



**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

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

**LIVRE BLANC**

## Auteurs<sup>1</sup>

- Joughaina Gherib, Université La Manouba - Contribution au Chapitre 1
- Ali Mtiraoui, Université de Sousse - Contribution au Chapitre 2
- Ghofrane Lassoued Ben Miled, Université de Tunis El Manar - Contribution au Chapitre 3
- Hedi Bel Hadj Salah, Université de Monastir - Contribution au Chapitre 4
- Silvia Marchionne, UNIMED - Contribution au Chapitre 5

## Contributeurs

Najla Bouden Romdhane, Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

## 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)

<sup>1</sup> Les biographies des auteurs sont en Annex I

## Website

www.SAGESSEproject.eu

<b>Titre document</b>	Livre blanc
<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>	WP5 “ Développement de bureaux de pilotage pour l'implémentation de Plans d'Action et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités ”
<b>Status de Confidentialité</b>	Public

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



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

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



## TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1	7
Des recommandations pour améliorer l'autonomie et la gouvernance des universités tunisiennes	7
Introduction	7
1. La première phase : le dégel	8
1.1. Créer l'urgence	9
1.2. Former une coalition dominante	10
1.3. Créer une vision de l'état futur	10
2. La seconde phase : le changement	11
2.1. Communiquer la vision	11
2.2. Inciter à l'action	12
3. La troisième phase : le recongel	12
3.1. Consolider les acquis	13
3.2. Ancrer les nouvelles approches dans la culture	13
Conclusion	14
Chapitre 2	15
Des recommandations pour une université performante à travers la planification stratégique et la responsabilité sociale :	15
La planification Stratégique : exigence ou panacée ?	15
Introduction	15
2.1 La planification stratégique : une démarche rigoureuse	15
Chapitre 3	20
Des recommandations pour la mise en œuvre de l'assurance qualité dans les universités tunisiennes	20
Introduction	20
3.1 Démarche de mise en place de l'AQI	21
3.2 Processus d'amélioration continue	22
3.3 Les clés de la qualité	23



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

3.4 Formalisation du SAQI	24
3.5 Facteurs internes et structure de soutien qui favorisent l'AQI	25
Chapitre 4	30
Des recommandations pour la dynamisation et réseautage des Comités pour la Qualité	30
Introduction	30
4. Assurance Qualité Interne et mission des comités pour la qualité	31
4.1 Définition de l'AQI	31
4.2 Principales recommandations :	32
Conclusions	36
Chapitre 5	37
Des recommandations pour une meilleure leadership à travers les tableaux de bord	37
5.1 Privilégier une approche stratégique	37
5.2 Les tableaux de suivi de gestion	37
5.3 Impliquer les acteurs et adopter une démarche projet	38
5.4 Principales recommandations	40
Références bibliographiques	42
Annex I : Les auteurs	



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

## Introduction

L'objectif du livre blanc est de présenter une série des recommandations aux niveaux institutionnel, national, régional et international concernant certaines des questions cruciales liées à la gouvernance des universités et à l'autonomie institutionnel au sein des universités tunisiennes.

Ces recommandations représentent le fruit et le résultat du travail accomplis par le partenariat SAGESSE tout au long de la durée du projet et en particulier grâce aux livrables dans le cadre du lot de travail 1, 2, 4 et 5.

Les thématiques choisies sur lesquels les recommandations ont été rédigées sont les suivantes :

1. Autonomie et gouvernance des universités ;
2. Planification stratégique et responsabilité sociale pour une université performante ;
3. Mise en œuvre de l'assurance qualité au sein des universités tunisiennes ;
4. Dynamisation des Comités pour la Qualité ;
5. Leadership et tableaux de bord

Les recommandations sont diffusées auprès des universités partenaires en Tunisie mais aussi en Europe et auprès de 200 établissements en Tunisie afin de maximiser leur visibilité et leur impact pour une continuation des résultats et des objectifs du projet SAGESSE.

Les recommandations sont aussi diffusées auprès des institutions politiques au niveau tunisien local, national et régional et adressées aussi aux instances politiques au niveau européen afin de leur informer sur le progrès que le système d'enseignement supérieur tunisien a connu au niveau de la gouvernance universitaire et pour leur informer sur les points sensibles qui méritent d'être aborder dans le futur.

Les recommandations du livre blanc ont été traduites de façon pratique dans le plan d'exploitation du projet SAGESSE afin de donner aux universités un plan de travail précis et claire pour continuer à les améliorer dans le futur, en suivant leur mise en œuvre.



**SAGESSE**

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

•  
Nous remercions Prof. Mme Juhaina Gherib, Présidente de l'Université La Manouba, Prof. Ali Mtiraoui, ancien président de l'Université de Sousse, Mme Ghofrane Lassoued Ben Miled, professeur à l'Université de Tunis El Manar, Prof. Hedi Bel Hadj Salah, Président de l'Université de Monastir qui avec la collaboration de Mme Silvia Marchionne, chargée des projets à l'UNIMED et coordinatrice du projet SAGESSE et de Mme Najla Bouden Romdhane, du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, ont rédigés les recommandations du ce livre blanc.

Ces recommandations ont été présentées lors de la conférence de clôture du projet SAGESSE le 12 juillet 2021 et ont été validées et approuvées par le partenariat du projet.



SAGESSE

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

## Chapitre 1

# Des recommandations pour améliorer l'autonomie et la gouvernance des universités tunisiennes

### Introduction

Le projet SAGESSE s'est fixé comme objectif de contribuer à la modernisation du système d'enseignement supérieur en Tunisie en prenant pour unité d'analyse et d'action, l'Université.

En promouvant le modèle d'une université plus performante et plus redevable, le projet s'est proposé d'accompagner les universités publiques tunisiennes dans leur route vers l'autonomie grâce à la mise en place de dispositifs de gestion et de mécanismes de contrôle efficaces à tous les niveaux.

Dans ce modèle de gouvernance, l'université évolue dans un environnement de plus en plus exigeant et de plus en plus concurrentiel au niveau de sa triple mission de formation, de recherche scientifique et de service à la communauté. Les dirigeants sont invités à s'inscrire dans les priorités nationales en la matière et à proposer des visions stratégiques mobilisatrices desquelles doivent découler des orientations stratégiques, elles-mêmes traduites en objectifs puis formalisées en indicateurs de performance. L'université est ensuite appelée à mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation de ses objectifs, à mesurer et à évaluer régulièrement les résultats atteints et à proposer des pistes de correction, le cas échéant.

Le choix de ce modèle s'inscrit ainsi clairement dans le courant théorique du Nouveau Management Public (NMP). Ce dernier appelle depuis le début des années 90 du siècle dernier, à transposer le concept de bonne gouvernance basé sur la responsabilisation des acteurs publics et ses critères de redevabilité, de participation et d'efficacité, du monde de la firme vers celui des universités. Il autorise, ainsi, les universités à emprunter les méthodes et outils du secteur privé basés sur la flexibilité et orientés davantage vers la performance et les résultats que vers moyens.





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

Le lot 1 du projet SAGESSE a d'abord été dédié à un état des lieux de l'autonomie des universités tunisiennes en réponse à la question « où en sommes-nous ? ». Il a ensuite été enrichi par une réflexion autour du modèle d'autonomie souhaité en réponse à la question « où voulons-nous aller ? ». Les résultats des études menées auprès des dirigeants montrent un besoin pressant d'un nouveau modèle de gouvernance offrant davantage d'agilité et d'autonomie aux universités publiques tunisiennes.

Ces études font également état d'une certaine avancée en matière d'assurance qualité au sein des établissements et des universités qui rend possible la mise en œuvre d'un nouveau modèle, tout en mettant en exergue des facteurs structurels de paralysie du système actuel montrant que relever ce défi ne sera pas aisé. Il ne sera, en effet, pas facile de concilier durablement entre les logiques managériales et les valeurs du service public. Il ne sera pas facile, non plus, d'exploiter les outils techniques modernes de gestion en l'absence de changements organisationnels et réglementaires profonds. Il sera également difficile de gérer les résistances humaines, principaux freins à l'appropriation des nouvelles méthodes de gestion dans les contextes de changements de cette ampleur. Pour relever le défi d'améliorer la gouvernance des universités publiques tunisiennes, la voie de l'autonomie doit être reconnue comme étant un processus dont la conduite doit être préparée et pilotée.

Dans cet objectif, le document actuel se situera dans le cadrage théorique du NMP adopté par le projet SAGESSE et proposera des recommandations précises en empruntant les modèles de « conduite du changement » des 8 étapes de J.P. Kotter (1996) inspiré de celui de K. Lewin (1947) structuré en 3 phases clés reprenant la métaphore d'un bloc de glace.

## **1. La première phase : le dégel**

Cette première phase est primordiale dans tout processus de conduite de changement et doit être minutieusement préparée. Les premières résistances apparaissent à ce niveau, et le rôle du pilote de cette phase est de les réduire en communiquant autour des imperfections du modèle actuel pour créer le déracinement nécessaire et faire comprendre aux différentes parties prenantes qu'il n'est plus possible de « continuer à faire comme avant ». Cette phase passe par trois étapes.



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

## 1.1. Créer l'urgence

Le diagnostic élaboré dans le cadre du lot 1 du projet SAGESSE montre que plusieurs tentatives de réforme du système de gouvernance universitaire en Tunisie n'ont pas pu convenablement aboutir. L'une des raisons pourrait être que ces tentatives se sont construites sur des conceptions différentes de la notion d'autonomie, ce qui n'a pas permis de susciter la mobilisation nécessaire.

La première recommandation est d'assumer collectivement le changement de paradigme en cours dans le domaine universitaire et d'aboutir à un accord entre les différentes parties-prenantes sur les significations des concepts d'autonomie et de gouvernance mobilisés dans le cadre du New Public Management. L'autonomie ne devrait également pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt l'aboutissement d'une stratégie qui vise à accroître la performance et la créativité. Le référentiel de l'Union des universités européennes <http://www.university-autonomy.eu> et sa décomposition de l'autonomie en 4 domaines (académique, organisationnelle, ressources humaines et financière) pourrait constituer le cadre analytique fédérateur en la matière.

La difficulté de mettre en œuvre ces réformes est également due au fait que le sentiment d'urgence nécessaire à la mobilisation en faveur d'un changement aussi stratégique n'a pas été créé. Entamées depuis 2004, formalisées dans la loi de 2008, relancées en 2011 et inscrites dans un plan de réforme stratégique en 2015, ces initiatives ont du mal à se concrétiser. Le projet de la Conférence des Présidents des Universités Tunisiennes (CPU) élaboré en 2015 et qui proposait de donner aux universités le statut d'EPNA, n'a également pas abouti. Le diagnostic opéré dans le cadre du projet SAGESSE et les différents écrits de la communauté scientifique à ce propos, montre, pourtant, que tous les acteurs réclament plus d'agilité et plus d'autonomie. Il montre également que le système d'enseignement supérieur et de la recherche en Tunisie souffre d'une inadaptation des systèmes d'information et d'un défaut originel d'articulation des maillons de la chaîne de prise de décision que sont le ministère, les universités et les établissements.

La seconde recommandation est de « tirer la sonnette d'alarme » en utilisant le référentiel adopté pour relever les dysfonctionnements du système actuel et ses limites dans les 4 domaines



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

de l'autonomie. Il s'agirait, également, de pointer du doigt le retard accumulé dans le cadre de la réforme de la gouvernance universitaire en Tunisie et de montrer l'impact de ce retard sur le rôle sociétal de l'université publique en Tunisie et plus globalement sur le développement du pays.

## **1.2. Former une coalition dominante**

Les réformes ont du mal à aboutir, en dépit du fait qu'elles se soient faites selon des démarches opposées : une démarche top-down (2004-2008) pour la première et Bottom-up pour la seconde (2011-2015). Le choix du leadership de la démarche et des acteurs du changement est donc crucial.

La troisième recommandation est de former une coalition dominante. Cette coalition devra avoir la légitimité nécessaire pour porter le projet de réforme, le défendre et le faire aboutir. Cette légitimité pourra se construire autour d'une expertise dans le domaine (groupe de spécialistes dans le domaine du droit) et/ou d'une reconnaissance par les pairs.

## **1.3. Créer une vision de l'état futur**

Mobiliser autour d'un projet de changement de gouvernance nécessite la construction d'une vision claire et partagée du futur souhaité. Ce projet doit partir d'un accord autour de la mission du système d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie et du rôle de chacun des acteurs intervenants dans ce système. Ce projet doit également reposer sur une vision des modèles économiques et des différents schémas de financement que l'université publique pourrait adopter pour rester compétitive à l'échelle nationale et mondiale (par les inscriptions, par les bourses ou aux prix coûtant). Cette vision doit également être mobilisatrice et appeler à une révision des statuts fixant les droits et les obligations des différents intervenants à l'université et déterminant leurs conditions de travail, leurs environnements professionnels et leurs rémunérations. Tous ces changements doivent se traduire dans de nouveaux textes juridiques. Les propositions qui existent actuellement sont celles de la loi de 2008 qui réduit l'autonomie des universités au statut EPST tout en posant des conditions d'accès difficiles à ce statut et le projet de loi de l'ESRS proposé par La Conférence des Présidents des Universités Tunisiennes (CPU) en 2015 qui donne aux universités le statut d'EPNA.



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

La quatrième recommandation est de charger la coalition dominante de trancher concernant la relation MERST, Universités (quelle dimension de l'autonomie privilégier ?) et la relation Université, EES (modèle intégré ou modèle congloméral ?). Il s'agira également pour cette coalition de trancher concernant le modèle économique (subventions ou inscriptions), le modèle juridique (EPST ou EPNA ou autre ?) et le statut des acteurs (fonctionnaires ou dérogations ?). Il s'agira ensuite de valider une feuille de route qui aboutirait à une nouvelle loi de l'ESRST et à un changement des statuts des différents acteurs du système.

## **2. La seconde phase : le changement**

Après la phase de sensibilisation à l'urgence du changement et la conception du modèle de gouvernance alternatif, débute celle du changement concret. Il s'agit alors de traduire le modèle dans des textes juridiques adéquats et des procédures claires, de mettre en place une démarche intégratrice pour aider les universités à remplir de façon efficace et efficiente leurs missions et de les soutenir par des ressources supplémentaires. Le rôle de l'assurance qualité et le cercle vertueux de l'amélioration continue qui la définit doit être expliqué à ce niveau pour lever les appréhensions qu'ont suscitées les différents projets PAQ. La mobilisation est donc primordiale à ce stade. Au-delà des aspects techniques de la démarche et de la multitude des outils à la disposition des décideurs, la réussite de la démarche repose sur l'implication des dirigeants et la participation de tous les acteurs par une bonne communication et des changements rapides et à court terme.

### **2.1. Communiquer la vision**

Durant cette étape, il s'agira d'identifier les résistances, de faire remonter les informations et d'exposer le nouveau modèle de gouvernance, ses implications pour tous les acteurs et la nouvelle manière de faire qu'il implique. Les règles du jeu doivent être clarifiées et des réponses aux différentes questions posées par la communauté scientifique doivent être trouvées.

La cinquième recommandation est de communiquer de façon claire et efficace autour de la nouvelle vision et du modèle de gouvernance choisi en diversifiant les canaux et en s'adaptant aux différentes parties prenantes.



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

## **2.2. Inciter à l'action**

Afin d'inciter les acteurs à l'action, un horizon temporel défini et clair de mise en œuvre de la réforme doit être arrêté. La volonté politique doit se traduire par des initiatives concrètes à court terme visant l'amélioration de l'agilité des universités publiques tunisiennes, l'augmentation de leurs capacités d'adaptation et de leurs marges d'autonomie. Ces actions peuvent concerner, dans le domaine de l'autonomie pédagogique, à titre d'exemple, la procédure d'habilitation des programmes de formations continues et celles des certificats d'études qui gagneraient à être révisés dans de brefs délais. Dans le domaine de l'autonomie organisationnelle, des actions rapides peuvent concerner l'abandon de l'homogénéité des organigrammes fonctionnels entre les universités et la création d'organigrammes pour les établissements. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, plusieurs prérogatives (détaillées dans un document transmis au ministère depuis 2015 et resté sans suites) pourraient être transmises aux universités pour réduire les délais de traitements des dossiers. Dans le domaine de la gestion financière, les actions immédiates peuvent concerner l'augmentation du budget des universités par la partie allouée à la recherche scientifique, dont la répartition est traitée aujourd'hui de façon exclusive par le ministère. Elles peuvent également concerner le passage des universités de façon systématique mais progressive au statut EPST.

La sixième recommandation est de générer des victoires à court terme en proposant des actions concrètes améliorant les 4 volets de l'autonomie. De façon systémique, il faudrait également renforcer les capacités des universités pour réussir la mutation financière, culturelle et managériale nécessaire à l'autonomie.

## **3. La troisième phase : le recongel**

La dernière étape de la conduite du changement est celle de la consolidation et du perfectionnement de la nouvelle organisation et des nouvelles méthodes de travail qu'elle implique. Cette phase d'alignement est nécessaire pour l'appropriation du nouveau cadre et l'évitement de l'échec et le retour à l'ancienne situation. Cette phase nécessite de maintenir le changement et de l'inscrire dans la durée en ancrant les nouvelles approches dans la culture.



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

### **3.1. Consolider les acquis**

Afin d'inscrire la démarche dans la durée pour assurer son maintien, le rôle de l'assurance qualité et celui du cercle vertueux de l'amélioration continue doit être accentué. Plus particulièrement, la démarche PDCA et son rôle dans l'optimisation des ressources et des méthodes et son impact sur la qualité de service public aussi bien dans les domaines classiques de la formation et de la recherche scientifique, que dans celui, plus récent de la responsabilité sociétale des universités doit être appuyé et des dispositifs de gestion et des mécanismes de contrôle efficaces doivent être mis en place à tous les niveaux pour augmenter la transparence dans les universités publiques tunisiennes et les accompagner dans leur route vers le modèle d'une université plus autonome, plus performante et plus redevable.

La Septième recommandation est d'impliquer largement les partenaires en externes et de miser sur la sensibilisation, les formations et la reconnaissance des efforts en interne, pour consolider les acquis provenant de l'application du cercle vertueux de l'amélioration continue.

### **3.2. Ancrer les nouvelles approches dans la culture**

L'autonomie est indissociable de la responsabilité. Revendiquer et pratiquer l'autonomie de façon durable implique pour l'université de définir largement sa responsabilité sociétale, de l'assumer et de mettre en place des mécanismes de redevabilité. Elle doit, à ce titre, donner l'exemple en modernisant et moralisant ses méthodes, en appliquant l'éthique au quotidien, en développant une culture du dialogue avec les parties prenantes et en investissant dans une transition durable, inclusive, socialement responsable et économiquement viable de ses campus. Assumer son rôle sociétal doit également passer par une augmentation de l'impact territorial de la recherche dans une approche plus inclusive. Mais l'étudiant étant le cœur du système éducatif, assumer son rôle sociétal doit inéluctablement passer, pour l'université, par un encadrement des jeunes pour les former à l'éthique et les préparer à leur statut de citoyen actif dans le circuit économique et acteur du développement de leurs régions et les doter ainsi d'énergies constructives et de visions capables de transformer le monde environnant et de tracer le futur. Donner vie aux apprentissages des jeunes en tant qu'agents du transfert permettra de prouver, par les actes, que la recherche, l'encadrement pédagogique, les loisirs,



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

la réflexion des étudiants et la technologie appropriée sont combinables pour améliorer le vécu et faire progresser la science et permettre ainsi à l'université d'assumer son rôle sociétal.

La huitième recommandation est de tracer la voie de l'autonomie comme un processus qui doit être préparé et piloté, de façon indissociable du chemin de la responsabilité sociétale des universités.

## Conclusion

En partant du constat des difficultés de modernisation du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique en Tunisie, le présent document se situe dans l'ancrage théorique du projet SAGESSE. Il part de l'hypothèse que le retard constaté dans la mise en œuvre des réformes est, pour partie, dû à un problème de démarche. Sans verser dans les « recettes de gestion », ni prétendre à l'exhaustivité, ce document préconise de considérer ces réformes comme des changements à conduire et formule huit recommandations pour conduire ce changement et avancer durablement dans la voie d'une université publique plus autonome, plus performante et plus redevable.



## Chapitre 2

### **Des recommandations pour une université performante à travers la planification stratégique et la responsabilité sociale :**

### **La planification Stratégique : exigence ou panacée ?**

#### **Introduction**

Un environnement turbulent, une situation économique de plus en plus difficile, caractérisée par la rareté des ressources dans l'environnement des établissements universitaires, l'accélération de l'évolution technologique, le changement rapide des valeurs sociale, etc. ce sont là autant d'éléments qui marquent la fin des certitudes jusque-là considérées comme acquises.

Cet ensemble de raisons, relevant autant de l'environnement externe que de la complexité interne des mécanismes décisionnels, imposent aux établissements d'enseignement universitaires une plus grande rationalité économique, un nouveau style de gestion, une adaptation à leurs environnements, bref une mise en place d'un processus de planification capable de transcender l'activité fébrile du présent pour anticiper l'avenir et se mettre dans une position idéale pour pouvoir l'affronter. C'est la une définition parmi tant d'autres de la planification stratégique, concept de plus en plus en vogue et faisant partie des pratiques « obligatoire » des grandes organisations de l'enseignement supérieur, et d'autres d'ailleurs depuis le tournant du siècle. Ça consiste en quoi au juste ? Comment favoriser l'émergence d'un plan d'orientation stratégique (POS) ?

#### **2.1 La planification stratégique : une démarche rigoureuse**

La démarche de planification stratégique (PS) se concrétise lors de l'élaboration d'un document appelé « plan de développement », « plan d'orientation », « projet d'établissement » ou « plan stratégique ». Le processus de la démarche repose sur les étapes qui suivent :

##### **Étape 1. Préparation du processus de planification stratégique (Contexte)**

L'organisation se prépare à entreprendre un processus de PS et un groupe est chargé de préparer un document qui essaierait de répondre aux questions suivantes :





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

- a. Pour qui l'organisation entreprend cet exercice de PS ? (À l'intérieur de l'organisation ? à l'extérieur de l'organisation ?)
- b. Pourquoi l'organisation entreprend cet exercice de PS ?
- c. Quelle méthodologie proposez pour cet exercice ?
- d. Dans quel délai réaliserez cet exercice de PS ?
  - Quels sont les résultats de l'étape 1 ?
  - Une compréhension commune de de démarche de planification stratégique ;
  - Une méthodologie ;
  - Une liste des ressources consacrées ;
  - L'énumération des rôles et des responsabilités des participants ;
  - Un échéancier de réalisation.

### **Étape 2 & 3. Diagnostic de la situation en deux étapes (Constat) : analyse de l'environnement interne & analyse de l'environnement externe de l'organisation**

L'équipe de coordination doit planifier la réalisation du diagnostic de la situation :

- 1) elle doit d'abord élaborer l'analyse de l'environnement interne ;
- 2) elle doit ensuite entreprendre une démarche de réflexion afin d'identifier les thèmes de discussion qui serviront à l'analyse de l'environnement externe.

Ces thèmes sont en lien avec les activités et les événements qui ont marqué le fonctionnement de l'organisation au cours de l'année écoulée ou des années récentes. Chaque groupe de travail pourra traiter aussi d'autres thèmes s'il le juge nécessaire. Idéalement, les résultats de l'analyse externe et les thèmes de discussion de l'analyse interne sont transmis à l'avance aux participants pour faciliter le processus. Voici en quoi consiste ces deux analyses essentielles :

- L'analyse de l'environnement externe vise à évaluer les potentialités et les éléments de vulnérabilité des contextes : économique, social, politique, géographique, etc. Les informations recueillies permettent d'apprécier le milieu dans lequel évolue notre organisation (influences positives et négatives) .



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

- L'analyse de l'environnement interne vise à dresser un portrait précis des capacités de l'organisation, c'est-à-dire ses forces et ses faiblesses pour tous les aspects (ressources humaines, matérielles, financières, etc.).

#### **Étape 4. Évaluation des capacités organisationnelles (analyse stratégique)**

La démarche analytique vise à établir des priorités de développement (buts à atteindre) en regard des informations issues du diagnostic de la situation (analyse externe et interne) et en conformité avec la mission et les valeurs de l'organisation. Les discussions peuvent être orientées par champs d'action ou d'activité.

Quelques exemples de questions analytiques :

- Qu'est-ce qui marche et doit être poursuivi ?
- Qu'est-ce qui marche et peut être élargi ?
- Qu'est-ce qui ne marche pas et nécessite une approche nouvelle, plus stratégique ?
- Qu'est-ce qui n'est pas adapté aux besoins actuels et doit être abandonné ?
- Qu'est-ce qui n'a pas été pris en compte du tout ?

En d'autres termes doit-t-on modifier, ajouter ou abandonner certains services ou produits ? doit-t-on étendre notre territoire ? doit-t-on viser une autre clientèle, recruter de nouveaux membres ? doit-t-on travailler en étroite collaboration avec un autre organisme ou une autre coopérative ?

#### **Étape 5. Détermination des objectifs stratégiques**

Le choix des objectifs stratégiques peut se faire de différentes façons et généralement en plusieurs étapes afin de favoriser les échanges et l'atteinte de consensus. Cette activité est essentiellement politique et doit favoriser la négociation entre les décideurs. Il s'agit d'une période de réflexion et d'échanges, caractéristique première de la planification stratégique.

En sélectionnant les objectifs stratégiques, il est important :

- D'avoir à l'esprit de maintenir une continuité avec le passé de l'organisation ;



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

- Êtres attentifs à l'impact potentiel des changements que les nouveaux objectifs peuvent provoquer sur votre organisation ;
- Les objectifs stratégiques de l'organisation seront ainsi définis.

### Étape 6. Un plan d'action stratégique

Ayant défini les objectifs stratégiques à l'étape 5. Il s'agit maintenant de se doter d'un plan d'action ou d'un plan opérationnel qui permettra d'atteindre ces objectifs.

Définir pour chacun des objectifs stratégiques :

- Comment s'y prendre pour les mettre en œuvre ?
- D'où viendra le financement ?
- Qui sera responsable de quelle partie de la mise en œuvre ?

Chacun doit connaître ses responsabilités face à la réalisation des objectifs stratégiques.

Il s'agit donc de définir :

- Le comment ;
- Qui fait quoi ;
- Les résultats escomptés ;
- Les indicateurs de réussite pour effectuer le suivi et pour pouvoir réagir rapidement à tout écart significatif pouvant se produire au cours de l'année ;
- Les échéances prévues ;
- Le plan budgétaire détaillé qui tient compte de la capacité financière de votre organisation ;
- Les sources de financement.

Un plan d'action axé sur les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR) pour réaliser les objectifs stratégiques spécifiques est conçu.

A la fin de la démarche, on s'attend à l'émergence des résultats suivants :

- Une sélection des meilleures stratégies adoptées ;

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

- Une analyse de ces stratégies par rapport aux différentes dimensions ;
- Des résultats clairs (Produit, Effet, Impact) ;
- Des indicateurs de performance Une analyse des risques ;
- Des ressources à mobiliser ;

Enfin, la complexité du processus de planification stratégique diffère selon la taille et le type d'organisation qui utilise cet outil de gestion. L'un des défis sera toujours de préserver le caractère démocratique de l'exercice mais aussi de réaliser la démarche dans un délai approprié, qui ne soit, ni trop court, ni trop long.



## Chapitre 3

# Des recommandations pour la mise en œuvre de l'assurance qualité dans les universités tunisiennes

### Introduction

La Tunisie n'a pas échappé à la mouvance mondiale de massification, privatisation, « marchandisation » et internationalisation de l'enseignement supérieur. Le pays a été amené, par conséquent, à réglementer le marché et à créer la transparence en mettant en place des mécanismes d'assurance qualité permettant de garantir la qualité des établissements d'enseignement supérieur, de leurs programmes de formation et de leur reconnaissance pour une meilleure employabilité. Conscientes des enjeux et pour répondre à ces pressions, les universités ont initié, à leur tour, des mécanismes d'assurance qualité interne (AQI) pour contrôler la cohérence de leur mission et des formations qu'elles offrent et pour contribuer à l'orientation du changement qui profitera aussi bien aux étudiants qu'aux employeurs et à la société dans son ensemble.

Ainsi ont été créés, l'Instance nationale de l'Evaluation de l'Assurance-Qualité et de l'Accréditation (IEAQA), par la loi n°2008-19 du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur en charge de l'assurance qualité externe et les Comités pour la Qualité (CpQ).

La loi de 2008 a donné naissance, certes, à des structures, comme le comité pour la qualité (CpQ) et l'IEAQA, et a poussé les universités vers l'autonomie, mais sans réellement tenir compte du contexte, ni préparer réellement le terrain. La culture de la qualité n'était pas présente, la communication non maîtrisée ; la communauté universitaire ne s'est pas sentie concernée et, par conséquent, ne s'est donc pas appropriée le projet. D'autre part, l'organigramme bien que modifié ne donne pas la possibilité à l'université beaucoup d'amplitude pour asseoir un système d'assurance qualité (SAQ) pérenne, permettant d'atteindre les objectifs en matière de gouvernance, de suivi et de satisfaction des usagers et d'information au public dans un exercice de responsabilité sociale.

En matière d'AQ, la responsabilité revient aux établissements d'enseignement supérieur. Il peut être utile, à chaque université, de développer son propre outil pour l'autoévaluation qu'elle utilisera de manière récurrente et le déclinera dans un référentiel qualité sur la base duquel les établissements réaliseront leur autoévaluation.

Pour l'assurance qualité externe, l'IEAQA ou la future Agence Nationale d'Evaluation et d'Accréditation (ANEA : fusion entre IEAQA et CNEARS), peut jouer ce rôle dans la définition partagée de la qualité et la construction d'un référentiel. Ce dernier tiendra compte non seulement des normes et définitions internationales, mais aussi de l'idéal vers lequel les établissements veulent tendre, tout en tenant compte des intérêts de toute la communauté. Les universités et les programmes d'études seront alors soumis à une accréditation initiale, puis périodique qui se tiendra conformément aux critères et procédures définis par l'agence.

Les divers projets, tels que SAGESSE et les PAQ-DGSU/DGSE, donnent un nouveau souffle aux universités. Ils offrent une opportunité pour réviser le statut de ces dernières pour plus d'efficacité et vers une réelle autonomie institutionnelle, condition sine qua non de l'AQI et synonyme de responsabilité et de redevabilité. Ces projets représentent un appui considérable pour installer une culture de dialogue avec les parties prenantes.

Nous donnerons dans ce chapitre notre vision, nos recommandations ainsi que quelques facteurs internes clés pour la mise en place d'un SAQ qui renforce l'attractivité et la compétitivité des université ainsi que l'employabilité et la mobilité des étudiants. Ce SAQ traduit la politique qualité de l'université, ses bases et ses valeurs.

### **3.1 Démarche de mise en place de l'AQI**

Il est important que chaque université ait une vision, clairement définie et partagée, qui interprète le mieux possible la mission de l'université. La mission et la vision sont traduites en un plan stratégique conçu pour faire passer l'université de sa situation actuelle à celle qui est incarnée dans sa vision sur une période donnée. Le SAQI, à mettre en place, doit être ainsi aligné aux objectifs de l'établissement et les résultats qu'il prévoit à partir de la vision.

Dans la démarche de mise en place d'un SAQI, il est essentiel de trouver un consensus sur la définition de la qualité qui soit capable de rejoindre les intérêts divers des parties prenantes. En effet, le sens donné à la qualité est étroitement lié à la mission institutionnelle et les



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

principales valeurs et principes qui guident le fonctionnement de chaque université. La traduction au niveau opérationnel, va avoir une incidence directe sur la façon de s'assurer de la qualité en termes de suivi, d'évaluation ou d'examen externe de la qualité. D'autre part, la maîtrise des ressources, processus et résultats est capitale afin d'installer une relation de confiance avec les parties prenantes sur la qualité de l'offre de formation.

Cependant, la diversité des universités tunisiennes en termes de structures, du nombre d'étudiants, d'enseignants, de personnels, des facultés, des départements ou des centres de recherches, nécessite des efforts, des méthodes et des calendriers différents pour la mise en place de leur SAQI, et une meilleure appropriation des dispositifs. Il est recommandé que la démarche soit graduelle et holistique pour permettre à chaque université d'harmoniser ses pratiques, d'améliorer la qualité au niveau interne et se préparer à une reconnaissance du travail accompli.

### **3.2 Processus d'amélioration continue**

Le processus d'amélioration doit être continu, pour y parvenir 4 étapes sont préconisées selon la roue de Deming (Plan, Do, Check and Act).

**Plan :** Dans l'étape de planification, le plan et projet stratégique sont élaborés. La stratégie est définie, les objectifs identifiés et traduits dans un plan d'action. Pour réussir cette étape il est intéressant de préparer également les chartes et valeurs, le schéma directeur, les contrats d'objectifs et de moyens mobilisés, de définir les indicateurs et les calendriers, etc.

**Do :** Ensuite il faut procéder à la mise en œuvre des actions planifiées et travailler en mode projet peut être très utile. Il faut identifier et animer les différents processus, rédiger les procédures et les documents et collecter systématiquement les informations pertinentes et fiables des aspects à évaluer et enfin alimenter les tableaux de bords.

**Check :** Ensuite arrive l'étape d'évaluation, elle comporte plusieurs dimensions. Elle comporte l'évaluation des parties intéressées, l'évaluation interne (autoévaluation, groupe d'experts, ...) et l'évaluation externe à travers les agences d'évaluation de l'assurance qualité et d'accréditation nationales ou internationales (évaluation, habilitation et/ou accréditation), à



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

travers la certification (ISO), et labélisation (EQUIS, AACSB, AMBA, EPAS, EUR-ACE, CIDMEF, ...) ou encore un ranking ou un benchmarking.

Act : Cette évaluation va permettre un retour d'information, indispensable pour l'identification des actions d'améliorations, leur priorisation dans la gestion des processus et du changement, et de la prise de décision qui sera fondée sur des preuves, pour ainsi boucler la boucle. La dernière étape est donc celle de l'ajustement et de l'amélioration où les instances de décision et de régulation analysent (tableaux de bords de pilotage) proposent et suivent les améliorations. En effet, les informations sont comparées aux critères prédéterminés et aux résultats attendus par chaque université.

### 3.3 Les clés de la qualité

La démarche de mise en place de l'AQ est complexe et longue, pour cette raison elle doit être progressive et concentrée sur les priorités qui donnent des résultats tangibles.

Pour ce faire, il est important de rappeler 4 étapes clés dans la réussite de la démarche :

**Responsabiliser**, il est essentiel d'identifier tous les maillons pertinents qui composent le SAQI, comprendre leurs interactions, comment les améliorer et comment clarifier les missions.

**Donner du sens et améliorer**, il est important de mettre en place des mécanismes d'écoute de l'ensemble des parties prenantes et d'évaluer leurs impacts et satisfaction. Il serait pertinent d'impliquer les plus pertinentes dans la conception et évaluation des programmes de formation. Il faut concilier entre la satisfaction des attentes des parties prenantes et la réalisation des missions de l'université et son apport à la société en général.

**Evaluer**, l'AQI est impossible sans évaluation. Il s'agit de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation périodiques des exigences communes et des exigences propres à chaque université. Ces exigences se rapportent aux références et lignes directrices de l'ASG-QA (partie A) qui couvrent les domaines essentiels pour la réalisation d'une offre d'enseignement supérieur de qualité. Les références mettent l'accent sur 6 processus, à savoir : la gouvernance, les politiques et les processus institutionnels promouvant un enseignement supérieur de qualité, l'environnement d'enseignement et d'apprentissage, la recherche et l'innovation, la





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

collaboration et l'engagement envers la communauté. Ces processus font participer plusieurs acteurs dont les rôles et les responsabilités peuvent changer.

**Manager et communiquer** en développant un système de management de proximité et de conduite du changement.

### 3.4 Formalisation du SAQI

Pour formaliser le SAQI 3 étapes sont nécessaires :

#### 3.4.1 Politique qualité

La rédaction de la politique, dans un document stratégique, donne sa légitimité à l'AQI, et présente les valeurs et les principes sous-jacents au SAQI et en cohérence avec ceux de l'université. La politique qualité sera basée sur une déclaration des principes et valeurs qui soutiennent l'AQI dans un établissement. Elle doit être soumise à une large consultation auprès de la communauté académique pour faciliter l'adhésion et l'adoption d'une démarche qualité pour l'ensemble de l'université.

#### 3.4.2 Manuel qualité

La formalisation de la politique est entérinée dans un manuel qualité. C'est un document opérationnel de référence inspiré des ASG-QA et des normes ISO (9001v2015 et 21001v2018) pour la maîtrise des activités. Il permet d'informer la communauté universitaire sur les outils, les procédures et les structures d'AQI dans l'université et les préparer à participer activement dans son cadre en utilisant un langage commun. Il formalise le système de management et énonce la politique qualité, les objectifs stratégiques associés et décrit le système de management. Il s'applique à la réalisation des activités de formation et de recherche pour répondre d'une part, aux besoins et attentes des parties intéressées et assurer, d'autre part, la réalisation, le respect de la stratégie et de la réglementation en vigueur. Il se déploie par l'intermédiaire des processus dans une vision transversale de l'université et qui permet de décloisonner les services. Chaque processus regroupe les activités nécessaires au bon fonctionnement de l'université. Cette succession d'activités transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie qui vont permettre aux processus d'interagir entre eux. Le système est périodiquement analysé et actualisé afin de suivre l'évolution des besoins.

Ce manuel, par conséquent, explicite l'ensemble des pratiques internes de l'université qui visent à surveiller et à améliorer la qualité de ces processus. Il décrit les procédures normalisées de fonctionnement de l'AQI et les responsabilités des différentes parties prenantes dans l'AQI. Cette approche participative renforce la culture qualité en installant également une culture de la communication.

### **3.4.3 Manuel de procédures**

Le manuel de procédure décrit l'organisation de l'université et formalise les procédures de gestion académique, administrative, financière et comptable. Le manuel regroupe les documents officiels de l'université et ses services. Il représente un ensemble cohérent de procédures et de consignes dans le but de faciliter le fonctionnement des services et l'exécution de leur tâches.

Le manuel donne un cadre formel de régularité qui facilite et responsabilise le personnel dans l'accomplissement des tâches. Enfin, le manuel optimise ainsi les circuits d'informations, augmente la fiabilité des informations produites et réduit les risques d'irrégularité.

## **3.5 Facteurs internes et structure de soutien qui favorisent l'AQI**

### **3.5.1 Implication du leadership**

Dans cette phase critique, certains facteurs internes vont conditionner l'efficacité de l'AQI, de son impact sur les prises de décision et de boucler ainsi la boucle.

Le soutien sans faille du leadership est un des facteurs les plus importants. Il définit la stratégie d'AQI et la diffusion des bonnes pratiques et des résultats dans l'ensemble de l'université. Le leadership doit veiller, par conséquent, à la disponibilité, l'affectation des ressources financières et humaines. Il doit assurer les moyens logistiques et les infrastructures nécessaires pour le soutien de l'AQI. Le leadership doit prôner l'autoévaluation à toutes les étapes des processus institutionnels et de gestion. A cet effet, un système d'information fiable est nécessaire pour entretenir un dialogue sur la qualité fondé sur des données fiables (qualitatives et quantitatives) convaincantes et guider la prise de décision.

Cette démarche doit être accompagnée d'une communication transparente des informations concernant les objectifs, outils et procédures de l'AQI ; l'avancement de la mise en place du



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

SAQI doit être valorisé pour encourager la communauté à l'adhésion et endiguer les éventuelles craintes et démotivations.

Les parties prenantes doivent nécessairement être identifiées et incitées à participer activement à l'élaboration de l'AQI. Le personnel impliqué dans l'AQI doit être formé, informé, accompagné et motivé à soutenir le système dans l'université et les établissements.

### **3.5.2 Equilibrage du pilotage**

L'engagement de l'université dans l'AQI s'accompagne souvent de la création de nouvelles structures qui sont susceptibles d'être relayées dans les facultés, les instituts et les départements.

L'implication des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation est nécessaire et peut mener à des transformations importantes au niveaux organisationnel et opérationnel. A cet effet, une révision de l'organigramme, des missions et des responsabilités s'impose à travers une révision du cadre juridique et de contrôle pour aspirer à un changement de statut de l'université.

Pour garantir l'opérationnalité des structures en charge de l'AQI et leur succès, il faut tirer les leçons des expériences précédentes, tenir compte du contexte et apprendre des expériences réussies des autres universités. Des restructurations sont parfois nécessaires pour un meilleur équilibre de pilotage et dans la prise de décision entre les structures centralisées (niveau université) et décentralisées (niveau établissements) à travers un modèle coopératif et agile qui permet l'adaptation à la culture et à la structure des composantes. L'atteinte des objectifs sera améliorée par l'intégration de l'AQI à d'autres processus de gestion et de planification stratégique, comme par la mise en place des accords d'objectifs et de performance qui vont permettre un suivi systématique. Il est alors utile de connecter les outils et procédures d'AQI, tels que l'acquisition et l'évaluation des données aux diverses procédures de suivi, et d'entretenir la communication. L'AQI va ainsi générer les informations et les preuves essentielles pour la planification stratégique ainsi que l'allocation des ressources et contribuer ainsi au développement d'une culture qualité.

### **3.5.3 Structures de soutien pour soutenir les processus qualité**

La définition de structures de soutien de l'AQI traduit l'engagement de l'université et l'implication des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation et d'amélioration.



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

La restructuration et/ou la création de structures de soutien en charge de l'AQI est importante pour l'efficacité du SAQI. Il faut pour cela définir les rôles et les responsabilités de chacune de ces structures, les modalités d'interaction entre les acteurs. Il s'agit de comprendre le qui fait quoi, comment et quand. Il faut définir également les partenaires, les services ou les institutions qui peuvent aider et/ou fournir des données à l'université et aux comités d'évaluation.

Certaines de ces structures sont d'ordre stratégique et d'autres d'ordre opérationnel ; certaines existent, d'autres sont à restructurer, à créer ou à redynamiser. La feuille de route de ces structures doit être redéfinie en termes de durée du mandat, des responsabilités, de redevabilité, des missions et des modalités d'interaction entre les acteurs.

Sans être exhaustifs, quelques exemples sont présentés dans ce document :

#### **3.5.4 Un service administratif /ou bureau de gestion et d'amélioration de la qualité**

Ce bureau/service sera une véritable structure exécutive d'appui, composée d'un personnel compétent et qualifié. C'est un service central composé d'administrateurs qualifiés en AQ. Il s'occupe du suivi, de l'évaluation et de l'amélioration de la qualité et sera en relation avec les services centraux et les établissements.

Ce service bénéficiera de la proximité du VP et s'occupera de toutes les tâches opérationnelles qui visent à harmoniser les pratiques de toutes les composantes de l'Université. Ce service soutiendra les composantes de l'université à s'approprier les procédures qualité et sera en relation fonctionnelle avec les CpQ relais. Ces derniers sont chargés de gérer la qualité dans leurs établissements et de mener leurs autoévaluations. Le service assistera le comité d'évaluation dans la préparation du plan et la démarche de travail et lui fournira les outils de travail et les données nécessaires. Il sera en charge d'organiser les visites des évaluateurs externes en collaboration avec le comité d'évaluation. Le processus d'autoévaluation ainsi que le cycle d'actions d'améliorations sont gérés de manière décentralisée au niveau des établissements via leurs CpQ relais, mais seront contrôlés au niveau central à l'université.

#### **3.5.5 Un comité de pilotage de l'AQI**

C'est une structure réflexive en charge de la valorisation du processus d'évaluation périodique. Ce comité d'appui ne fait pas partie des services centraux, mais doit nécessairement impliquer le leadership et s'appuyer sur la gestion stratégique. Il sera chargé, entre autres, d'élaborer le système d'AQI et concevoir les instruments tels que la politique d'AQ, le manuel d'AQ et



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

proposer une révision des termes de références si nécessaire et des processus. Ce comité va coordonner et suivre l'activité d'assurance qualité à l'université en termes d'évaluation et d'accréditation. Le comité définit le cycle d'évaluation institutionnelle, des programmes et des cours. Il sera en charge également d'examiner et analyser systématiquement les résultats des processus qualité et agir pour l'amélioration continue et identifier les activités d'amélioration stratégique nécessaires. Il élabore le programme d'améliorations sur la base du rapport global d'évaluation regroupant les différents des rapports d'autoévaluation des composantes et des suggestions des parties prenantes.

Ce comité assure la communication et la diffusion des résultats de l'AQI et participe à la prise de décision et propose les actions correctives si nécessaires. Il veille à la promotion de la culture du partage et facilite la collaboration entre les différentes entités de l'université. Le comité aura également pour mission de recentrer l'évaluation autour de notre mission principale de formation, tous cycles confondus.

### **3.5.6 Un observatoire :**

La restructuration des observatoires des universités et leur renforcement sont essentiels. En effet, ces derniers fournissent des données objectives quantitatives et qualitatives sur les étudiants, les enseignants, les finances, etc. Ses missions et ses responsabilités doivent être clairement définies, afin qu'ils jouent pleinement leur rôle dans la construction et la durabilité du système d'AQI. L'organisation de l'observatoire de l'université est une garantie de la fiabilité des informations transmises à la présidence pour des prises de décisions éclairées quant à la planification, au réajustement des formations et au suivi de l'employabilité des diplômés.

### **3.5.7 Un centre pédagogique et de formation continue du personnel**

L'AQI est mise en place essentiellement pour améliorer l'enseignement et l'apprentissage. Il est par conséquent important de soutenir et accompagner tout le personnel, qu'il soit académique ou administratif, dans ses fonctions. Le développement des capacités des personnels est une responsabilité des universités mais peut être complété au niveau des établissements. Ce centre peut jouer le rôle d'organe de veille sur les nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage, d'accompagnement, d'évaluation, d'audit, etc.



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

### **3.5.8 Une unité de projets**

La totalité des universités tunisiennes aspirent au changement de leur statut et œuvrent pour une autonomie institutionnelle. Par conséquent, une structure est nécessaire pour aider l'université à générer des fonds propres nécessaires pour consolider son autonomie. Elle vient en appui à l'ensemble de la communauté universitaire dans l'élaboration, montage, dépôt et suivi des projets structurants des établissements. Elle établit le lien avec les différentes directions. Elle assure le soutien des enseignants-chercheurs dans la recherche, le montage, la mise en œuvre opérationnelle et le suivi de leurs projets. Cette cellule peut jouer un rôle de veille stratégique d'information et de communication et renforcer ainsi la visibilité de l'université et son intégration dans l'écosystème.

### **3.5.9 Une unité de communication**

Une unité en charge de la communication est nécessaire pour contribuer au rayonnement de l'université au niveau local, national et international. Elle sera en charge de la diffusion de l'information auprès des personnels et des étudiants et met en œuvre la politique de communication. Elle aura pour mission de promouvoir et de valoriser les activités de l'université et de ses composantes et renforcer le sentiment d'appartenance à l'université. Elle sera en charge de concevoir, de réaliser et de diffuser les différents supports de communication (guides d'accueil, plaquettes, affiches, newsletters, sites internet, communiqués et dossiers de presse, accueil...) pour les différents services et composantes de l'université.



## Chapitre 4

# Des recommandations pour la dynamisation et réseautage des Comités pour la Qualité

### Introduction

Les exigences découlant de l'Assurance Qualité Externe (accréditation, audit, contrôle ...) d'une part, et les réformes nationales de l'enseignement supérieur d'autre part, a alloué à l'assurance Qualité une grande importance au sein de l'enseignement supérieur de par le monde. A titre d'exemple, tous les pays adhérant au processus de Bologne ont officiellement intégré l'Assurance Qualité dans leurs réformes et se sont engagés depuis 2005 à mettre en place l'assurance Qualité Externe et Interne dans leur système d'enseignement Supérieur.

En Tunisie, la loi 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur et le décret 2008-2716 portant sur l'organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, stipulent la création d'un comité pour la qualité au niveau de chaque université et de chaque établissement. C'est officiellement l'organe chargé de la qualité au niveau de l'université et de ses établissements.

Mais cela n'a pas suffi pour mettre en place des systèmes de management de la qualité au niveau de l'enseignement supérieur et de ses composantes.

Pour palier a cette carence, plusieurs projets de différentes envergures ont été montés. Les derniers en dates et les plus dotés sont le projet « Modernisation de l'Enseignement Supérieur en soutien à l'Employabilité (PROMESSE) et le projet « Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie (SAGESSE) ». Dans ces deux projets, la question de la mise en place de systèmes de gestion de la qualité est centrale. En effet, d'un côté dans le volet PAQ-DGSU du projet PROMESSE, un domaine complet est réservé à la gouvernance et à la qualité interne et externe. De l'autre côté, deux lots de travail (WP4 et WP5) du projet SAGESSE sont dédiés à l'assurance qualité.

Conformément au guide méthodologique d'assurance qualité SAGESSE [7] élaboré dans le lot de travail 4 (WP4), « Le comité pour la qualité est l'instance de l'université qui a la charge d'aider les organes de gouvernance et la présidence à proposer une politique institutionnelle de la qualité et de la mettre en œuvre ». Ses comités pour la qualité (CpQ) se chargent donc de l'assurance qualité Interne et externe au niveau de l'université et des établissements. Une priorité doit être donnée à l'assurance qualité interne.

Dans ce contexte, et pour rendre opérationnelle ses comités pour la qualité, deux ateliers ont été organisés dans le cadre du projet SAGESSE (WP5). Le premier, organisé à Monastir, le 23 juillet 2020, portait sur « la dynamisation des comités pour la qualité ». Le second, organisé à distance le 4 mai 2021, portait sur « le réseautage des comités pour la Qualité ».

Le présent chapitre résume les principales recommandations de ses 2 ateliers enrichies par les différentes discussions qui ont suivi.

## **4. Assurance Qualité Interne et mission des comités pour la qualité**

Les comités pour la qualité se chargent de l'assurance qualité Interne et externe au niveau de l'université et des établissements. Une priorité doit être donnée à l'assurance qualité interne (AQI).

Les préoccupations principales de l'AQI sont dans l'ordre l'enseignement et l'apprentissage, la gouvernance, la recherche, l'insertion professionnelle des diplômés et la coopération internationale.

### **4.1 Définition de l'AQI**

Comme définie par The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) [8] « L'assurance qualité interne (AQI) est le processus appuyé par des politiques et des systèmes, utilisé par un établissement pour maintenir et améliorer la qualité de la formation telle qu'expérimentée par les étudiants, ainsi que la qualité des recherches entreprises par son personnel »

#### **4.1.1 Objectifs de l'AQI**

Les principaux objectifs de l'AQI sont dans l'ordre :





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

- l'amélioration des activités académiques ;
- l'évaluation des performances ;
- la conformité aux normes ;
- la redevabilité ;
- l'amélioration de la gestion et
- la répartition équitable des ressources.

Pour atteindre les objectifs de l'AQI et en relation avec les lignes directrices ESG [1], ASG [2] on doit mettre en place une Politique Qualité, un Manuel Qualité ainsi que les personnes et les structures nécessaires.

## **4.2 Politique Qualité**

Il s'agit d'un « document stratégique décrivant les buts, les principes et les règles qui régissent les questions de qualité et déterminent les décisions actuelles et futures en la matière [9] ». La référence 1 du l'ASG [2] exprime cette politique en termes de vision, de mission et d'objectifs stratégiques à développer et à rendre publics.

## **4.3 Manuel d'AQI**

Il s'agit d'un « document décrivant les processus et outils utilisés par les établissements pour leurs activités concrètes d'AQI [9]». C'est le document de référence qui énonce la politique qualité, les objectifs stratégiques associés et décrit le système de management de la qualité mis en œuvre au sein de l'université et de ses établissements.

Il est à noter que dans le cadre du projet SAGESSE, un canevas de manuel qualité [10] a été préparé au WP4 et a été adopté par les treize universités tunisiennes.

## **4.4 Principales recommandations :**

Les contributions et les réflexions autour de la dynamisation des CpQ ont fait émaner les recommandations suivantes :

Au niveau de la constitution (R1-R4) :



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

La constitution du comité pour la qualité de l'université est bien précisée dans le décret 2008-2716. Pour les comités aux niveaux des établissements, nous proposons (R1) qu'il soit constitué de dix ou de quinze membres, suivant la taille de l'établissement et qui représenteront :

- les directeurs des départements
- les structures de recherche (si elles existent)
- les commissions des thèses et les écoles doctorales (si elles existent)
- les responsables des projets PAQ
- les étudiants
- le staff administratif
- l'environnement socio-économique
- les enseignants.

Il sera présidé par le vice- doyen/ sous-directeur ou un éventuel autre collègue nommé pour cette tâche et rapporté par le secrétaire général.

(R2) Ce comité peut être décomposé en trois unités chargées de ses trois objectifs principaux à savoir :

- le Développement de la culture qualité et le renforcement des capacités en Assurance Qualité Interne ;
- l'établissement et l'exécution de la politique d'Assurance Qualité Interne
- l'élaboration des rapports d'auto-évaluation, des projets d'établissement et des projets d'appui à la qualité.

(R3) Nous proposons aussi que ce comité soit doté d'un bureau qui veillera au suivi à la mise en œuvre de ses activités.

(R4) Nous notons, enfin, qu'il a été fortement recommandé lors des discussions de ce sujet, de ne plus parler de comité pour la qualité mais plutôt d'une direction qualité d'une part et d'attribuer, d'autre part, au responsable qualité de l'établissement un poste fonctionnel en l'intégrant dans l'organigramme officiel de l'université.



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

### **Au niveau de la mission et du rôle (R5-R7)**

(R5) Les comités pour la qualité CpQ doivent « élaborer :

- les politiques d'assurance qualité
- les manuels de qualité interne
- les instruments d'AQI pour la collecte des données [9] »

(R6) Elles doivent aussi « assurer :

- la formation et le renforcement des capacités du personnel clé en charge de l'AQI
- l'information et la sensibilisation des parties prenantes autour de l'AQI
- le suivi et la communication autour des résultats de l'AQI et des décisions prises
- l'élaboration d'un rapport annuel de synthèse sur les activités de l'AQI [9], [11]»

(R7) Elles peuvent aussi :

- Superviser la préparation des rapports d'auto-évaluation
- Donner leur avis sur les projets des établissements du point de vue de leurs relations avec les domaines de l'Assurance Qualité

### **Au niveau du plan d'action (R8)**

Pour que les comités pour la qualité soient opérationnels, il est nécessaire d'établir un plan d'action autour des objectifs spécifiques et opérationnels suivants :

#### **Objectifs spécifiques (OS) Objectifs opérationnels (OP)**

OS1 : Développer la culture de la qualité et renforcer les capacités en Assurance Qualité Interne

OP11: Mettre en place un plan d'information et de sensibilisation des parties prenantes autour de l'AQI

OP12 : Assurer la formation et le renforcement des capacités du personnel clé en charge de l'AQI

OP13 : Assurer le suivi et la communication autour des résultats de l'AQI et des décisions prises

OP14 : Elaborer un rapport annuel de synthèse sur les activités de l'AQI



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

OS2 : Etablir et exécuter une politique d'Assurance Qualité Interne

OP21 : Elaborer une politique d'assurance qualité interne

OP22 : : Elaborer un manuel d'assurance qualité interne

OP23 : Mettre en place les instruments d'AQI pour la collecte des données

OS3 : Elaborer les rapports d'auto-évaluation, les projets d'établissement et les projets d'appui à la qualité.

OP31 : Superviser la préparation des rapports d'auto-évaluation

OP32 : Donner son avis sur les projets des établissements du point de vue de leurs relations avec les domaines de l'Assurance Qualité

OP33 : Superviser la préparation des réponses aux appels d'offres relatifs aux projets d'appui à la qualité et le suivi de leurs réalisations

#### **Au niveau de la synergie et du réseautage (R9-R12)**

Au cours de l'atelier, organisé à distance le 4 mai 2021 , portant sur « le réseautage des comités pour la Qualité », il ressortait les avantages suivants :

- Faciliter l'apprentissage collectif à l'échelle nationale et au sein de l'université.
- Constituer un groupe de référent en qualité et renforcer les capacités institutionnelles.
- Contribuer au débat sur l'assurance qualité avec le MESR et l'IEAQA

Pour réussir ce réseautage, il a été recommandé :

(R9) d'établir un annuaire des responsables des CPQ pour leurs donner plus de visibilité.

(R10) de mettre en place une plateforme d'échange entre les CpQ et de capitalisation de leur retour d'expérience.

(R11) de partager les outils de suivi et de pilotage des activités.

(R12) Le logiciel Sphinx, qui a été acquis dans le cadre du projet SAGESSE pour toutes les universités et leurs établissements peut constituer un bon support d'échange et où l'intérêt du



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

réseautage sera maximal. En effet, il est fort utile pour nos établissements d'échanger leurs savoir-faire en termes d'élaboration :

- des enquêtes de satisfaction,
- des enquêtes sur le devenir des diplômés,
- des questionnaires d'évaluations des enseignements,
- des enquêtes sur les besoins des entreprise et les méthodes d'analyses de données

## Conclusions

Les comités pour la qualité constituent les structures en charge de l'assurance qualité interne et externe des établissements et des universités. La dynamisation de ses comités et leur réseautage sont donc très importants pour la mise en place de l'assurance qualité.

Les livrables de WP4 de SAGESSE , à savoir la méthodologie d'assurance qualité [7], le canevas de manuel qualité [10] et le manuel de procédures [12] constituent un bon support pour établir la politique qualité et le manuel qualité qui constituent les points de départ de la mise en place de l'assurance qualité.

Les recommandations ci-dessus contribueront à amorcer une dynamique Qualité attendue depuis plus de dix ans dans nos universités

## Chapitre 5

### Des recommandations pour une meilleure leadership à travers les tableaux de bord

#### 5.1 Privilégier une approche stratégique

Le tableau de bord du Président d'une université est un instrument de pilotage et de gestion synthétique, à la fois rétrospectif et prospectif, s'appliquant à un champ d'activité particulier et diversifié. Il invite à la prise de décision. Il recense une série hiérarchisée d'indicateurs relatifs à l'atteinte d'objectifs et à l'analyse de flux d'informations quantitatives. Il peut, en outre, servir à mettre sous contrôle les risques inhérents et les incertitudes stratégiques.

Ainsi, le tableau de bord d'une université répond à l'objectif de mesure de la performance. Il doit permettre de :

- Vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs ;
- Enclencher des actions correctives sur les moyens et les activités ;
- Ajuster les objectifs, cibles et trajectoires en accord avec les parties prenantes.

Cette définition générale recouvre les caractéristiques idéales d'un "vrai tableau de bord", assorti d'objectifs clairement identifiés. Elle traduit aussi la volonté d'ancrer la démarche dans une approche stratégique du pilotage de l'université.

#### 5.2 Les tableaux de suivi de gestion

Ce type de tableaux de bord vise en général le contrôle et l'optimisation des fonctions de gestion, des activités des composantes, du fonctionnement des services et des projets. On identifie :

DES TABLEAUX DE BORD FONCTIONNELS qui reposent sur le suivi des grandes fonctions traditionnelles du management, soit les fonctions de « missions » (formation et recherche), et les fonctions supports (finances, personnel, communication, logistique, achat,). Leur synthèse constitue un élément indispensable pour le secrétaire général et l'équipe de direction.



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

LES TABLEAUX DE BORD SECTORIELS (PRODUITS, ACTIVITES, PRESTATIONS) qui renseignent l'université sur les modalités d'exécution d'une action (organisation des relations internationales), sur l'évaluation de la satisfaction des étudiants, sur le processus de valorisation. Ils traduisent la réalisation concrète d'opérations au sein d'une entité ou l'évolution d'une filière. Ils peuvent également porter sur le pilotage d'un programme de recherche particulier ou de la réalisation d'une (ou des) maquette(s) pédagogique(s).

LES TABLEAUX DE BORD D'UNITES DE RESPONSABILITES (OU STRUCTURELS) qui traduisent le fonctionnement et l'atteinte des objectifs d'un service, d'une composante. Ils incluent en général des indicateurs relatifs aux objectifs propres de l'université (contrat interne par exemple) mais aussi des données liées aux fonctions de gestion (ressources humaines, consommation des crédits, coût des activités).

Il existe cependant des stades plus évolués de tableaux de bord. De nombreux acteurs de la communauté universitaire s'accordent pour établir une différence entre le tableau de bord de pilotage stratégique et le tableau de bord de gouvernance de l'établissement.

D'une certaine manière, cette distinction revient à identifier :

Un "président stratège" qui orienterait prioritairement son action vers l'atteinte de quelques objectifs particuliers, en nombre volontairement limité, déterminant la place et la configuration de l'établissement à moyen terme ;

Un "président gestionnaire", enclin à piloter le fonctionnement de l'ensemble des activités au regard des engagements contractuels.

Il est clair que l'un n'exclut pas l'autre, mais l'établissement de ces deux types de tableaux de bord suppose des méthodologies quelque peu différentes.

### **5.3 Impliquer les acteurs et adopter une démarche projet**

La démarche projet se caractérise par un fonctionnement transversal de l'organisation, mobilisant des expertises et des savoirs faire complémentaires.

Le projet « tableau de bord stratégique du Président et de l'équipe présidentielle » nécessite une implication forte de l'équipe dirigeante, afin de susciter l'adhésion. Différents acteurs peuvent être identifiés :



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

FONCTION	RÔLE ATTENDU	ACTEURS POSSIBLES
Le « PORTEUR POLITIQUE »	- Portage politique de la démarche	- Vice-Présidents : « pilotage », « qualité », « finances », « moyens » ...
LE CHEF DE PROJET	- Organisation et planification du projet (actions et tâches) - Animation du projet - Reporting et suivi du projet	- Vice président en binôme avec le contrôleur de gestion ou le responsable de l'aide au pilotage
L'ÉQUIPE PROJET	- Réalisation du projet	- Le Secrétaire général - Des responsables de composantes - Des représentants de la DSI
LE COMITE DE PILOTAGE	- Support de la démarche - Orientation de la démarche - Validation des propositions et outils	- Vice Président pilotage - Le comité exécutif - L'équipe de direction restreinte et le Président ...
LE COMITE DE SUIVI OPERATIONNEL	- Validation « technique »	... / ...
DES RESSOURCES PONCTUELLES	- Assistance externe - Ressources internes	- Cabinet de conseil - Enseignants et enseignants-chercheurs - Membres de composantes - Service communication

Faire un bilan sans concession de la situation de l'établissement en adéquation avec les missions et les orientations de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Établir un bilan stratégique spécifiant clairement les forces de l'établissement, ses faiblesses chroniques ou conjoncturelles, les menaces internes et externes auxquelles il est confronté mais aussi ses opportunités (créations de technopoles, jumelage, arrivées de nouveaux chercheurs, brevets innovants...).

Afficher clairement l'ambition et la vision de la situation de l'établissement à horizon de 10 ans.

Ce projet global doit être exprimé de manière synthétique dans une logique de communication et d'adhésion. Les objectifs stratégiques et opérationnels seront là pour lui donner corps.

Afficher les grands objectifs stratégiques de l'université (les « Meta-objectifs »), guides d'actions futures, assortis de cible, sans descendre au niveau des objectifs opérationnels.

Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, s'insérant dans le quotidien des activités et des actions menées, tant du point de vue des missions, des fonctions supports et des projets de fonctionnement ou d'investissement.

Formaliser une « carte stratégique », qui est la mise en perspective des interrelations entre les grands objectifs stratégiques, les champs de contrôle et les objectifs opérationnels



Sélectionner les indicateurs spécifiant l'atteinte des objectifs opérationnels, par champ de performance (recherche, formation, vie de l'étudiant, ...).

Identifier des leviers d'action qui sont des facteurs potentiels d'amélioration des niveaux de performance. Ces leviers d'action auront une influence sur le niveau pris par les indicateurs (démarches actives vers les financeurs internationaux de la recherche, amélioration des conditions de travail, gestion des ressources documentaires.)

#### **5.4 Principales recommandations**

- Proposition : Rappeler au démarrage que la tenue d'un tableau de bord a plusieurs portées : (i) apprécier l'État d'avancement de la mise en œuvre, (ii) mesurer l'Impact (redevabilité et reporting) et la valorisation des résultats et, (iii) la capitalisation des leçons apprises ainsi que la dissémination des bonnes pratiques.
- Effectuer une surveillance continue des indicateurs tels que inscrits dans les plans d'orientation stratégiques des Universités et en particulier : Taux de réussite en licence en 3 ans ou en 4 ans ; Réussite en master en 2 ans ; Réussite en doctorat Insertion professionnelle ; Evaluation des formations et des enseignements ; Développement de la formation continue ; Endorecrutement des enseignants-chercheurs ; Développement des ressources propres hors subventions pour charges de service public ; Pilotage financier ; Pilotage du système d'information et des services numériques aux usagers.
- Simplifier les démarches et procédures administratives.
- Monitorer régulièrement le bilan annuel du projet d'établissement grâce à l'implication de tous les acteurs (bureau du Président, services, directeurs de composantes, etc.) et l'adapter avec des ajustements nécessaires et des arbitrages pour les prochaines années du projet
- Mettre en œuvre une politique d'investissement responsable avec l'optimisation des ressources, une amélioration du pilotage budgétaire et une révision régulière du modèle économique des activités
- Construire les éléments de dialogue avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le Rectorat (contrôle budgétaire) et le Ministère des Finances (contrôle financier)

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

- Mettre en adéquation le DSG (Dialogue Stratégique de Gestion) et le SID (le système d'information décisionnel) des outils de pilotage internes et réglementaires pour éviter la surproduction de données
- Construire un tableau de bord qui n'est pas la compilation des tableaux de bord existants mais qui constitue une agrégation, voire une construction sur mesure, d'objectifs et d'indicateurs.
- Privilégier un tableau de bord de gouvernance évoluant vers un tableau de bord stratégique comme un outil d'aide au pilotage.
- Différencier le tableau de bord des autres outils de management et d'analyse de gestion en s'appuyant sur des exigences législatives, réglementaires et contractuelles.
- S'appuyer sur le dispositif de contrôle de gestion et/ou d'aide au pilotage de l'établissement pour intégrer des données dépassant le cadre des informations budgétaires et financières.
- Insister sur la recherche de marges de manœuvre à court terme pour assurer l'atteinte des objectifs à plus long terme.
- Informer et impliquer l'ensemble des instances de décisions et les acteurs de l'aide au pilotage du lancement officiel de la démarche et procéder à l'affichage des objectifs stratégiques.
- Construire une feuille de route avec un calendrier sur au moins 6 mois avec la répartition des rôles de l'équipe projet.
- Veiller à expliquer le « retour sur investissement » et à rendre acceptable la démarche pour chaque niveau d'acteurs à travers l'affichage d'une méthodologie précise.

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

## Références bibliographiques

AAU : Association of African Universities ; EUA : Association européenne des universités ; ENQA: European association for quality assurance in higher education et al. « Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur africain (African standards and guidelines for quality assurance in higher education (ASG-QA) »

Décret 2008-2716 portant organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement

Documents communiqués à titre privé par Mme Najla Romdhane, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie

Editions UNESCO, Nouvelles tendances dans l'enseignement supérieur « Assurance qualité interne : améliorer la qualité et l'employabilité des diplômés du supérieur » Institut international de planification de l'éducation 7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris

Faculté de médecine de l'Université de Sousse, Vision 2020, Documents d'orientations stratégiques, 2016

Kotter J.P. « leading Change » Harvard Business School Press, 1996.

Loi 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur en Tunisie

MTIRAOUI A. « La planification stratégique dans les établissements de santé : a-t-on vraiment le choix de s'en passer ? » Microb Hyg Alim vol 13, N° 37, 59-66, juillet 2001

MTIRAOUI A. « Passer par la réflexion stratégique pour faciliter l'émergence d'un projet d'établissement », Codex Module Planification stratégique, Mastère Qualité des soins et management des services de santé ; 2008.

MTIRAOUI A. « La Planification stratégique : Note Conceptuelle, Projet PAQ », Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Tunisie ; 2020

PROMESSE : Projet Modernisation de l'Enseignement Supérieur en soutien à l'Employabilité financé en partie par l'accord de Prêt 8590-TN entre la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) et le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)

SAGESSE : Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie : vers une autonomie des universités et vers de nouveaux mécanismes d'assurance qualité, Projet n 586339-EPP-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP, co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union « Proposition d'une méthodologie de mise en place de l'assurance qualité dans les universités tunisiennes, WP4 du projet SAGESSE »



**SAGESSE**

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

SAGESSE : Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie : vers une autonomie des universités et vers de nouveaux mécanismes d'assurance qualité, Projet n 586339-EPP-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP, co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union « Proposition d'un canevas de manuel d'un manuel qualité, WP4 du projet SAGESSE »

SAGESSE : Amélioration de la gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie : vers une autonomie des universités et vers de nouveaux mécanismes d'assurance qualité, Projet n 586339-EPP-1-IT-EPPKA2-CBHE-SP, co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union « Proposition d'un canevas de manuel de procédures d'assurance qualité des universités tunisiennes, WP4 du projet SAGESSE »

Standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium : <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>

The International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) : <https://www.inqaah.org/>

Université de Sousse : Plan d'orientation stratégique de l'Université de Sousse ; Vision 2025, 2019



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

## Annex I : Les auteurs



**Juhaina Gherib**

Présidente de l'Université de la Manouba (UMA), élue puis réélue depuis Décembre 2017, elle avait auparavant occupé le poste de vice-présidente élue chargée de la recherche scientifique et de la coopération internationale au sein de la même université entre 2011 et 2017. Elle a participé, au cours de cette période de changement de mode de choix des dirigeants de l'université publique, aux discussions autour du plan de réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Tunisie et a piloté de plusieurs projets dans le domaine de la coopération internationale. Diplômée de l'IHEC Carthage, docteur en sciences de gestion de l'Université de Paris 1-Panthéon Sorbonne et Professeur en Management Stratégique à l'ISCAE- Université de la Manouba, ses recherches portent sur les processus décisionnels et la responsabilité sociétale des entreprises et plus spécifiquement les petites et moyennes entreprises familiales. Engagée dans le domaine associatif, elle est membre fondateur de l'Institut de Responsabilité Sociétale des Entreprises (IRSET) créé en 2013.



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



**Ali Mtiraoui**

Pr. Ali MTIRAOUI, diplômé de la Faculté de médecine de Sousse (MD), de l'Université de Montréal (MSc, santé communautaire) et de l'Université Pierre et Marie Curie de Paris (statistiques appliquées en épidémiologie), est Directeur du Laboratoire de recherche « Qualité des soins et management des services de santé », Ancien Président de l'Université de Sousse, Doyen honoraire et ancien Directeur du département de médecine familiale et communautaire de la Faculté de médecine de Sousse. La qualité des services et le management des services (enseignement et santé) sont au centre de ses préoccupations professionnelles. Il a travaillé à tous les niveaux du système de soins de santé de la Tunisie et a réalisé plusieurs mandats de consultations et d'expertises dans plusieurs domaines tant au niveau national qu'au niveau international (élaboration des plans d'intervention à l'égard des problèmes de santé, conception de curriculum & programmes de formation, gestion des services de santé & mobilisation des ressources humaines, planification stratégique, accréditation et certification...).

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



**Ghofrane Lassoued Ben  
Miled**

Dr. Ghofrane LASSOUED BEN MILED, diplômée de la Faculté des Sciences et Techniques de Saint Jérôme de l'Université d'Aix-Marseille en Chimie Analytique, enseignant-chercheur à l'Institut Supérieur des Sciences Biologiques Appliquées de Tunis (ISSBAT) de l'Université de Tunis El Manar (UTM), est actuellement Directrice du département de Protection de l'Environnement et membre du « Laboratoire des Matériaux et de l'Environnement pour le Développement Durable ». La qualité est au centre de ses activités professionnelles, elle est présidente du comité qualité de son institution et membre du comité qualité de l'Université de l'UTM. Elle est coordinatrice du champ assurance qualité du projet de Programme d'Appui à la Qualité pour Développement de la Gestion Stratégique des Universités, Gouvernance et Autonomie, Garantie d'Excellence de l'UTM et coordinatrice du projet PAQ-DGSE-ISSBAT Gouvernance et Responsabilité pour l'Employabilité et l'Environnement, et également d'une licence Management, Qualité, Sécurité et Environnement. Elle est certifiée par l'Institut International de Planification de l'Enseignement (IIPPE), organe de l'UNESCO, en Assurance Qualité Interne pour les universités tunisiennes.



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



**Hedi Bel Hadj Salah**

Hedi Belhadj Salah est Professeur ordinaire de Mathématiques Appliquées à l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Monastir en Tunisie depuis 2009. Il est Président de l'Université de Monastir depuis décembre 2017. Il a été Vice-président de l'Université de Monastir en charge de la recherche scientifique, Développement technologique et partenariat avec l'environnement de 2014 à 2017 et Vice-président de l'Université en charge des programmes et de l'employabilité (2013-2014). Il a été directeur du laboratoire de génie mécanique (LGM) de l'école nationale d'ingénieurs de Monastir (ENIM) de 2012 à 2014. Il a été responsable et/ou membre de plusieurs projets (coopération bilatérale, Erasmus+, projets de recherche). Il a également été président et/ou membre de plusieurs jurys de recrutement d'enseignants. Il a obtenu son Doctorat en Analyse Numérique, de Paris 11, Orsay-France en 1990 et son Habilitation en Génie Mécanique, de l'ENIM-Tunisie en 2003. Il est auteur ou co-auteur de plus de 120 articles (50 articles de revues et 70 articles de congrès). Il a supervisé 16 projets de doctorat et 26 projets de maîtrise et a revu plus de 30 articles dans plusieurs revues.





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



**Silvia Marchionne**

Mme. Silvia Marchionne est titulaire d'une Master en Développement et Coopération Internationale, spécialité : région Moyen-Orient et Afrique du Nord et d'une Master en Langue Arabe et études islamiques à l'Université L'Orientale de Naples. Membre de l'équipe UNIMED depuis 2013, elle travaille au sein de l'UNIMED dans l'équipe Projets internationaux et réseaux en tant que chargée de projets. Elle a acquis une expérience dans les activités de recherche et d'analyse pour des projets euro-méditerranéens et internationaux, dans la rédaction de propositions et dans la gestion de projets (avec un accent particulier sur la gouvernance de l'enseignement supérieur et les problèmes d'employabilité dans la région MENA). Elle est également responsable des activités de mise en réseau avec les membres de l'université UNIMED. En outre, elle travaille comme consultante externe pour le programme de la Banque mondiale intitulé « Gouvernance des universités et assurance de la qualité de l'enseignement supérieur dans la région MENA », concentrant ses activités de recherche en Algérie et en Tunisie. Elle parle couramment l'arabe, l'anglais et le français.



**SAGESSE**

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

<b>Titre document</b>	Livre blanc
<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>	WP5 “ Développement de bureaux de pilotage pour l'implémentation de Plans d'Action et Recommandations pour une meilleure autonomie des universités ”
<b>Status de Confidentialité</b>	Public

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



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

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