques			Capacité à concevoir le contenu des cycles d'études

1 - Le niveau d'autonomie académique d'une université est jugé sur sa capacité de décider du nombre global de places et sa capacité de sélectionner les étudiants, à sa liberté de définir les champs disciplinaires et le contenu des formations, de choisir la langue d'apprentissage ou encore de gérer le système d'assurance qualité.

2 - L'autonomie organisationnelle est évaluée selon des critères tels que la capacité de décider de l'organisation interne de l'université, la capacité de nomination ou de renvoi des dirigeants, la liberté de définir les critères inhérents à cette nomination, la durée des mandats, mais aussi la participation de personnalités extérieures à l'université dans les instances dirigeantes, la capacité de décider de la création de structures académiques ou encore d'entités légales telles que des fondations.

3 - L'autonomie financière est évaluée selon les critères suivants : période et type de financement public, capacité à emprunter de l'argent et à posséder ses bâtiments, à créer des réserves budgétaires ou encore à fixer le niveau des droits de scolarité.

- Pour la gestion des ressources humaines, les universités sont comparées selon leur liberté de décider des procédures de recrutement et de licenciement, de l'évolution des carrières mais aussi du niveau des salaires. L'Université n'a la mainmise ni sur l'orientation ni sur la sélection de ses étudiants (nouveaux bacheliers), elle ne peut décider de ses capacités d'accueil (l'université est tributaire de l'accroissement ou la diminution du nombre des bacheliers) et n'est pas habilitée à instaurer des frais d'inscription spécifiques aux filières enseignées dans ses institutions.

Pour les présidents des universités et la majorité des enseignants, la réforme LMD entamée depuis 2005 a démarré dans la précipitation sans visibilité ni en amont ni en aval de son processus, ses objectifs n'ayant pas fait l'objet d'une concertation de la part des acteurs réels des systèmes universitaires et surtout du corps enseignant. Le système LMD a fait l'objet de plusieurs critiques: illisibilité et peu de diversification des parcours, aggravation de la charge de travail des personnels, lourdeur du système d'évaluation, absence de mobilité des étudiants, absences de structures d'accueil et d'orientation inexistantes.

### **C-3.2 Autonomie Organisationnelle**

En fait, l'action la plus prometteuse concernant l'autonomie des universités a consisté en la systématisation de l'élection des présidents d'universités, des doyens, des directeurs d'établissements, des directeurs des départements et les membres des conseils, pour un mandat de trois ans renouvelable une seule fois, par et parmi les enseignants universitaires conformément à des procédures juridiques régissant les élections des instances décisionnelles et consultatives universitaires (Décret-loi n° 2011-31 du 26 avril 2011, modifiant la loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur). Le décret gouvernemental n° 2017-827 du 28 juillet 2017, modifiant et complétant le décret n° 2008-2716 du 4 août

Lecture de l'autonomie des Universités Tunisiennes selon le référentiel de l'EUA

### **C-3.1 Autonomie Académique**

L'université Tunisienne, ne décerne pas ses propres diplômes et n'est pas totalement autonome dans l'habilitation de ses programmes d'enseignement. Nonobstant un schéma procédurier associant tous les acteurs et instances (équipe pédagogique, chef d'institution, conseil scientifique et conseil d'université), la création, la suppression et l'évaluation du parcours, sont gérées en définitif au niveau central.

La loi 2008, stipule que tout candidat à la fonction de président d'université, de doyen ou de directeur d'une institution universitaire doit présenter un programme électoral comportant ses visions et sa stratégie pour le développement de l'établissement pendant la période du mandat ainsi qu'un curriculum vitae détaillé sur son parcours professionnel et ses expériences. L'article 6 (bis) du même décret stipule que le président de l'université peut être destitué sur demande motivée et signée par au moins les deux tiers des membres élus du conseil de l'université, les doyens et les directeurs, la même chose concernant le d'une institution universitaire qui peut être destitué par une demande motivée et signée par au moins les deux tiers des membres élus au conseil scientifique représentant le personnel d'enseignement et de recherche.

En ce qui concerne la création de structures académiques ou pédagogiques ou d'entités légales, les lois régissant l'ESRS le permettent mais toujours selon un processus qui débouche en dernier recours à l'approbation du ministère. Pour ce qui est d'entités légales, l'université peut selon les dispositions l'article 20 du décret n° 2008-2716 du 4 août 2008, « créer des organismes communs auxdits établissements et notamment dans le domaine de l'entretien des bâtiments, de maintenance des équipements, de transport, des activités culturelles, sportives et sociales, d'impression et d'édition et ce, sur recommandation de son conseil, approuvée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur ».

Ces organismes communs peuvent comprendre un bureau de développement des ressources pédagogiques et des nouvelles techniques, un centre de formation pédagogique universitaire, un observatoire universitaire et un centre d'intégration professionnelle et d'essaimage. Cependant, la composition et les attributions desdits organismes ainsi que les modalités de leur fonctionnement sont fixées par arrêté du ministre de tutelle.

### **C-3.3 Autonomie Budgétaire et financière**

L'Université Tunisienne est dotée d'un statut d'Etablissement Public à caractère Administratif, son budget est rattaché pour ordre au budget de l'Etat. Elle obéit aux règles et principes du droit budgétaire public et à la comptabilité publique, elle est régie par le code du marché public et elle est soumise au contrôle préalable des dépenses publiques à travers un dispositif complexe remontant jusqu'à la présidence du gouvernement. La conséquence de ce système est un état de paralysie engendré par la complexité des procédures d'achat et des modalités d'application du code de marché public.

L'Université est dotée d'un conseil de l'Université qui est délibératif d'après les textes, mais dont aucune décision ne peut être appliquée en pratique sans le recours à la hiérarchie administrative centrale.

Par ailleurs l'Université n'a actuellement aucun droit de regard sur le financement et sur l'évaluation de la recherche engagée au sein des structures actives dans ses institutions. Si la loi régissant l'enseignement supérieur attribue des compétences aux universités, les décrets d'application ou la réglementation qui devrait concrétiser ces compétences font la plupart du temps défaut. Rappelons-nous qu'un des principes de l'autonomie des universités sur le plan budgétaire est la capacité de cette dernière de générer des ressources financières extrabudgétaires, cette possibilité ou compétence

est permise par la loi n° 19-2008 du 25 février 2008 susmentionnée « Les universités et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, peuvent fournir des prestations rétribuées, relatives au transfert d'expertise scientifique et technologique, dans le cadre de contrats de partenariat avec les acteurs économiques, et ce, dans les conditions spéciales fixées par décret », « Les universités et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont autorisés à organiser, à la demande, des formations spécifiques dans le cadre de la formation continue, en application de conventions conclues à cet effet » ( article 7). Cependant ces décrets tardent à être promulgués.

### **C-3.4 Autonomie de dotation et de ressources humaines**

L'Université ne recrute ni ses enseignants ni ses ressources humaines, même le recours aux services des enseignants non permanents : les assistants contractuels, les experts et les enseignants chercheurs visiteurs se décident au niveau de l'administration centrale avec un échancier qui, parfois, entrave la bonne marche des enseignements.

Les évolutions les plus importantes liées à l'élargissement des compétences des universités étaient la possibilité d'organiser les concours de recrutement des ressources humaines (Personnel ATOS), Cette décision a été prise par le MESRS en 2016, époque qui a connu beaucoup de problèmes liés à la politique nationale de recrutement :

Manifestation et sit-in des diplômés chômeurs, des grèves, contestation des résultats des concours, la société civile s'est vu attribuée la possibilité de contrôler les procédures de recrutement et de prendre la défense des réclamations des candidats...

Donc le transfert de cette compétence n'a pas été inscrite dans un processus d'octroi de plus d'autonomie aux universités tunisiennes mais au contraire elle a été perçue par le staff administratif et les présidents des universités comme étant un désengagement du MESRS vis-à-vis d'un dossier qui devient de plus en plus gênant, problématique et difficile à gérer.

Il faut aussi ajouter aux circonstances de l'attribution de cette nouvelle compétence (recrutement des ressources humaines (ATOS) que l'ouverture des postes financiers le préalable à tout processus de recrutement reste sous le contrôle du MESRS et surtout le contrôle du Ministère des finances publiques indépendamment du résultat du dialogue de gestion effectué lors de la négociation budgétaire. Cette responsabilité qui aurait pu impacter fortement la fonction ressources humaines des universités qui ont selon la loi, la responsabilité de l'ensemble de leurs personnels ATOS, se trouve vidée de son contenu et ôte à l'université de :

1. D'avoir les effectifs et les compétences suffisants ;
2. D'ajuster les structures aux évolutions des missions de l'établissement ;
3. De piloter l'évolution des métiers.
4. D'avoir une politique de gestion des carrières ;
5. D'avoir une politique indemnitaire équitable ;
6. D'accompagner les parcours professionnels des personnes.

Pour les salaires du personnel Enseignants (permanents, contractuels ou vacataires) et ATOS, l'université n'a aucune compétence pour décider du niveau des rétributions. Cependant l'université a la compétence d'octroyer des heures complémentaires aux enseignants (nombre d'heures ne dépassant pas 04h) et au-delà de ce seuil ça devient du ressort du MESRS.

## **D- L'autonomie des universités Tunisienne vue par les décideurs**

L'état des lieux du premier livrable du lot 1, a permis de soulever 3 problèmes principaux:

1. Des conceptions divergentes de l'autonomie des universités
2. Des responsabilités limitées et mal définies
3. Une trajectoire « d'autonomie » réduite au statut EPST

Une réunion en visioconférence a eu lieu le 15 février 2021 pour proposer une feuille de route vers plus d'autonomie des universités tunisiennes en partant de la conception de l'autonomie pour chacun des présidents, puis celle du type de modèle de gouvernance MES-Univ-Établissement souhaité « où voulons-nous aller ? » et du chemin pour y arriver « comment y arriver? » en cherchant les progressions souhaitées (CT, MT, LT) par modèle de gouvernance et par type d'autonomie et le modèle juridique approprié selon le modèle de gouvernance souhaité

## D-1. « Où voulons-nous aller ? »

### D-1.1 : Quelle vision de l'autonomie veulent les universités tunisiennes?

Les représentants des universités partent spontanément de leurs vécus, pour donner leurs visions de l'autonomie des universités. Selon leurs déclarations, il est possible de regrouper leurs différentes visions en trois catégories :

- une vision mono-critère axée soit sur l'autonomie financière (Univ. Ezzitouna) soit sur l'autonomie RH (Univ. Tunis et Univ. Jendouba)
- une vision pluri-critère où l'autonomie financière ne peut se dissocier de l'autonomie académique et des RH (Univ. Manar, Gafsa, Gabes).
- une vision globale et systémique où s'interfèrent l'autonomie financière, organisationnelle, RH et académique (Univ. Carthage, Sousse, Kairouan, Monastir, Sfax, Manouba). Ces autonomies sont jugées interdépendantes avec un axe pivot relié à l'autonomie académique, en termes de choix des contenus pédagogiques et des formes de la formation et de la recherche. Les représentants des universités sont conscients que leurs performances sont évaluées sur la base de la qualité de leurs prestations académiques. Pour les améliorer, ils demandent 'd'avoir la main' sur les Inputs en termes de choix des RH et des ressources financières et aussi en termes de délégation de pouvoir. Ils sont conscients que dans l'état actuel de la répartition des responsabilités et l'organisation des processus, rend impossible toute forme de motivation ou de contrôle les différents acteurs au sein des universités et des EES qui s'y rattachent.

Bien qu'il y ait consensus sur l'importance de la dimension financière de l'autonomie, l'ensemble des universités revendiquent une autonomie globale pour atteindre la performance. Pour eux dans l'état actuel ne prédispose à l'autonomie financière. Ce qui est un facteur irritant voire un frein au fonctionnement normal de l'institution.

### D-1.2 : Quelles dimensions de l'autonomie sont-elles prioritaires pour les universités tunisiennes ?

Les différents intervenants sont conscients que dans le contexte socio-politique de la Tunisie, le passage à l'autonomie globale n'est pas objet de discussion. Toutefois, ils considèrent qu'il est possible de prioriser l'accès aux différentes autonomies selon cet ordre : Financière, Académique (ex. formation, choix d'étudiants), RH (ex. choix des enseignants et du personnel administratif) et organisationnel (ex. liberté d'adoption d'un organigramme à l'échelle de l'université et de superviser les organigrammes des EES rattachés).

### D-1.3 : Quel type de relation tripartite entre le Ministère- Université et les EES et quels sont les rôles à jouer par chacun ?

Une clarification des relations triparties est revendiquée par les différents intervenants. Elle doit se matérialiser lors de la mise en œuvre de la feuille de route pour l'instauration de l'autonomie des universités, par l'adoption de texte de loi qui régissent les rôles, les champs d'autorité les relations, et les statuts de chaque partie. Néanmoins, toute forme de structuration envisageable ne doit pas se faire en dehors des principes qui tiennent compte de la particularité culturelle et historique ainsi que du contexte socio-politique actuel de la Tunisie.

#### D-2. « Comment y arriver? »

##### D-2.1. Les principes

- Le Ministère doit faire un effort de régulation (Univ.Monastir). Il est le garant de l'égalité et équité de l'accès à l'enseignement supérieur (Univ. Manar).
- Les EES doivent être dans la configuration des universités (Univ.Tunis ).
- Il n'est de l'intérêt de personne de livrer les universités à une indépendance totale sans le backup du Ministère, avec des responsabilités bien définies et avec un système de reconnaissance qui dépasse le niveau national (Univ .Manar)
- Tout en tenant compte des spécificités historique de l'université tunisienne, il faut revoir l'autonomie des EES et éviter sa généralisation tous azimuts à tous les niveaux (Univ. Tunis).
- La réflexion ne doit pas se faire à partir de la feuille blanche. Deux modèles sont possibles. Le modèle intégré et le modèle de l'université '*conglomérale*' avec les regroupements des EES (Univ. Manouba)

### D-2.2 La Structuration des relations Ministère- Université-EES

Elle exige en premier une clarification des missions de chaque organisme (Ministère, université et ESS) y compris les relations avec les instances nationales et gouvernementale. En effet, Il n'est pas concevable que le ministère des finances gère le budget des universités. Dans ce sens, il est recommandé de passer au statut d'EPNA sinon EPST (Univ. Sfax). Un dialogue est nécessaire pour que le ministère décentralise des activités afin de donner des leviers d'actions aux universités (Univ. Manar). Pour ce faire il faut des textes attribuant à chacun sa mission (révision des organigrammes des universités et des EES (Univ. Sfax), des attributions, des fiches de poste, des missions de chacun (Univ. Manar).

Pour plus de pragmatisme, par décision politique, toutes les universités doivent passer au statut d'EPST avec au préalable une préparation (Univ. Manouba) juridique, organisationnelle et culturelle.

### D-3. La proposition d'une feuille de route.

La réflexion pour la mise en place d'une feuille de route pour accompagner le changement doit se faire à partir de la discussion entre les parties prenantes au choix du modèle de configuration organisationnelle à adopter par les universités. Les deux modèles les plus appropriés sont le modèle intégré et le modèle de l'université conglomérat avec les regroupements (Univ. Manouba)

Néanmoins, indépendamment du modèle de configuration du système d'enseignement supérieur et compte tenu du contexte socio-politique tunisien, l'amorçage du changement vers l'autonomie doit se faire sur la base de la faisabilité. Ainsi il est raisonnable de procéder ainsi :

- Accéder à une autonomie financière pour éviter le contrôle a priori (Univ. Monastir, Gafsa, Carthage, Ezzitouna, Kairouan),
- Instaurer le management de la qualité et un système d'information intégré dans toutes les universités (Univ. El Manar).
- Identifier les universités qui nous font gagner de l'argent et qui sont financièrement indépendantes (Univ. Kairouan). Dans cette veine, 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 (Univ. Monastir)
- Étudier le type d'autonomie et élaborer les textes juridiques avant de proposer la notion d'autonomie au vrai sens du terme (Univ. Tunis, Carthage).
- Étudier les possibilités de mise en œuvre de l'autonomie des RH puis de l'autonomie académique (Univ. Jendouba, Kairouan, Gafsa).
- Adopter une organisation autonome en développant un organigramme permettant de redéployer les moyens des

universités, leur donnant ainsi plus de flexibilité (Univ. Monastir).

- Renforcements de capacité et de formation pour le personnel. Il faut changer la mentalité et la culture pour que les acteurs dans l'université puissent prendre des initiatives (Univ. Carthage, Tunis)

### E- Conclusion

En guise de conclusion, la session de brainstorming montre que les avis des acteurs se rejoignent autour de:

- 1- la volonté et la nécessité de l'autonomie et en premier chef l'autonomie financière. Seulement il faut une volonté politique qui doit se traduire par une formulation juridique du qui fait quoi.
- 2- la nécessité d'une feuille de route avec une vision mais d'une façon progressive selon des dimensions.
- 3- la préparation des moyens ; si on n'a pas les moyens qu'il faut, l'autonomie ne peut être possible. Il faut un renforcement de capacités, un changement de culture, les moyens techniques et financiers.

Les avis des acteurs divergent autour de:

1- « l'autonomie oui mais pour qui ? ». Si tout le monde est pour être autonome, personne ne l'est. D'un autre côté, on a une réalité qu'il est difficile de changer sans une autre alternative qui plaise à tout le monde pour ne pas avoir de blocage.

Dans ce cas, il faut savoir où se trouvera le centre de gravité. Pour réussir, il faut une unité de commandement. D'ailleurs on vit des cas atypiques où les élections font monter des responsables d'EES dont les programmes s'opposent à ceux des recteurs. Il faut avoir le courage de définir le centre de responsabilité. Qui fait quoi ? car vu la rareté des ressources et le nombre peu important d'universités, ce n'est pas tenable. Il faut définir qui fait quoi ?, qui rend des comptes à qui ?

2- Certains représentant d'universités ont une approche pragmatiques sur la feuille de route ( dans ce sens où on peut commencer avec ce qu'on a). Il y a d'autres qui partent des standards internationaux.

Les prochaines étapes doivent comparer le modèle EPST aux autres modèles existants à commencer par l'EPNA pour définir une trajectoire claire avec une gouvernance moderne et responsable. Le modèle proposé par la CPU en 2015 peut être un point de départ.

## F- Annexes : rapport du focus group du 15 février 2021

PRÉSIDENTS ET VICE-PRÉSIDENTS				
Modératrice : Joughaina Gherib				
Rapporteur : Rym Bouderbala				
N°	PARTENAIRE	UNIVERSITÉ	NOM ET PRÉNOM	POSITION
7		Université de Tunis	Habib Sidhom	Président
10		Université de Sousse	Lotfi Belgacem	Président
13		Université de la Manouba	Joughaina Gherib	Présidente
14		Université de Monastir	Hedi Belhaj Salah	Président
17		Université de Gafsa	Rached Ben Younes	Président
18		Université de Jendouba	Hichem Sebai	Vice-président
9		Université de Carthage	Selma Dammak	Vice-présidente
19		Université de Zitouna	Abdellatif Bouazizi	Président
11		Université de Sfax	Abdelwahed Mokni	Président
8		Université Tunis el Manar	Halima Mahjoubi	Vice-présidente
			Ghofrane Ben Miled	Enseignante
12		Université de Gabès	Kamel Abderrahim	Président
16		Université de Kairouan	Taha Guerfel	Vice-président

## Compte rendu de la réunion du 15 Février 2015

**Cadre de la réunion :** Partie du lot N° 1 (Responsables UMA et PARIS I) : Etat des lieux de la gouvernance des universités tunisiennes. L'objectif du lot 1 est de faire un diagnostic pour porter une vision commune sur l'autonomie des universités tunisiennes.

**Résultat :** L'état des lieux a permis de soulever 3 problèmes principaux détaillés dans le rapport :

4. Des conceptions divergentes de l'autonomie des universités
5. Des responsabilités limitées et mal définies
6. Une trajectoire « d'autonomie » réduite au statut

## EPST

**Etaient présents :**

- Addellatif Bouazizi (UnivEzzitouna)
- Abdelwahed Mokni (Univ. Sfax )
- Halima Mahjoubi et Ghofrane Ben Miled (Univ. El Manar)
- Habib Sidhom (Univ. Tunis)
- Hichem Sebai (Univ. Jendouba)
- Kamel Abderrahim (Univ. Gabes)
- Lotfi Belkacem (Univ. Sousse)

- Hedi Belhadj Salah (Univ. Monastir)
- Rached Ben Younes (Univ. Gafsa)
- Salma Damak (Univ. Carthage)
- Taha Guerfel ( Univ. Kairouan)
- Joughaina Gherib (Univ. Manaouba) : Hôte de la réunion

**Forme de la réunion :** visioconférence (code sur google meet : fza-etia-tyq (2021-02-15 at 05:08 GMT-8).

**Objet de la réunion :** proposer une feuille de route pour avoir plus d'autonomie des universités tunisiennes. La principale question posée est quelle autonomie pour l'université tunisienne ? Les questions subsidiaires portent sur la conception de la l'autonomie pour chacun des présidents, à travers les questions suivantes :

Mise en contexte et analyse de l'existant pour une appropriation de la définition de l'autonomie : Rappel de « Où en sommes-nous ? »

Type de modèle de gouvernance MES-Univ-Établissement souhaité « où voulons-nous aller ? »

Le chemin pour y arriver « comment y arriver? »

Progressions souhaitées (CT, MT, LT) par modèle de gouvernance et par type d'autonomie.

Modèle juridique approprié selon le modèle de gouvernance souhaité

## Déroulement des interventions

**Jouhaina Gherib** (Univ. Manouba) : En rappel, le diagnostic de l'autonomie des universités tunisiennes sur la base du modèle européen montre que l'autonomie académique est assez moyenne), que l'autonomie organisationnelle s'est améliorée avec les modalités de représentativité mais reste très moyenne, et que les autonomies financières et celle en ressources humaines (RH) sont faibles.

Je propose de répondre à ces questions : Quel type d'autonomie on veut (selon quel modèle ?), et quel est le chemin pour y arriver ?. S'il y a des modèles divergents lesquels sont -ils (libéraux ou autres) ?

Sur cette base la réunion aura quatre temps :

- 1- quelle est la vision de l'autonomie que les universités tunisiennes veulent ?
- 2- les 4 dimensions de l'autonomie ont-elles la même priorité pour les universités tunisiennes ?
- 3- Quel type de relation tripartite entre le Ministère- Université et les EES et quels sont les rôles à jouer par chacun ?
- 4 - comment et quel type de changements à apporter sur le CT, MT et LT, par rapport à chacune des différentes

autonomies ?

**Premier tour de table** : Pour commencer, la première partie porte sur la définition de l'autonomie et les priorités selon les 4 dimensions.

**Addellatif Bouazizi** (Univ . Ezzitouna) : l'autonomie financière est une priorité. Un coup de pouce de soutien de la part du ministère de tutelle est nécessaire. Il faut absolument revoir le rôle du contrôleur des dépenses. En bref avant j'avais peur de Dieu maintenant j'ai peur de Dieu et du contrôleur des dépenses.

**Abdelwahed Mokni** (Univ. Sfax) : il y a une distinction à faire entre autonomie et indépendance. Je suis d'accord sur l'existence d'une autonomie académique. Il n'y a pas d'autonomie financière, ni ressources humaines ni organisationnelle. En exemple : chaque président d'université, s'il veut faire des changements organisationnels, la direction des moyen communs au ministère ne l'autorise pas. Autre exemple : il y a un départ massif des administratifs et des ouvriers qu'on ne peut pas remplacer. Je propose la révision des mandats et passer de 3 ans à 4 ans (ou même 5 ans, non renouvelable). Il faut assurer la stabilité et c'est d'autant plus

favorable pour le déploiement d'actions stratégiques.

**Halima Mahjoubi** (Univ. El Manar): Je revendique l'autonomie de gestion et l'autonomie académique. Il s'agit d'autonomie dans le recrutement des enseignants, du personnel administratif et technique (mieux faire la répartition et choix des recrues). Pour l'autonomie académique, l'université doit disposer d'une liberté académique dans le sens de la liberté des enseignants de concevoir un cours, de mettre en place un nouveau programme, de répartir les moyens et les fonctions. L'université est semblable à une entreprise qui fonctionne avec des moyens et du personnel. Elle doit être gérée en conséquence.

**Ghofrane Ben Miled** (Univ. El Manar) : Je plaide pour une autonomie organisationnelle car pour le moment l'organigramme on ne peut pas y toucher. L'autonomie dépendra de la restructuration de l'organisation et du changement de l'organigramme ce qui suppose une autonomie financière aussi.

**Habib Sidhom** (Univ. Tunis) : Je reviens sur la définition de l'autonomie. Il existe la conception anglo-saxonne (pays anglophones et asiatiques), la conception de l'autonomie contrôlée (universités françaises et européennes) et le centralisme administratif excessif. On peut dire que notre souhait stratégique peut être fixé à partir d'exemple d'universités turque, japonaise, américaine, etc.

Généralement ils bâtissent leurs visions à partir de leurs missions, à savoir: la formation et la recherche. Pour réussir ces deux missions, il faut du potentiel financier, humain et organisationnel (et donc de gouvernance). L'évaluation de toute université dans le monde repose sur sa pertinence à intervenir au niveau de l'employabilité et en matière de brevet et de recherche.

Ce n'est pas avec un système d'orientation au bac imposé par le ministère (qui m'envoie des étudiants que je ne vois même pas) qui va me permettre d'être autonome académiquement.

Si je ne choisis pas mes inputs, je ne peux pas être autonome !. Si aussi je ne choisis pas mes enseignants en terme de compatibilité valeurs-compétence, je n'ai pas autonomie académique. Ceci est d'autant plus vrai que je dois satisfaire les demandes de mutations, de transfert et d'affectation décidées par les commissions de recrutement des enseignants (qui dépendent du Ministère). Donc si je ne choisis pas les étudiants et je ne choisis pas les enseignants, je ne peux pas parler d'autonomie... C'est donc une autonomie mesurée, très contrôlée ... presque pas d'autonomie au vrai sens du mot. Comment parler d'autonomie si je continue à former des chômeurs avec des licences ou des masters. Et en plus, je n'ai pas la possibilité d'arrêter un parcours de formation et de le transformer librement et de le réadapter comme je veux et quand je veux. Cela ne s'appelle pas de l'autonomie académique !. En plus on ne peut pas parler d'autonomie académique quand tu n'as ni regard, ni moyens, ni contrôle de la recherche dans ton université. Ainsi, au sens des pays anglo-saxons et asiatiques, nous n'avons aucune autonomie, par contre au sens européen, nous avons une autonomie relative. Le centralisme excessif dans lequel on vit, nous accable. La réalisation de nos objectifs et de nos plans stratégiques reste utopique puisqu'on n'a pas les leviers pour manœuvrer pour avoir atteint les objectifs d'un plan d'action stratégique. On peut

penser de la manière suivante :

- A court terme, dégraisser le mamouth : limiter le centralisme excessif de l'administration centrale. Autrement dit, le ministère avec ses directions générales pour qu'on puisse avoir des marges de manœuvres (c'est que nos prédécesseurs, on essayé de faire...).
- Voir comment on peut évoluer vers une autonomie progressive. Sachant que cela ne dépend pas uniquement de notre ministère, il faut falloir mettre en place une atterrie juridique pour limiter les exigences d'un centralisme excessif de l'administration centrale, de manière à les aiguiller et les orienter avec une certaine latitude pour corriger les accumulations de l'histoire.
- Ensuite nous avons un autre pas à franchir.... L'exemple qu'on a de l'EPST semble être un fiasco même si une certaine latitude de gestion dans la partie gouvernance reste intéressante. Toutefois, l'EPST ne permet pas de choisir les étudiants, ni les chercheurs ni d'obtenir des dons. En conséquence, nous ne pouvons pas avoir les leviers efficaces dans l'acquittement de notre mission d'enseignement et de recherche... Négocier avec le Ministère quelque marge de manœuvre est mieux que l'EPST. L'EPST ne peut donner que la capacité de dépenser sans passer par le contrôleur de dépense et avoir un contrôle a posteriori. C'est important mais insuffisant car cela ne nous donne pas beaucoup de latitude. Pour

résumer : discuter de certains points pour limiter l'accaparement de beaucoup de pouvoir par notre ministère (et ceci concernant notre mission enseignement et recherche). Voir quel type d'autonomie et comment travailler sur les textes juridiques avant de proposer cette notion d'autonomie au vrai sens du terme. Et si on parle d'autonomie sans avoir le choix de tous les des étudiants, des enseignants, des administratifs (des inputs) et le choix des profils de la formation la recherche (output), si on n'a pas la main sur ces deux- là, il n'y a pas d'autonomie. Le changement d'organigramme et de gouvernance peuvent se faire et s'étudier mais le plus important ( le jugement qu'on a dans nos université c'est le produit final : étudiants, diplômés et chercheurs). Bien évidemment on ne néglige pas l'affaire des coûts. J'ai envie de te dire que nous sommes à zéro autonomie. Nous sommes parmi les universités du monde les plus accablée. A partir du moment où tu reçois un liste d'étudiants que tu ne choisis pas, ni des enseignants que tu ne choisis pas, des administratifs que tu ne sélectionnes pas, tu n'as aucune main, aucune latitude. Aussi on te distribue un budget de recherche sans te donner ton avis. Tu n'as pas la main sur ce qui sort de ces structures de recherche. Même la liberté académique se limite au choix des sujets de thèse mais personne ne vient pas la suite pour te dire pourquoi tu as choisi tel sujet et pas tel autre. Ce n'est pas de l'autonomie, c'est l'absence de planification et de stratégie, d'une manière générale. Cela n'a pas de sens de voir des gens proposer des sujets à leurs guises : c'est du désordre. En plus

il se trouve que certains travaillent sur les mêmes sujets qui se font à 200 m.

- Pour Pr. Habib Sidhom, l'autonomie en RH est très important (capacité à recruter les enseignants et le personnel, et à choisir les étudiants) et l'autonomie académique est à améliorer.

**Hedi Belhadj Salah** (Univ. Monastir) : L'urgent est l'autonomie financière pour éviter le contrôle a priori. Aller vers une autonomie financière permet d'assurer ses inputs. Je pense qu'on va être en mesure de le faire en ce moment. Le minimum et le plus urgent, est de faire est d'éviter le contrôle a priori pour nous faire gagner du temps (chose qui nous freine et nous fait perdre beaucoup de temps).

Le deuxième problème est organisationnel: pour pouvoir être plus flexible et avoir la main afin d'avoir un organigramme, un peu plus souple que maintenant. Le changement d'organigramme pourrait intégrer des motivations et la possibilité d'organiser l'administration en fonction de ses missions et des possibilités disponibles.

L'aspect des RH (choix des enseignants, des administratifs et du personnel), même si c'est très important, je pense qu'on est relié à un espace national qui nous donne pas cette possibilité, en ce moment. Je pense que d'un point de vue pragmatique, cette question est difficile (à moins d'être autonome financièrement et être obligé de payer notre personnel). Je pense que c'est difficile d'y penser même au moyen terme du moment

Le dernier point l'autonomie académique dans le sens liberté académique, je pense qu'il n'y a pas de problème mais décider de ses formations reste à discuter au niveau du choix des formations qu'on peut ouvrir, qu'on peut fermer, etc. Je pense qu'avec plus de liberté et un peu moins de centralisation, cela pourrait aidé !. Un effort de régulation restera nécessaire. Je classe les choses par leur facilité de réalisation : on sera capable d'accéder à une autonomie financière en évitant le contrôle a priori, pouvoir accéder à une organisation autonome en développant un organigramme pour redéployer les moyens des universités qui donnera plus de flexibilité. L'académique et RH dans le sens de choisir ses enseignants, ses ouvriers, et ses étudiants, ne peut pas être indépendante de tout un business plan des universités. Si avec le modèle britannique ou américain où on paie en coût réel, est envisageable pour n'importe quelle université), notre historique,

notre réalité socio-économique, politique ne permettra pas de faire des choses de ce genre. Du moment où ne fait pas payer le coût réel, on ne pas choisir ce modèle d'autonomie libérale et je pense que ces choses ne peuvent pas être à la portée en ce moment.

**Hichem Sebai** (Univ. Jendouba) : je vais mettre l'accent sur l'autonomie des RH et surtout sur le volet recrutement et l'ouverture de postes pour les établissements. Les EES ne sont plus autonomes en tenant compte des exigences de la banque mondiale, les recrutements dans la fonction publique sont devenus très limités. Exemple : pour un EES de biotechnologie qui a demandé l'ouverture de 4 postes..., il n'a eu l'accord que pour un et en plus sur le budget de l'année prochaine. Les EES n'ont pas d'autonomie, il faut leur donner plus d'autonomie pour l'ouverture de postes et le choix des RH (enseignants). Egalement pour le recrutement du personnel pour les EES et les Universités.

**Kamel Abderrahim** (Univ. Gabes): pour l'autonomie il faut qu'elle soit financière, académique et administrative. Pour l'académique : donner plus de liberté pour former en fonction de la demande du marché du travail. En au niveau du recrutement des étudiants, l'université doit intervenir dans le processus d'orientation des domaines qui les concernent (elle fait elle-même le recrutement

des étudiants).

Concernant le recrutement des RH (l'emploi des enseignants et des personnels) : il faudrait que le personnel administratif soit recruté par l'université. Aussi pour les enseignants, on aimerait faire le recrutement sur la base d'un projet professionnel des enseignants (pour améliorer la qualité de la formation et la qualité de la recherche). TOUS les recrutements doivent se faire à l'échelle de l'université. En plus le même organigramme généralisé pour toutes les universités, est réellement un handicap. Le personnel est démotivé face à un organigramme saturé (il n'y a pas de fonctions). Le contrôle des dépenses est une source de blocage. Il faut établir le contrôle a posteriori. L'ordre de priorité : Financier, académie (formation), RH (enseignants et ouvriers).

**Lotfi Belkacem** (Univ. Sousse): Je fais un classement l'autonomie en 2 groupes : au niveau de notre ministère et l'autre autonomie qui dépend d'autres ministères. L'autonomie académique et l'autonomie organisationnelle dépendent uniquement de notre ministère (et donc leur déploiement est facile). L'autonomie financière et RH dépendent d'autres ministères (Finances, etc).

La priorité est l'autonomie académique car nous sommes très loin (en comparaison avec l'autonomie anglo-saxonne ou européenne). Les commissions nationales n'existent pas. Le Ministère s'occupe de tout ce qui est aspect juridique (ordre, organisation) mais ne

rentre pas dans les détails de la formation (qui relèvent des EES et des universités) car elles connaissent parfaitement leurs inputs et leurs outputs. L'autonomie académique est la meilleure car elle nous permet de contrôler notre produit. Nous avons parfois un programme parachuté au point, où nous ne trouverons pas des enseignants pour certaines options. Les commissions nationales ne nous donnent aucun moyen d'agir. Pour revenir au point qui concerne la capacité de fermer des cycles d'études : oui c'est possible, mais certains n'ont pas le courage de le faire. Quand on sait qu'on forme des chômeurs, il faut le faire. Je fais un classement des priorités en fonction du degré de faisabilité : Le plus important dans l'autonomie c'est la capacité de proposer des programmes et de choisir des étudiants. S'il y a un problème dans l'employabilité, nous devons assumer et non subir des décisions parachutées. Deuxième, aspect concerne l'autonomie financière : le plus grand problème c'est le contrôle des dépenses et le suivi des budgets en fonction de notre vision. Il faut aller vers le contrôle a posteriori.

Les actions qui demandent plus d'effort et donc de temps, c'est le changement organisationnel car si on va créer des postes, il faut le prévoir dans le budget et donc toucher à la loi de finance, etc. De toute façon, à l'échelle de l'université avec nous avons nos organigrammes de type 'fonctionnels', pour injecter des liquidités et réaliser des actions on grignote à travers les projets PAQ, ERASMU.

La plus difficile des autonomies, même si elle est très importante, c'est le recrutement des enseignants et du personnel administratif et ouvriers.

**Rached Ben Younes** (Univ. Gafsa) : Pour les jeunes universités, nous avons un grand problème de recrutement des enseignants (les moins bons classés). Donc l'autonomie RH est la première à classer en terme d'autonomie à améliorer. Puis il faut aller à la 2 étape, l'autonomie financière. Exemple : 24 mutations sur 37 à l'échelle nationale, concernent les jeunes universités. En plus, il faudrait que les enseignants se rattachent à un laboratoire pour participer à la recherche scientifique. Il faut adapter les textes juridiques pour permettre les changements organisationnels.

**Salma Damak** (Univ. Carthage) : Pour l'université de Carthage, l'autonomie est un axe stratégique. L'autonomie doit être générale.

Toutes les autonomies sont importantes. En plus, à notre avis, il faut rajouter un autre type d'autonomie : par rapport à la stratégie de recherche ; choix des thématiques, choix des financements, etc.

L'axe le plus important est celui lié à la pédagogique : choix des formations, sélection des étudiants...surtout si on vise les référentiels internationaux et l'accréditation, ce sont des critères sur lesquels nous allons être évalués. Si on n'a pas la main pour choisir les étudiants et si on ne peut pas actualiser les programmes, je ne peux pas répondre aux besoins de l'environnement sans revenir à chaque fois au ministère pour faire participer des partenaires dans la formation.

L'autre point regroupe l'aspect organisationnel ; RH , financier et gouvernance. Quand on parle de gouvernance, on pose la question : comment va-t-on choisir les grands responsables (avec les élections, avec la désignation, quel mode d'élection ?) pour les RH (recrutement des enseignants et du personnel). L'université doit avoir l'autonomie de la prise de décision et assumer son corollaire en terme de contrôle et redevabilité.

Le déploiement de l'autonomie financière est actuellement facilité par les textes de lois qui existent contrairement aux autres formes d'autonomie. L'autonomie a des risques, pour les éviter il faut avoir les ressources et qu'elles soient bien outillées (matériels et humaines). L'on propose de commencer par l'autonomie financière. Il y a une synergie entre les autres autonomies, donc elles sont au même rang. **Taha Guerfel** (Univ. Kairouan) : il y a l'important et il y a l'indispensable. Ce qui est important pour nous, c'est le côté académique pour former des étudiants bons en théorie et bons pour l'employabilité et donc pour l'environnement socio-économique. Concernant le côté financier : il faut penser à des universités qui nous font gagner de l'argent et qui sont financièrement indépendantes. Il faut regarder ce qu'on peut faire avec les centres de carrières. Ces centres de carrières doivent jouer un rôle primordial pour nos étudiants et surtout penser à leur employabilité. La vision anglophone est très importante : les étudiants et les nouveaux bacheliers viennent avec un objectif d'emploi (avoir un métier). Il opte pour une formation universitaire pour pouvoir accéder à leurs objectifs de carrière. Les observatoires sont importants et c'est là que nous devons alimenter les centres de carrières par des informations concernant les parcours à haut potentiel d'employabilité. Il faut focaliser sur les centres de carrière. Du côté organisationnel, il faut améliorer la gouvernance

par le biais de la digitalisation afin d'avoir une fluidité de l'information. Il nous faut des ressources humaines pour renforcer les capacités (enseignants et personnels). La priorité est donc, académique, financier, organisationnel et RH.

**Jouhaina Gherib** (Univ. Manouba) l'autonomie c'est la responsabilité. Et qui dit responsabilité, dit qui fait quoi ?. Donc la priorité est l'autonomie organisationnelle avec celle académique. Il faut absolument savoir : Qui est responsable de quoi ? c'est quelle chose de très important bien avant la responsabilité financière.

En deuxième lieu, un autre binôme de l'autonomie: financière et RH. Il faut en premier, renforcer les capacités et la répartition des responsabilités et des tâches en interne (entre les universités- les EES et le ministère). Or notre cœur de métier sont l'enseignement et la recherche, pour soutenir ces deux-là, il faut le lever plus facilement les fonds et à recruter les RH.

Pour nous, la priorité au niveau de l'autonomie, est organisationnel avec l'académique ensuite financière et RH.

**Deuxième tour de tables : D'ici 2030, Comment on voit l'autonomie sur la base de la relation Ministère- Université et EES ? Quelle autonomie veut-on ? et qu'est ce qui semble être prioritaire ? (COMMENT Y ARRIVER ?). Qu'est-ce qu'on demande à court terme, moyen terme et long terme ?**

***Addellatif Bouazizi*** (Univ . Ezzitouna) : récente prise de fonction, pas de vision précise.

***Abdelwahed Mokni*** (Univ. Sfax): d'après mon observation plus on avance, moins on a d'autonomie. Exemple : la réorientation en médecine. Auparavant chaque fac en médecine faisait son concours, maintenant une seule le fait. Ceci à cause du nombre important des plaintes. Donc si notre relation avec le gouvernement et en particulier avec le ministère des finances est telle quelle maintenant, on ne peut pas aller vers l'autonomie. Il n'est pas concevable que le ministère des finances gère notre budget. Il faut le statut EPNA sinon EPST. On n'a pas la main sur nos propres ressources (exemple les inscriptions des étudiants étrangers). Pour aller plus vite vers l'autonomie, il faut avoir

la main sur le choix des étudiants, les enseignants et des projets ( PAQ, 4 C, etc.) en tant qu'inputs. Il faut renforcer l'autonomie des EES mais à condition de revoir qui fait quoi donc l'organigramme? il faut revoir les fonctions des présidents, des vices présidents, les SG, les directeurs des départements, les vices directeurs, les directeurs des stages, etc. Pour cela, il faut des textes pour attribuer à chacun sa mission.

***Halima Mahjoubi*** (Univ. El Manar) : Si on parle d'autonomie de l'université, il y a une obligation de résultat (rayonnement, impact sur l'économie, etc.). La première chose à faire est de réviser les organigrammes des universités et préparer des structures pérennes. Pour les EES, il faut instaurer un système d'information qui permet la fluidité des informations. Pour le ministère, il faut décentralisation des activités mais la réglementation doit émaner du ministère.

***Ghofrane Ben Miled*** (Univ. El Manar): le ministère doit avoir un rôle stratégique et doit avoir une longueur d'avance sur les universités. Il doit avoir cette vision globale et stratégique qui va donner le ton aux universités. Les universités si on leur demande le rayonnement comme

résultat, il faut leur donner des leviers d'actions ; c'est de définir les responsabilités avec un organigramme clair et des fiches de poste, des missions claires pour chacun.

En plus le ministère avec les universités doivent être un garant de l'égalité et équité. En effet, si tout le monde veut garantir son autonomie, il va y avoir des inégalités par rapport aux régions, aux tailles des universités, etc., le ministère doit jouer ce rôle de garant de ces principes. Ajouter à cela le ministère doit assurer la pérennisation des universités. On n'a pas intérêt à être livré à nous même avec une totale indépendance. En 2030, l'université tunisienne doit capable de subvenir à ses besoins, d'assurer ses ressources mais pas que ! le backup doit être le ministère avec des responsabilités bien définies et avec un système de reconnaissance qui dépasse le niveau national (international par le biais de l'accréditation, la certification). Tout cela va mettre le cadre pour assurer des gardes-fous afin d'assurer la pérennité.

**Habib Sidhom** (Univ. Tunis) : Je vais utiliser l'autonomie telle qu'elle est utilisée de par le monde. L'indépendance totale n'existe pas sans contrôle ni redevabilité. Si on veut l'indépendance, il faut préparer la mentalité des gens à l'idée suivante. En fait, si l'Etat nous donne une partie de l'indépendance, c'est qu'on retour on a un contrôle. Pour

cela, une partie du budget doit faire l'objet de contractualisation (les conditions à accepter). Il faudrait que la contractualisation se base sur des ressources que l'on peut acquérir et mettre à la disposition. Pour cela, il faut des textes juridiques pour que l'université puisse faire des contrats et des réseaux. Chose que les universités privées peuvent faire. Il faut une stratégie par étape. Quitte à commencer par l'EPST oui pourquoi pas (pour éviter le blocage du contrôleur des dépenses). Sur certains aspects, il est possible d'envisager un fondé de pouvoir.

L'université doit avoir des comités stratégiques et pédagogiques. Il faut que le ministère revoit par le biais du conseil des universités, la carte de la répartition de l'offre académique.

**Hedi Belhadj Salah** (Univ. Monastir) : En 2030 et avec ce rythme la cadence, les changements vont être très faibles. Pourtant beaucoup de choses sont à notre portée. Par exemple, il faut décentraliser l'évaluation et les décisions relatives à la recherche. En effet, les problèmes de l'évaluation de la recherche sont révélateurs du rôle amoindri de l'université. Il y a des efforts à faire en dehors du rôle du ministère et des autres ministères comme celui de la finance.

Il y a aussi un lien direct entre le revenu propre, financement et autonomie. Avec l'état actuel des choses on n'a pas un niveau de revenu propre. Par rapport aux établissements, on est l'unique au monde avec des EES qui ont des entités juridiques indépendantes.

**Hichem Sebai** (Univ. Jendouba): en priorité, il faut promouvoir l'autonomie des RH à faire à court terme pour les universités et à moyen terme pour les établissements. L'autonomie académique, il faut la faire immédiatement au niveau des universités. Pour l'autonomie organisationnelle il faut la faire à court terme pour les universités et les EES. L'autonomie financière entre le court et le moyen terme en fonction de l'avancement des universités. En 2030, l'université tunisienne sera autonome entre 60 et 80 % à condition que les budgets des universités ne soient pas à 100% le budget de l'Etat car on ne peut pas être complètement dépendant de l'Etat.

**Kamel Abderrahim** (Univ. Gabes) : En 2030, l'idéal est d'arriver à avoir le statut d'EPST même avec un contrôle a priori, cela reste un pas important. L'autonomie financière peut être un moteur pour les autres types d'autonomie.

**Lotfi Belkacem** (Univ. Sousse) : la relation Ministère-Université-EES représente une mauvaise copie. Aux USA, ils n'ont pas de ministère. En France, le rôle du ministère est essentiellement juridique. L'université doit délivrer les doctorats, la carte de l'université. Les EES sont des départements qui font partie de l'organigramme de l'université. Il y a un seul budget, c'est celui de l'université. Il faut changer les statuts des universités et des EES. L'université doit être

doter d'une personnalité autonome. On commence avec la pédagogie, on améliore l'organigramme et la finance pour aller au statut d'EPST.

**Rached Ben Younes** (Univ. Gafsa) : il faut aller directement à l'EPST. **Salma Damak** (Univ. Carthage) : Pour l'université publique tunisienne en 2030, il faut une autonomie financière. Il faut 2 ans pour se préparer, 2 ans pour accompagner et pour former le personnel. Puis, il faut travailler le volet organisationnel à l'échelle des universités. Le ministère doit jouer son rôle d'orientation et de coordination avec les autres ministères. Il doit déléguer l'opérationnel aux universités. Après, on peut penser au rôle à attribuer aux EES y compris concernant leurs autonomies. Toutes ses réflexions doivent être faites avec toutes les parties prenantes ( administrations, étudiants, diplômés, etc.) pour que la vision soit complète.

**Taha Guerfel** (Univ. Kairouan) : En 2030, je vois une université entrepreneuriale et innovatrice, leader en recherche scientifique, l'étudiant est au centre, etc. Mais si on veut s'améliorer, il faut commencer par nous-mêmes. Donc il doit y avoir une prise de conscience de l'importance du rôle que peut jouer l'enseignant universitaire dans la société. Comment l'université peut être une locomotive économique et culturelle. Il faut aussi adapter la juridiction.

**Jouhaina Gherib** (Univ. Manouba) : 2030 l'université est sur le chemin de l'autonomie (il faut donner le cap). Par décision politique toutes les universités soient EPST mais il faut qu'on ait une autre loi pour le préciser comme c'est le cas pour EPNA. Au fait, la loi 2008 prévoit le statut EPA pour tout le monde et celui qui ne veut, doit répondre à des conditions. L'idéal c'est de préparer toutes les universités à l'EPST mais à condition de savoir quelle est l'étape suivante et quel type d'université on veut et quelles sont les conditions pour y arriver.

L'étape d'après concerne la relation entre le ministère, l'université et les EES. Pour moi l'Etat doit rester régulateur. La relation entre les universités et les EES doit être clarifiée. En France, il y a un modèle semblable qui est le regroupement des universités. Elles peuvent fusionner ou alors mutualiser les moyens ou certaines activités (comme la recherche). Moi je souhaiterais mettre en place le modèle des universités intégrées, c'est le cas du Maroc. Ils étaient dans la même situation que nous, l'université avait une personnalité morale et les EES aussi. Maintenant, il n'y a que les universités qui ont des personnalités morales. Il a des délégations de signature pour certaines choses, une délégation budgétaire pour d'autres choses. Ce modèle mettra l'université au centre de gravité. Il y a aussi un autre modèle qui donne la personnalité des EES mais l'obligation de mutualiser un certains nombres de domaines, à savoir la recherche ou les problèmes

administratifs ou autres. Il faudrait arriver à faire un changement de statut et y mettre un contenu et à le faire passer. Le chemin de l'autonomie doit être clair (où veut-on aller et quel modèle veut-on ?), l'EPST sera la trappe. Où on veut aller se définit par le rôle de l'université, le rôle de l'EES et le rôle du ministère : qui fait quoi ? et qui est responsable de quoi ?. La réflexion ne soit pas se faire à partir de la feuille blanche; il y a deux modèles. Le modèle intégré et le modèle de l'université conglomérat avec les regroupements comme c'est le cas des universités françaises ( mais il y a d'autres modèles à explorer).

**Troisième tour de table** : En conclusion, QU'EST-CE QUI EST PRIORITAIRE ?

**Addellatif Bouazizi** (Univ. Ezzitouna) : la relation avec le contrôle des dépenses est une contrainte.

**Halima Mahjoubi** (Univ. El Manar) : pour préparer à l'autonomie, il faut capitaliser sur les projets PAQ qui visent l'amélioration de la gouvernance par l'instauration du management de la qualité.

**Habib Sidhom** (Univ. Tunis) : il faut éviter les autonomies à tous les niveaux. Pour ne pas avoir un Etat dans un Etat. Les EES doit être dans la configuration des universités. Il faut revoir l'autonomie des EES qui peuvent, certes avoir une légitimité historique mais qu'il n'est plus viable maintenant.

**Hedi Belhadj Salah** (Univ. Monastir) : un peu plus de décentralisation surtout pour la recherche. Et aller vers l'adoption du statut de l'EPST pour les universités. Le problème le plus grave, c'est l'engagement politique des ministres.

**Lotfi Belkacem** (Univ. Sousse) : il faut commencer par l'autonomie académique puis on peut aller à d'autres formes d'autonomie.

**Rached Ben Younes** (Univ. Gafsa): il faut une feuille de route pour

aller vers l'EPST.

**Salma Damak** (Univ. Carthage): l'autonomie ne doit pas être une fin en soi. Avoir l'autonomie sans être préparé peut induire de gros risques. Il faut une assise juridique pour que les responsables des universités et les EES puissent agir. Puis, il faut des renforcements de capacité et de formation pour le personnel. Si le personnel n'est pas impliqué, il peut faire un blocage au niveau de l'exécution. Il faut changer la mentalité et la culture pour que les acteurs dans l'université puissent prendre des initiatives.

**Taha Guerfel** (Univ. Kairouan) : il y a un consensus autour de l'autonomie ; on peut envisager de commencer par le plus simple : c'est-à-dire l'autonomie académique. Il faut commencer par l'autonomie financière (EPST).

**Jouhaina Gherib** (Univ. Manouba): pour récapituler :

**On est d'accord :**

- 1- pour l'autonomie et en premier chef l'autonomie financière. Il faut une volonté politique qui doit se traduire par une formulation juridique du qui fait quoi.
- 2- pour dire que l'autonomie nécessite une feuille de route avec une vision mais d'une façon progressive selon des dimensions.

3- pour préparer les moyens ; si on n'a pas les moyens qu'il faut, l'autonomie ne peut être possible. Il faut un renforcement de capacités, un changement de culture, les moyens techniques et financiers.

***Là où est n'est pas d'accord*** (il y a des divergences) :

l'autonomie ou mais pour qui ?. Si tout le monde est pour être autonome, personne ne l'est. D'un autre côté, on a une réalité qu'il est difficile de changer sans une autre alternative qui plaise à tout le monde pour ne pas avoir de blocage. Dans ce cas, il faut savoir où se trouvera le centre de gravité. Pour réussir, il faut une unité de commandement. D'ailleurs on vit des cas atypiques où les élections font monter des responsables d'EES dont les programmes s'opposent à ceux des recteurs. Il faut avoir le courage de définir le centre de responsabilité. Qui fait quoi ? car la rareté des ressources et le nombre peu important d'universités, ce n'est pas tenable. Il faut définir qui fait quoi ? qui rend des comptes à qui ? Certaines représentant d'universités ont une approche pragmatique sur la feuille de route (dans ce sens où on peut commencer avec ce qu'on a). Il y a d'autres qui partent des standards internationaux.

Enfin on a pu poser les bonnes questions : Pour l'autonomie : A part l'EPST y a-t-il un autre modèle possible ? Pour la trajectoire : Qu'est-ce que l'université doit prendre en change ? Qu'est ce qui peut être donné au ministère et aux EES (voir le modèle de la proposition de loi de 2015).

<b>Titre document</b>	Feuille de route
<b>Titre projet</b>	Sagesse «Amélioration de la Gouvernance dans le système de l' EnSeignement Supérieur en Tunisie»
<b>Projet No</b>	Sagesse Projet n.: 586339-EPP-1-2017-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP
<b>Lot de travaux</b>	WP1 “Préparation et recherche”  Public
<b>Status de Confidentialité</b>	

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

