



Symposium on Tunisian Higher Education  
and U.S. Institutional Engagement  
الملتقى التونسي الأمريكي حول التعليم العالي

AMIDEAST  
أميد إيست

# Gouvernance universitaire en Tunisie: Entre acquis et défis.

*Cité des Sciences, Tunis, 7 novembre  
2012*

# Sommaire

Introduction. Le système d'ES tunisien .

1. Contexte de la gouvernance universitaire en Tunisie.
2. Les composantes de la gouvernance universitaire.
3. Gouvernance universitaire: Acquis & Défis.

Conclusion. Quelles perspectives de collaboration?



## Introduction: Le SE en chiffres...

Etablissements d'ES	193 ( 34 privés)
Universités	12+ UVT+DGET
Etudiants réguliers <i>(Taux de scolarisation)</i>	347.000 dont 61% étudiantes (37.6%)
Etudiant(e)s ds TICs Ing & Techn,	41 %
Diplômés <i>2009-2010</i>	86.035
Enseignants	21.200 ( 1730 corps A)
Filières (L&M)	920

Source : BEPP,  
MESRS,  
2012.

# Introduction. L'Université Tunisienne Publique

- ✓ **Créée en 1986** (Loi 86-60 du 9 août 1986): Consortium d'écoles, instituts, facultés et centres de recherche;
- ✓ **Pluridisciplinaire:** englobant les Lettres, les Arts, les Sciences et les Techniques;
- ✓ **Mission** définie par la loi organique du 25 février 2008:  
« *L'enseignement supérieur vise à assurer la formation universitaire, développer les aptitudes, contribuer à édifier la société du savoir, enrichir les connaissances, développer la technologie et la mettre au service de la communauté nationale.* » (Art. 1er).

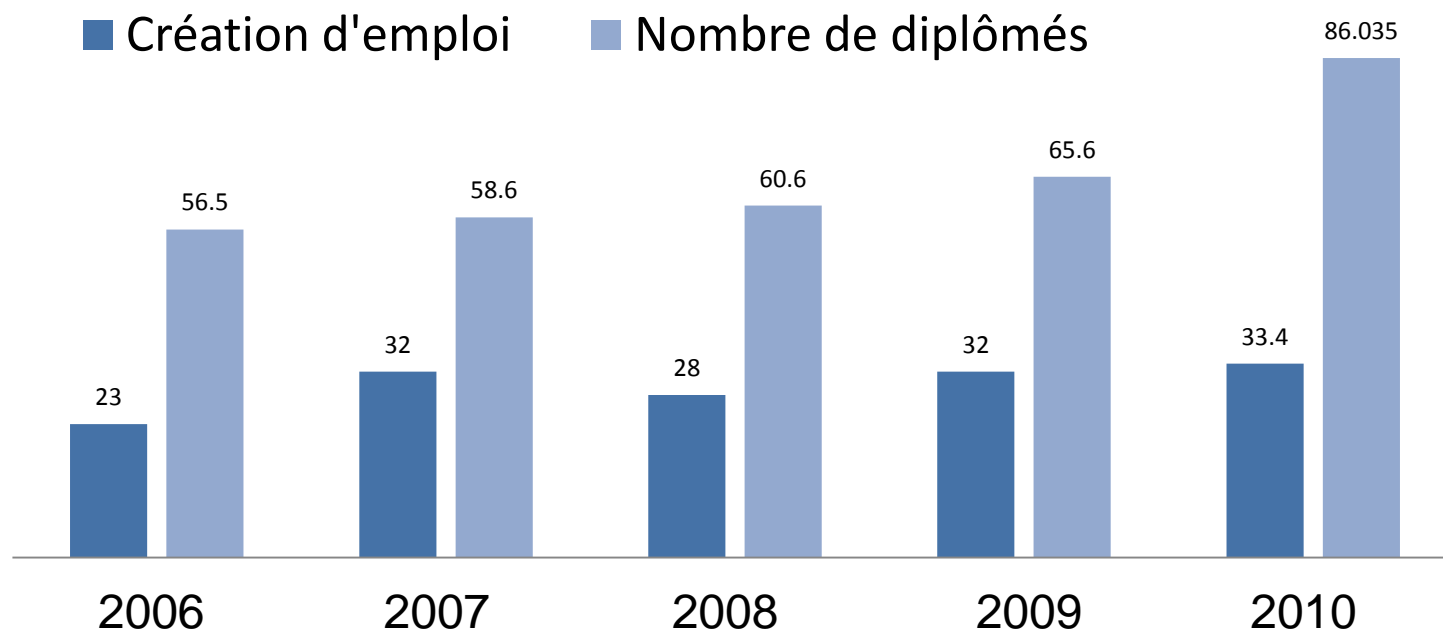
# 1. Contexte de la gouvernance universitaire (1)

- ✓ **Poids du nombre:** *Demande sociétale croissante*
- **Effectifs X 4** depuis 1990...347.000 en 2010;
- **Taux de scolarisation:** 6% (1986) à 37% (2010);
- **Diplômés:** 5.200 (1986) à 86.035(2010).

.....dégradation du rendement externe de l'université

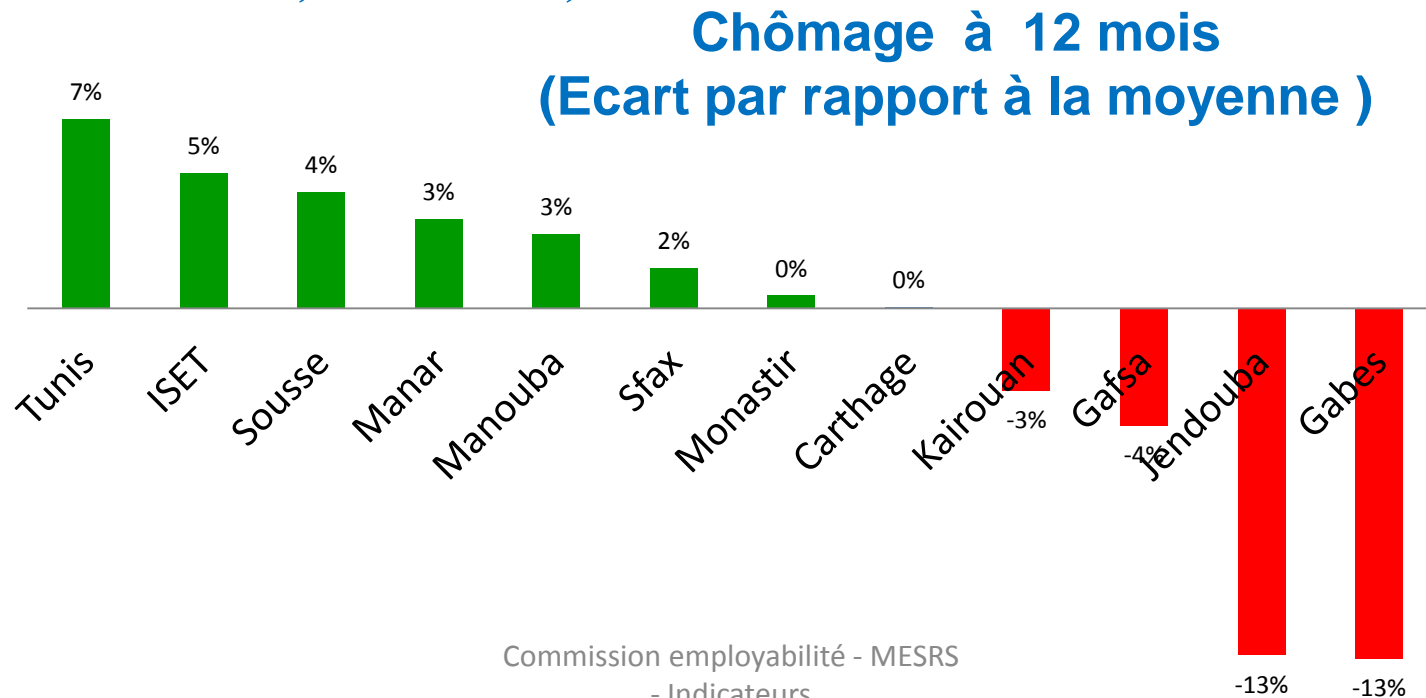
# 1. Contexte de la gouvernance universitaire (2)

- ✓ Economie peu créatrice d'emplois qualifiés:



# 1. Contexte de la gouvernance universitaire (3)

- ✓ **Conjoncture défavorable aux jeunes universités:**  
*Environnement économique, classement des étudiants, taux d'encadrement, ressources, etc..*



# 1. Contexte de la gouvernance universitaire (4)

✓ **Financement dominé par la subvention de l'Etat:** *très faible génération de ressources propres.*

*En 2010: 6.10% du Budget de l'Etat (3.64% en 2000)  
1.75 du PIB (1.3 en 2000).*



# 1. Contexte de la gouvernance universitaire (5)

## ✓ **Compétition globale & défis pressants:**

- *Installation d'un cadre favorable à la modernisation de l'ES;*
- *Harmonisation avec les standards internationaux;*
- *Adaptation aux besoins du marché;*
- *Amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés.*

## 2. Les dimensions de la Gouvernance des Universités

Concept relativement récent et complexe, la gouvernance porte sur la manière qu'ont les universités, et les systèmes d'ES de définir leurs objectifs, de les mettre en œuvre, de gérer leurs institutions et d'effectuer le suivi des résultats.

## 2. Les dimensions de la Gouvernance des Universités\*

- ✓ Mission/ But/ Cadre légal;
- ✓ Orientation managériale;
- ✓ Autonomie;
- ✓ Responsabilisation;
- ✓ Participation.

\* Identifiés à partir des *“Lignes directrices”* et *“code de bonnes pratiques”* de l'OCDE, le *“tableau de bord”*- *European University Association*, e *“Committee of University Chairs”* en GB, les *“Benchmarking guidelines”*- *des universités australiennes*, les *“West Coast Guidelines”*, EU

### **3. Gouvernance universitaire: Acquis & Défis.**

## 3.1 Mission/ But/ Cadre légal

**Acquis:** Mission formellement définie au niveau national (Art. 1, 2 & 12, Loi du 25 février 2008)

*Défis:*                      *Rendre                      opérationnels                      les*  
*structures/programmes/procédures d'appui:*  
✓ *l'Instance Nationale d'Evaluation, d'AQ et*  
*d'accréditation;*  
✓ *les Bureaux de Transfer de Technologie;*  
✓ *la formation tout le long de la vie (LLL);*  
✓ *la génération de ressources propres.*

## 3.2 Orientation managériale (1)

**Acquis:** Initiation d'une démarche de planification stratégique (Projets d'établissement, CDMT, etc...)

**Constat:** Approche Top-Down sans large consultation.

**Défis:** *Restauration/ Appropriation/ Pérennisation de la démarche de contractualisation*

## 3.2 Orientation managériale (2)

**Acquis:** Election des  
Présidents/Doyens/Directeurs (depuis 2011)

**Constat: Faible « maîtrise » des facteurs de performances.**

**Défis:**

- ✓ *Pourvoir les organigrammes par un personnel compétent;*
- ✓ *les renforcer d'organes d'aide à la décision;*
- ✓ *Evoluer vers une gouvernance par les performances.*

## 3.3 Autonomie (1)

**Acquis:** Une disposition réglementaire prévoyant des prérogatives croissantes à l'Université:

- ✓ Pédagogique: Proposition de cursus, recrutement de contractuels/vacataires, recours aux heures sup, génération de ressources propres;
- ✓ Administrative & financière: proposition et gestion du personnel IATOS, répartition du budget, accès à la comptabilité commerciale (EPST sous conditions), etc..



## 3.3 Autonomie (2)

**Constat: Liberté en deçà des attentes des universités en gestion des RH et sélection des intrants**

### **Défis:**

- ✓ *Engager un véritable dialogue social autour des modèles pour la Tunisie préservant la compétitivité, l'équité et la Cohésion sociale;*
- ✓ *Elaborer une feuille de route et la maintenir.*

## 3.4 Responsabilité (1)

### Acquis:

- ✓ **INEAQA:** Dispositif réglementaire complété;
- ✓ **PAQ:** Fonds compétitifs pour appuyer la qualité de l'ES et la performance institutionnelle;
- ✓ Initiation d'un SI statistique (Observatoires)

### Constat:

- ✓ Capitalisation de bonnes pratiques (AQ & PAQ);
- ✓ Faible communication des résultats et indicateurs.

## 3.4 Responsabilité (2)

### Défis:

- ✓ *Réactiver et appuyer les Comités pour la Qualité (EES & Universités);*
- ✓ *Améliorer les mécanismes de redevabilité....*

*....Engagement & appropriation accrus des différents acteurs.*

## 3.5 Participation (1)

### Acquis:

- ✓ Forte participation du personnel académique au processus stratégique;
- ✓ Libéralisation générale de l'expression .

**Constat: Participation moindre des étudiants, du personnel administratif et du secteur privé.**

## 3.5 Participation (2)

### Défis:

- ✓ *Création de canaux d'expression pour les différents acteurs;*
- ✓ *Impulsion d'une approche participative (définition des missions et stratégies);*
- ✓ *Implication accrue dans les prises de décisions.*

# CONCLUSION

## Acquis:

Nombreux, à consolider....et une volonté réelle d'aller de l'avant!

**Perception: L'Université limitée à un rôle de coordination entre le MESRS et les EES**

## *Défis:*

*Parachever sa mutation vers une instance managériale œuvrant pour davantage de Qualité, d'équité et de cohésion sociale.*

**MERCI**