

**MANUEL RELATIF A LA CONCLUSION DE CONTRATS
DE PERFORMANCE ENTRE MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET LES UNIVERSITES EN TUNISIE**

29 juin 2010



Banque Mondiale

Table des matières

I	PREMIERE PARTIE : CONTEXTE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNEL DU MESRS.....	7
I.1	Cadre juridique	7
I.2	Cadre organisationnel	9
I.3	Relations échelon central, échelon régional : modes actuels de contractualisation ..	18
II	DEUXIEME PARTIE : L'ARTICULATION PROGRAMME-STRUCTURES.....	24
II.1	Présentation des programmes	24
II.1.1	Le programme enseignement supérieur	24
II.1.2	Le programme recherche scientifique	25
II.1.3	Le programme œuvres universitaires	25
II.1.4	Le programme administration générale.....	25
II.2	Cartographie des programmes (grille de passage ou de déclinaison).....	26
II.2.1	Le programme Enseignement supérieur.....	26
II.2.2	Le programme Recherche scientifique.....	28
II.2.3	Le programme Œuvres universitaires	29
II.2.4	Le programme Administration générale	30
III	TROISIEME PARTIE : DOCUMENT DE SUIVI DES PERFORMANCES	33
III.1	Le document de performance.....	33
III.2	Le système d'information sur les performances	40
IV	QUATRIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS POUR ASSEOIR ET PÉRENNISER UN DIALOGUE DE GESTION DANS LE CADRE DE LA CONTRACTUALISATION	45
IV.1	Bilan.....	45
IV.2	Recommandations.....	47
IV.2.1	Renforcer les prérogatives des responsables et acteurs des programmes	47
IV.2.2	Renforcer la communication et la formation sur le cadre conceptuel et les outils de la gestion par les objectifs	48
IV.3	Clarifier les bases du dialogue de gestion.....	49
IV.4	Alléger les procédures d'obtention des moyens et notamment les ressources humaines et instaurer un système de motivation.....	50
	ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES PROGRAMMES MESRS.....	52
	ANNEXE 2 : DOCUMENT DE PERFORMANCE.....	53
	ANNEXE 3 : ORGANIGRAMMES :	63
	Organigramme du ministère	63
	Organigramme de l'université tunisienne	63
	Organigramme de l'Office des Œuvres Universitaires pour le Nord.....	63

ANNEXE 4 : INDICATEURS RETENUS DANS LE CADRE DU CONTRAT DE PERFORMANCE MESRS-UNIVERSITE 67

Ce manuel a été préparé par Bechir Lassoued, consultant, sous la direction de Catherine Laurent, chargée du projet. Les contributions des collègues-examineurs, Frank Bessette, Renaud Seligmann et Daniel Tommasi ont été déterminantes dans la finalisation de ce guide, ainsi que la participation active des équipes des ministères des finances et de l'enseignement supérieur et de la recherche de Tunisie.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à toutes les personnes qui, par les informations fournies et/ou par les initiatives prises en ce sens, ont bien voulu apporter leur concours et leur appui à la réalisation de la mission. Nos remerciements s'adressent particulièrement à tous les interlocuteurs que nous avons rencontrés et dont la liste est présentée ci-après.

Ministère des finances

- M. Ali SAADI : Directeur général responsable de l'unité gestion budgétaire par les objectifs et ses collaborateurs

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique « MESRS »

- M. Mnaouar TOUAHRIA : Directeur au sein de la cellule gestion budgétaire par les objectifs et ses collaborateurs
- M. Nouredine DOGUI : Directeur général de l'enseignement supérieur et responsable du programme enseignement supérieur
- M. Taieb BEN MANSOUR : Directeur général des services communs et responsable du programme administration générale
- M. Mohamed MAJATI : Directeur général des affaires estudiantines et responsable du programme œuvres universitaires
- M. Rchid GRIR : Directeur général de la recherche scientifique et responsable du programme recherche scientifique
- Madame et Messieurs les présidents, les secrétaires généraux et les cadres des 13 universités tunisiennes
- Les directeurs généraux, les secrétaires généraux et les cadres des centres de recherche
- Les directeurs généraux et les cadres des offices des œuvres universitaires du nord, du centre et du sud.

SOMMAIRE EXECUTIF

La mission d'évaluation de la contractualisation et la mise en place d'un système de dialogue de gestion auprès du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique « MESRS » a couvert une analyse du cadre juridique et organisationnel dans lequel l'approche programmatique du budget est en train de se réaliser, l'examen du projet de cartographie des programmes du ministère et son interaction avec la structure organisationnelle, la formalisation du document de performance et le diagnostic des conditions de son déploiement effectif en relation avec l'état actuel du système d'information ainsi que la présentation des recommandations susceptibles de pérenniser la démarche de contractualisation dans le cadre d'un dialogue de gestion.

Les principaux résultats auxquels la mission a abouti peuvent se synthétiser comme suit :

An niveau du cadre juridique et organisationnel :

- Le cadre juridique de référence pour le déploiement de la budgétisation par programme est **clairement défini** même si des efforts complémentaires d'explicitation et de formation doivent être fournis pour une appropriation interne de ce cadre par les structures opérationnelles et certaines structures de soutien.
- La distinction est claire entre les activités d'administration générale et les structures opérationnelles ayant en charge la planification opérationnelle et la réalisation des principales missions du ministère.
- La mission spécifique associée à l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique présente une structuration homogène compatible avec la logique des programmes à condition de clarifier davantage les prérogatives des responsables de programmes, appuyer l'exercice effectif de ces prérogatives et de donner aux universités, dans le cadre de sous-programmes clairement définis, un rôle principal dans l'implémentation de l'approche programmatique. La même démarche doit être adoptée pour la direction générale des études technologiques et les offices des œuvres universitaires.

Au niveau de la cartographie des programmes :

A partir du projet présenté par le ministère, des aménagements ont été proposés et ont concerné notamment une meilleure clarification de l'articulation entre les programmes et les structures. Plus particulièrement, et à partir de la définition et du rôle des gestionnaires d'activités (GA) et des services d'activités opérationnels SOA, un reclassement de certaines structures a été effectué. Pour des raisons de progressivité dans la mise en œuvre effective des

budgets de programmes et de conditions organisationnelles spécifiques, il a été recommandé que le rôle joué actuellement par les universités ne soit pas « réduit » dans le cadre du renforcement des prérogatives des responsables du programme. Ceci suggère la déclinaison du programme Enseignement supérieur en sous-programmes d'une manière prioritaire. Cette déclinaison concernera ultérieurement les autres programmes opérationnels : recherche et œuvres universitaires. **Une cartographie est fournie en annexe 1.**

Au niveau de la conception du document de performance :

- Au regard du cadre de référence constitué par les contrats de performance signés avec les universités et les centres de recherche et prévoyant clairement des objectifs et des indicateurs de performance, il n'a pas été très difficile d'établir le document de performance pour les programmes opérationnels dont les objectifs et les indicateurs peuvent se confondre avec ceux du contrat de performance moyennant une bonne articulation technique entre l'indicateur agrégé et l'indicateur analytique. Pour le programme Œuvres universitaires et étant donné que les contrats de performance ne sont pas encore signés, un travail analogue à celui fait pour les universités doit être entrepris : évaluation, projet d'établissement-contrat de performance. Ce travail gagnerait à être accompagné par un renforcement de la décentralisation au profit des œuvres universitaires.
- Pour le programme administration générale et en raison de la relative hétérogénéité des activités qu'il contient, le document initial proposé par le ministère a été revu et après plusieurs itérations, certains indicateurs ont été réaménagés.

Un document de performance a été élaboré et fourni en annexe 2

Au niveau du déploiement effectif du document de performance :

- Le système d'information actuel du département est fondé largement sur le reporting aux dépens d'une approche intégrée reliant à partir de la saisie de l'information événementielle, les indicateurs d'activités avec les indicateurs de résultats. La couverture informatique actuelle est insuffisante et sa planification centralisée n'est pas suffisamment articulée avec les besoins des structures régionales. Ceci a favorisé la multiplication des sources d'informations et des solutions « d'appoint » pour répondre à des besoins essentiellement de reporting.
- Afin d'instruire, à partir du système d'information actuel, le document de performance, un tableau récapitulatif a été présenté précisant pour chaque indicateur la source d'information ainsi que le mode de son acheminement. Parallèlement des recommandations ont été formulées pour favoriser l'intégration progressive du système d'information.

Au niveau de la pérennisation de la contractualisation et le dialogue de gestion

La signature des contrats de performance avec les universités et les établissements et les centres de recherche est en soi une étape importante (à capitaliser) sur la voie de la mise en œuvre d'un dialogue de gestion fondé sur l'amélioration progressive des performances et une allocation conséquente des ressources. Les échéances d'évaluation/actualisation prévues par les contrats offrent un périmètre de négociation pour des ajustements progressifs favorisant la prise en compte graduelle de l'optique « régionale » dans la définition des indicateurs aujourd'hui plus horizontaux.

Les principales recommandations portent sur :

- * Le renforcement des prérogatives des responsables et acteurs des programmes et la prévision de sous-programmes notamment pour les universités.
- * Le renforcement de la communication et la formation sur le cadre conceptuel et les outils de la gestion par les objectifs au profit aussi bien des structures centrales que des structures déconcentrées.
- * La clarification des bases du dialogue de gestion par la prévision des réunions de suivi des performances aux niveaux régional et central et la mise en place des normes permettant de lier les moyens aux objectifs.
- * L'allègement des procédures d'accès aux moyens notamment en ressources humaines et l'instauration d'un système de motivation.

INTRODUCTION

La réforme budgétaire en cours vise à instaurer un dispositif complet de budgets par programme au sein de l'administration tunisienne.

Depuis le lancement de la réforme, des étapes importantes ont été franchies sur la voie de la mise en œuvre des budgets de programme tant au niveau du ministre des finances (MF) qu'au niveau des ministères sectoriels pilotes. Actuellement la structure du budget en programmes a été arrêtée et des projets de cartographie des programmes préparés par les ministères pilotes ont été remis à l'unité Gestion budgétaire par les objectifs « GBO » relevant du ministère des finances.

Dans ce contexte, le présent rapport faisant suite à la mission effectuée du 12 au 23 avril 2010 auprès du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique « MESRS » s'insère dans le prolongement du travail effectué jusque-là en matière de planification stratégique et opérationnelle des projets du ministère dans la logique des budgets de programme.

Conformément à ses termes de référence, la mission a pour objectifs de :

- Evaluer et diagnostiquer le système actuel de contractualisation
- Formaliser la déclinaison des programmes du MESRS au niveau régional et classer l'ensemble des acteurs dans les programmes (ou sous programmes)
- Identifier les activités régionales de chaque programme et mettre en évidence l'interaction entre la logique « structurelle » et la logique de programmes
- Proposer un nouveau cadre de contractualisation capable d'instaurer et d'enrichir un dialogue entre les responsables de programmes, les responsables d'activité et les responsables opérationnels
- Proposer une esquisse de contrôle des performances définissant les engagements réciproques, les indicateurs de mesure et les modalités d'évaluation des contrats.

A partir des investigations menées auprès des structures centrales et déconcentrées et la consultation des documents consacrés à la gestion budgétaire par les objectifs et la contractualisation, le rapport traite respectivement des volets suivants :

- Une présentation du contexte juridique et organisationnel du MESRS situant le cadre global dans lequel s'insère le processus de déclinaison des budgets en programmes et le suivi de ces programmes. Une présentation commentée des contrats de performance signés entre le ministère et les universités et les centres de recherche permettra de caractériser les étapes réalisées sur la voie de la contractualisation et le dialogue de gestion et de bien définir les étapes futures **(première partie : I)**

- Une présentation commentée de la cartographie des programmes explicitant notamment la nature des liens entre les structures et les programmes d'une part et la chaîne de commandement qui en découle pour un meilleur pilotage des programmes d'autre part. Des recommandations spécifiques relatives au renforcement de la formation sur la nouvelle approche programmatique ou des aménagements procéduraux seront formulés chaque fois ou c'est pertinent **(deuxième partie : II)**

- L'élaboration de l'esquisse du document de performance comprenant pour chaque programme les objectifs et les indicateurs tels qu'ils ont été suggérés et discutés avec les responsables du MESRS. Ce volet traitera également de la capacité du système d'information aux niveaux central et déconcentré de produire avec la fréquence et la fiabilité requises les indicateurs retenus. Des propositions pour l'amélioration du système d'information en termes de couverture fonctionnelle et d'intégration seront formulées **(troisième partie : III)**.

- Une synthèse des recommandations pour instaurer un dialogue de gestion susceptible de pérenniser la pratique de contractualisation et l'implémentation effective des budgets par objectif **(quatrième partie IV)**.

I PREMIERE PARTIE : CONTEXTE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNEL DU MESRS

Au regard de l'importance des étapes réalisées sur la voie de la réunion des pré-requis pour la mise en œuvre de contrats de performance, il est utile pour bien comprendre le contexte du MESRS de présenter le cadre juridique et organisationnel qui est en partie le résultat des travaux de réflexion amorcés depuis 2000 pour préparer le terrain à une contractualisation des rapports entre le MESRS et les universités et centres de recherche (voir dans ce contexte : étude sur la capacité de gestion des universités financée par la banque mondiale et réalisée par FMC en 2004 « PARES », étude sur l'opportunité de renforcement des capacités opérationnelles des structures centrales du MESRS financée par la banque mondiale et réalisée par FMC en 2009 « PARES II »).

I.1 CADRE JURIDIQUE

La loi d'orientation universitaire n° 19-2008 du 25 février 2008 a introduit des changements majeurs au niveau du mode de gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le changement le plus important a porté **sur la restructuration de la relation** entre le ministère d'un côté et les universités et établissements d'enseignement supérieur et recherche d'autre part par l'introduction d'une nouvelle relation qui dépasse le cadre « classique » de tutelle administrative et financière pour instaurer une relation **de type nouveau fondé e sur la contractualisation**. Conformément à l'article 13 de la loi « les activités de formation et de recherche dans les universités et les établissements universitaires doivent faire l'objet de contrats de formation et de recherche pour une durée de 4 ans entre l'état représenté par le ministre de l'enseignement supérieur d'une part et les universités et les établissements d'autre part ».

Cette nouvelle relation vise principalement :

- La consolidation de l'autonomie des universités et le développement de l'initiative en matière de formation et de recherche. Les universités, rappelons le, ont bénéficié depuis l'année 2000 d'une décentralisation progressive « augmentant » leurs prérogatives pédagogiques, administratives et financières. Le renforcement de la décentralisation ira dans le sens de la « réduction » progressive du contrôle a priori au profit du contrôle a posteriori (voir plus loin une présentation des prérogatives de l'université notamment en matière budgétaire).
- L'amélioration de la qualité tant sur le plan opérationnel : enseignement supérieur, recherche, œuvres universitaires que sur le plan de la gouvernance : gestion des ressources humaines, gestion financière.
- L'ouverture sur l'environnement et le développement des ressources propres.
- L'amélioration de l'employabilité des diplômés.

La démarche retenue pour la contractualisation s'est fondée sur les étapes suivantes :

- L'évaluation : Il s'agit de procéder à une évaluation globale des capacités des établissements (d'enseignement et de recherche) pour déterminer le **niveau de base** de performance et projeter des améliorations sur cette base. Au fur et à mesure de l'exécution du contrat et à la fin de la période, une évaluation est assurée par la commission nationale d'évaluation.
- L'élaboration d'un projet d'établissement définissant les axes stratégiques de développement sur un horizon de 4 ans, les objectifs généraux et spécifiques à réaliser, les activités à entreprendre pour atteindre les objectifs, les indicateurs de mesure et le chiffrage financier des activités et actions sur la période du projet selon un cadre de dépenses moyen terme (CDMT).
- La négociation selon une approche « pyramidale » de l'établissement des contrats de performance : tout d'abord entre ministère d'un côté et universités et centres de recherche de l'autre côté et ensuite entre universités et centres de recherche d'un côté et les établissements d'enseignement et de recherche qui leur sont rattachés de l'autre côté.

Cette négociation a été fondée sur les règles suivantes :

- * La pertinence de la stratégie adoptée dans le cadre du projet d'établissement au regard des orientations stratégiques nationales et la cohérence globale des composantes du projet.
- * Le cadrage financier par des CDMT permettant de s'assurer de la faisabilité financière des activités projetées.

Cette démarche, initiée à par partir de 2008, a abouti à :

- La signature en novembre 2009 des contrats de performance avec les 13 universités. Ces dernières signeront à leur tour des contrats de performances avec les établissements.
- La signature en mars 2009 des contrats de performance avec les 9 centres de recherche.

Au stade actuel, il n'y a pas eu de signature de contrat avec les œuvres universitaires ni avec les instituts supérieurs d'enseignement technologique. La contractualisation des rapports avec ces établissements devrait a priori suivre le même cheminement que pour les universités et les centres de recherche après un « renforcement » des capacités de gestion et d'autonomie de ces derniers pour les « mettre à niveau » par rapport aux universités notamment.

Les premiers constats qui peuvent être formulés à ce niveau est que le **cadre juridique de référence** pour le déploiement de la budgétisation par programme est clairement défini et convenablement décliné aux niveaux régionaux et notamment les universités et les centres de recherche ainsi que les établissements qui leur sont rattachés.

I.2 CADRE ORGANISATIONNEL

L'organisation du MSRS a évolué au cours de la dernière décennie vers le **renforcement de la décentralisation** notamment au profit des universités devenues le maillon principal de la structuration de l'enseignement supérieur et la recherche universitaire. Parallèlement au développement de la décentralisation au profit des échelons déconcentrés (universités principalement et centres de recherche, œuvres universitaires) les structures centrales de MESRS ont été « qualitativement » étoffées par des unités de pilotage, assistance conseil, et évaluation.

Le ministère

La structuration des services centraux du ministère est régie par le décret n° 2876 du 11 août 2008. En vertu de ce décret l'organigramme général est composé de (voir organigramme en **annexe 3**) :

- Comité supérieur du ministère
- Conférence de direction
- Conseil des universités
- Le cabinet
- L'inspection générale
- Les services communs et techniques
- Les services spécifiques

- **Le comité supérieur du ministère** est un organe consultatif qui assiste le ministre dans l'élaboration de la planification des projets du Ministère, la coordination générale, l'organisation et la formation.
Le comité est composé des premiers responsables des différentes structures du ministère.

- **La conférence de direction** se réunit sur convocation du ministre. Elle examine périodiquement l'état d'avancement des travaux du ministère et les principaux dossiers qui lui sont soumis.
Sa composition est plus large et regroupe en plus des directeurs généraux, les directeurs et les autres principaux responsables du ministère et toute personne dont la participation sera jugée utile pour les sujets inscrits à l'ordre du jour.

- **Le conseil des universités** présidé par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, composé des présidents des universités et des directeurs généraux de l'administration centrale du ministère. Le président du conseil des universités peut inviter toute personne dont la présence lui paraît utile.

- **Le cabinet** assure « la répercussion » et le suivi des directives (priorités) du Ministère et supervise directement plusieurs structures chargées de concevoir et

mettre en œuvre avec l'aide des structures spécifiques et communes la politique générale du Ministère. Ces structures couvrent, les domaines de :

- * La planification, des études et le suivi
- * L'appui à l'employabilité
- * L'appui à la production numérique
- * La polarisation des compétences
- * Les relations avec le citoyen
- * La sécurité
- * L'information et la communication
- * Et l'observatoire national des sciences et de la technologie

L'analyse des missions de ces structures confirme **une prise en charge satisfaisante par la structure du département** des objectifs stratégiques assignés **à la formation et à la recherche** (employabilité, rendement de l'enseignement, ouverture sur l'environnement, développement des technologies d'information, etc.).

- **Les services communs et techniques** : ces services sont coiffés par deux directions générales. La direction générale des services communs et la direction générale des bâtiments et de l'équipement

Les principales évolutions enregistrées au niveau de ces services par rapport à l'ancienne structuration du ministère concernent :

- L'intégration au niveau des structures (Direction Générale des Services Communs et Direction Générale des Bâtiments et de l'Équipement) des activités horizontales relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur ce qui est de nature à générer des synergies au profit des activités opérationnelles des deux programmes majeurs du département : l'enseignement supérieur et la recherche. **Il est à souligner** néanmoins, vu le regroupement récent de la recherche et de l'enseignement supérieur que **l'intégration n'est pas encore effective** et nécessite un délai pour l'unification des procédures de travail et le redéploiement des ressources humaines en fonction des nouveaux postes prévus.
- Le renforcement de la direction des bâtiments et des équipements en l'érigeant en direction générale des bâtiments et équipements et en regroupant les directions qui lui sont rattachées selon une logique de spécialisation.

- **Les services spécifiques** : les services spécifiques sont composés de 8 directions générales : la direction générale de l'enseignement supérieur, la direction générale de la recherche scientifique, la direction générale de l'innovation technologique, la direction générale de la rénovation universitaire, la direction générale des affaires étudiantes, la direction générale des études technologiques, la direction générale de la coopération internationale et la direction générale des affaires juridiques et du contentieux.

La nouvelle structuration a permis de :

- renforcer la direction générale de la rénovation universitaire qui a vu sa structure se doter de 3 directions au lieu de 2 par le passé.
 - La direction générale des études technologiques notamment au niveau de ses missions
 - La direction juridique et du contentieux a été érigée en direction générale.
- **Les structures AD HOC** : La nouvelle structuration du ministère a été renforcée par la prévision de structures ad hoc ne faisant pas partie directement de la structure permanente mais œuvrant à mettre en œuvre les principales réformes associées à l'enseignement supérieur. Ces structures sont :
 - *L'unité de coordination du projet* d'appui à l'enseignement supérieur et qui a pour mission d'assurer l'implémentation des composantes du projet (PEDASQ) : développement de l'accès à l'enseignement supérieur, favoriser la décentralisation et la contractualisation et le programme d'appui à la qualité.
 - *La cellule d'appui à la qualité* chargée de coordonner la mise en œuvre d'une approche qualité dans les établissements et les universités selon un système compétitif en l'occurrence le programme d'appui à la qualité ou « PAQ ». Ce programme a permis de financer plusieurs projets d'amélioration de la qualité selon un mode de gestion fondé sur les performances et convergent avec la gestion programmatique.
 - *La cellule de gestion par les objectifs* nouvellement créée et ayant pour missions de mettre en place effectivement la budgétisation par les objectifs et le cadre des dépenses à moyen terme (CDMT). Cette cellule, bien que partiellement pourvue en ressources humaines (1 directeur et deux collaborateurs seulement) joue un rôle très actif pour la conceptualisation et la mise en œuvre de la gestion budgétaire par les objectifs.
 - *L'instance nationale d'évaluation, assurance qualité et accréditation* fonctionnant encore sous forme de « commission nationale d'évaluation » et qui a pour mission d'engager un processus d'évaluation, d'assurance qualité et d'accréditation pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur.

Les universités et les établissements

Parallèlement à l'organisation du ministère, **les universités** comme **maillon principal de réalisation des prestations d'enseignement et de recherche** ont vu leur structuration de plus en plus étoffée.

L'organigramme de l'université actuellement en vigueur (voir **annexe 3**) comprend :

- Un président chargé de la gestion administrative, financière, scientifique et pédagogique de l'université et de la supervision des établissements qui en relèvent. Le président de l'université a sous son autorité :

- * 2 vice-présidents qui assisteront le président de l'université dans l'exercice des prérogatives relatives à la formation, la recherche scientifique, le développement technologique et les relations avec les entreprises économiques.
- * Un secrétaire général chargé du suivi des affaires des étudiants et de leurs enseignements et qui a sous son autorité 2 directions :
 - La direction des services communs chargée d'assurer la coordination des activités des services communs de soutien aux activités spécialisées et veiller au respect des procédures administratives et financières établies par la tutelle. Cette direction coiffe une sous-direction des affaires financières chargée du budget de l'université et la supervision des budgets des établissements, une sous-direction des ressources humaines, une sous-direction des affaires juridiques, archives et de la publication, une sous-direction des bâtiments et équipements et une sous-direction études de prospection et informatique.
 - La direction des affaires académiques, et du partenariat scientifique composée des deux sous-directions : La sous-direction des affaires pédagogiques et la vie universitaire et la sous-direction recherche scientifique, de la coopération internationale et de l'évaluation universitaire

Les prérogatives de l'université en matière de gestion pédagogique, administrative et financière sont assez larges. Le président d'université dispose des prérogatives suivantes :

- conclure au nom de l'université, les contrats de formation et de recherche et procéder au suivi de leur exécution, il signe aussi avec le doyen ou le directeur les contrats de formation et de recherche conclus avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche relevant de l'université,
- conclure les marchés. Les commissions de marché se tiennent au niveau régional.
- recruter et affecter le personnel administratif, technique et ouvrier,
- régler les traitements, salaires, indemnités et avantages des agents de l'université et des établissements,
- préparer le projet de budget de l'université, et le soumettre au conseil de l'université et donner son avis sur les projets de budgets des établissements qui en relèvent,
- répartir les subventions accordées par l'Etat entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche relevant de l'université,
- répartir par articles les ressources et les dépenses inscrites aux budgets de gestion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche,
- réaliser les modifications à l'intérieur des budgets de gestion des établissements,
- procéder aux modifications des budgets des établissements rattachés à l'université (excédents constatés dans les budgets de ses établissements, etc.),
- assurer la bonne gestion des biens meubles et immeubles,
- prendre des décisions confiant au personnel d'enseignement et de recherche ou assimilés la charge d'assurer des heures d'enseignement complémentaires,
- décider la mutation du personnel d'enseignement et de recherche entre les divers établissements relevant de l'université, après avis des doyens et directeurs intéressés,

- désigner les jurys de soutenance des thèses de doctorat,
- procéder au recrutement ou à la désignation des compétences autres qu'universitaires et des collaborateurs parmi les doctorants,
- proposer à l'autorité de tutelle le recrutement des assistants contractuels si les conditions requises sont remplies,
- procéder au recrutement ou à la désignation des artisans, des professionnels expérimentés et des experts non universitaires comme enseignants contractuels,
- établir des rapports périodiques sur le fonctionnement des enseignements, des résultats des examens,
- soumettre un rapport annuel sur le fonctionnement de l'université et des établissements qui en relèvent dans un délai ne dépassant pas la moitié du mois de juillet de chaque année universitaire, ledit rapport comprend les recommandations et les suggestions qu'il juge utiles.

Les prérogatives citées plus haut ont permis une autonomie satisfaisante qui reste toutefois contrainte par plusieurs procédures dont l'allègement est aujourd'hui à l'ordre du jour (voir dans ce contexte : étude sur la capacité de gestion des universités financée par la banque mondiale et réalisée par FMC en 2004 « PARES », étude sur l'opportunité de renforcement des capacités opérationnelles des structures centrales du MESRS financée par la banque mondiale et réalisée par FMC en 2009 « PARES II »). Les procédures à simplifier concernent le recrutement des enseignants, les procédures d'acquisition de matériel informatique, le recrutement du personnel administratif et la réduction du contrôle a priori et ce outre la complexité de la passation des marchés malgré la décentralisation des commissions de marché.

On compte actuellement 12 universités « présentes » réparties régionalement et une université d'enseignement à distance : l'Université Virtuelle de Tunis « UVT ». Chaque université coiffe plusieurs établissements qui, tout en étant indépendants juridiquement et disposant de leur propre budget, sont soumis à une tutelle administrative et pédagogique de l'université. L'organisation des établissements **n'est pas clairement formalisée**. En effet hormis les postes **de doyen ou directeur et de secrétaire général**, les autres emplois ne sont pas régis par un organigramme prédéfini. Les affaires pédagogiques sont gérées par les départements et le conseil scientifique. Selon la taille de l'établissement **des postes fonctionnels** de directeur des études et directeur des stages sont prévus. Leur pourvoi n'est pas toujours assuré.

Les centres de recherche

Les centres de recherche sont au nombre de 9 et sont structurés pour coiffer un ensemble de laboratoires. L'organisation des centres de recherche n'est pas clairement formalisée et actuellement la majorité des centres sont dirigés par un directeur général et un secrétaire général. Les centres de recherche auront le statut d'établissement public scientifique et technologique leur permettant de disposer d'une plus grande autonomie.

Les offices des œuvres universitaires

Les œuvres universitaires sont assurées par trois offices d'œuvres universitaires, office des œuvres universitaires du nord, du centre et du sud.

L'organigramme en vigueur des offices comprend (voir **annexe 3**) :

- Un directeur général qui a sous son autorité :
 - * Structures en staff :
 - Comité de direction
 - Sous-direction de la rationalisation, de la documentation, du contentieux, des relations publiques, de l'accueil et de l'information
 - * Direction des services communs comportant 3 sous-directions
 - Sous-direction des affaires administratives et financières
 - Sous-direction des bâtiments, des équipements, des marchés et de l'approvisionnement
 - Sous-direction de l'informatique
 - * Direction des œuvres universitaires et de l'action sociale comportant 2 sous-directions
 - Sous-direction des bourses, des prêts et des aides sociales
 - Sous-direction de l'hébergement, de la restauration et d'animation culturelle et sportive

Le tableau suivant synthétise les principaux **centres de responsabilité** relevant du département au niveau central et déconcentré, leurs missions et les principaux objectifs qui leur sont associés.

Niveau	Centre	Principales missions	Objectifs
Central	Directions générales spécifiques : - Direction générale de l'enseignement supérieur - Direction générale de la rénovation universitaire - Direction générale des affaires estudiantines, - Direction générale de la coopération internationale - Direction générale des affaires juridiques et du contentieux - Direction générale de la recherche scientifique - Direction générale de l'innovation technologique	- Orientation, coordination du fonctionnement de l'enseignement supérieur - Supervision et pilotage de la rénovation des programmes - Assistance juridique - Gestion des affaires estudiantines - Pilotage de la recherche scientifique et de l'innovation	- Objectifs spécifiques des structures clairs mais leur articulation avec les prérogatives des universités ne sont pas bien explicitées - Les objectifs associés aux directions générales de recherche sont clairs selon les orientations prioritaires nationales et déclinés au niveau des centres de recherche

Central	<p>Structures relevant du cabinet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bureau des études, de la planification et de la programmation « BEPP » - Le bureau du suivi des décisions du conseil des ministres, des conseils ministériels restreints et des conseils interministériels - Le bureau d'appui à l'employabilité - Le bureau d'appui à la production numérique - Le bureau de polarisation des compétences - Le bureau des relations avec le citoyen - Le bureau de la sécurité et de la permanence - Le bureau d'information et de communication - L'observatoire national des sciences de la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Etudes, conseil et planification - veille et contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs clairement définis en fonction des priorités stratégiques du ministère et convergents avec l'approche programmatique
	Structure ADHOC : commission d'évaluation, cellule GBO, cellule qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Implémentation projets GBO - qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs convergents avec l'approche programmatique
	Inspection générale	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de la régularité des procédures 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs issus des règles de contrôle en vigueur
	Direction générale des bâtiments et de l'équipement	<ul style="list-style-type: none"> - Planifier et réaliser les infrastructures du ministère, des universités, des œuvres universitaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs de délai précis - Objectifs de coût non clairement définis - Prestations importantes et performances déterminantes pour la réalisation des objectifs du département
	Direction générale des services communs	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative et financière à travers la négociation et le suivi du budget 	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la régularité dans l'exécution du budget - Contrôler les unités décentralisées en matière de gestion administrative et financière - Ces objectifs ne sont pas toujours convergents avec la nouvelle approche programmatique
	La cité des sciences (EPNA)	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir les connaissances scientifiques à travers des expositions, des colloques, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs spécifiques bien cernés - Une autonomie satisfaisante au niveau du fonctionnement - Investissements pilotés par le département

Déconcentré	13 universités coiffant les établissements d'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la formation - Assurer la recherche - Assurer l'ouverture sur l'environnement et veiller à l'employabilité des diplômés - Valoriser les prestations payantes - Les universités sont dotées de prérogatives élargies en matière pédagogique et de recherche et de plus en plus de prérogatives administratives et financières depuis la loi 2000 relative à la décentralisation 	<ul style="list-style-type: none"> - L'essentiel des objectifs du département sont déclinables au niveau des universités et au niveau des établissements d'enseignement et de recherche - Autonomie assez importante sauf en ce qui concerne le recrutement, les bâtiments et les équipements
	Une direction générale des études technologiques coiffant les instituts supérieurs d'enseignement technologique (ISET)	<ul style="list-style-type: none"> - Même mission que l'université pour assurer une formation technique (cycle court) orienté vers les besoins immédiats du marché. Les mêmes objectifs assignés aux universités sont transposables aux ISET avec une hiérarchisation différente 	<ul style="list-style-type: none"> - Idem (avec moins de prérogatives financières pour le Directeur Général des études technologiques que les prérogatives du président de l'université)
	3 offices d'œuvres universitaires	<ul style="list-style-type: none"> - Prestations d'hébergement - Prestations de restauration - Administration des bourses - Activités culturelles et loisirs - Interventions sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs sociaux du département sont essentiellement déclinés au niveau des offices et des établissements qui en relèvent avec une autonomie plus faible en matière de gestion administrative et financière
	9 centres de recherche coiffant les laboratoires	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation et encadrement de la recherche selon les objectifs nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs prioritaires de la recherche ont été clairement définis dans le cadre des contrats de performance

Il ressort de la présentation synthétique de la structure du ministère que :

- Les objectifs globaux sont bien définis même si leur hiérarchisation n'a pas été bien précisée. Ces objectifs sont issus des orientations stratégiques du ministère.
- Les missions des directions générales spécifiques Enseignement supérieur et Rénovation universitaire, Coopération internationale ne sont pas clarifiées par rapport aux missions de l'université. Des chevauchements importants existent et risquent de « gêner » l'articulation entre les programmes et les structures.
- La structure organisationnelle adoptée permet d'identifier et délimiter les responsabilités favorisant ainsi la possibilité de superposer une structure des programmes à la structure fonctionnelle actuelle.
- Importantes similitudes organisationnelles entre les principales structures constituant la ligne opérationnelle du ministère (universités, direction générale d'ISET, offices des œuvres universitaires). En effet chaque structure répond à des objectifs globaux déclinés au niveau d'établissements spécialisés ou régionaux

selon un système « gigogne » présentant les caractéristiques d'un programme décliné en sous-programmes. Ceci favorise la « transposition » des bonnes pratiques d'un programme à un autre et permet de « généraliser » assez facilement la démarche adoptée de contractualisation.

- La décentralisation initiée par la loi 2000 au profit des universités a favorisé la mise en œuvre de la contractualisation des rapports, entre l'université et le ministère. Des mesures d'accompagnement pratiques sont toutefois nécessaires pour à la fois simplifier les procédures de contrôle et accroître effectivement la capacité de gestion des universités.

I.3 RELATIONS ÉCHELON CENTRAL, ÉCHELON RÉGIONAL : MODES ACTUELS DE CONTRACTUALISATION

Le ministère a signé respectivement en novembre 2009 et mars 2010 des contrats de performance avec les universités et les centres de recherche et il est prévu que les universités et les centres de recherche signent également des contrats de performance avec les établissements d'enseignement supérieur et les laboratoires.

Nous présentons dans ce qui suit les grandes lignes du contenu des deux contrats en termes d'engagements réciproques (1.3.1) et une évaluation préliminaire des contrats au regard de leur impact sur l'instauration effective d'un dialogue de gestion fondé e sur les performances (1.3.2).

I.3.1. Présentation des grandes lignes des contrats de performance signés entre le MESRS et universités et les centres de recherche

a) Contrat de performance Ministère-Université

La démarche d'élaboration des contrats de performance avec les universités a démarré depuis la parution de la loi d'orientation universitaire de février 2008. Elle a été initiée par une demande de la part du Ministère aux universités de préparer des **projets d'établissements quadri-annuels** selon un support méthodologique comprenant une évaluation de départ (diagnostic) et un cadre logique facilitant la déclinaison des objectifs en activités et le chiffrage des activités dans le cadre d'un CDMT. Au début le ministère pensait à commencer l'expérience avec un nombre réduit d'établissements qui veulent s'inscrire volontairement dans cette logique de planification mais par la suite le processus a été généralisé.

Les projets d'établissement préparés pour la période 2010-2013 ont fait l'objet d'une évaluation au niveau du ministère pour vérifier leur convergence avec les objectifs stratégiques du département et leur faisabilité financière. Sur la base de cette évaluation des corrections ont été demandées et un contrat se référant au projet de l'université comprenant les programmes consolidés de tous les établissements de formation et de recherche pour la période 2010-2013, et le cadre logique comprenant les indicateurs de performance horizontaux et le CDMT, font partie intégrante des contrats.

Le contrat prévoit les engagements réciproques suivants

- L'engagement du ministère à :

- * mettre à la disposition des universités les crédits nécessaires pour l'exécution des programmes et projets et ce sur la base des prévisions du CDMT et les projets d'établissements annexés au contrat.

- L'engagement des universités à :

- * respecter toutes les clauses du contrat et la signature de contrats séparés avec chaque établissement sous-tutelle qui seront présentés pour le ministre pour visa.
- * réaliser les objectifs prédéfinis issus de leurs projets d'établissement validés
- * présenter par l'université et ses établissements le 15 décembre de chaque année :
 - o Un rapport d'évaluation de la réalisation des contrats avec une analyse de l'évolution des indicateurs de performance prévus par le contrat
 - o Le CDMT actualisé précisant ce qui a été réalisé et « le glissement » des dépenses en fonction des réalisations
- * assurer un contrôle de l'exécution du contrat annuellement selon un tableau de bord de suivi à mettre en place sur la base des rapports d'évaluation interne et externe par la commission d'évaluation (l'évaluation se fera en rapport avec les indicateurs retenus). Ce contrôle affecte le budget de l'année suivante.

Une liste d'objectifs et des indicateurs qui leur sont associés est annexée au contrat : **annexe 4.**

b) Contrat de performance avec les centres de recherche

La démarche empruntée est la même que celle adoptée par les universités.

La base du contrat est constitué par le programme de travail du centre et particulièrement les principaux projets de recherche évalués favorablement par la commission nationale d'évaluation des activités de la recherche, et ce sur la période de 4 ans (2010-2013).

Les engagements réciproques sont :

L'engagement du ministère à :

- mettre à la disposition du centre les crédits nécessaires pour l'exécution du contrat programme conformément au CDMT joint au contrat. Le contrat précise le montant alloué aux laboratoires sur les 4 années à venir. Ce montant sera dépensé selon un programme d'emploi arrêté par le directeur du centre. Les montants réservés aux laboratoires sont susceptibles de révision selon le suivi de performance sanctionné par un rapport annuel à présenter avant fin décembre de chaque année.

Engagements du directeur général du centre à :

- réaliser le programme objet du contrat selon les orientations de la commission nationale d'évaluation.
- présenter des rapports annuels de performance.
- Réaliser une évaluation mi-parcours après 2 ans d'application du contrat.
- Réaliser une évaluation finale du contrat par la commission nationale.

- **Engagement des laboratoires** cités dans le contrat à exécuter leurs programmes et projets de recherche.

Les objectifs et les indicateurs retenus et associés au contrat sont fournis en **annexe 4**.

Les contrats de performance établis avec les universités et les établissements d'un côté et les centres de recherche et les laboratoires d'un autre côté sont fondés essentiellement sur :

- l'engagement de réalisation par les universités (établissements) des objectifs de performance issus des projets d'établissement. Ces projets sont établis sur 4 ans et couvrent en plus d'une évaluation de la situation du départ, les objectifs stratégiques à réaliser dans les domaines de la formation, la recherche, l'administration et les œuvres universitaires soit les quatre programmes relevant du MESRS. Les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs spécifiques et chaque objectif spécifique est décliné selon le cadre logique en activités/actions et un chiffrage financier ordonnancé par an.

Les objectifs de performance associés aux projets d'établissements **sont plus étendus et spécifiques à chaque établissement** mais couvrent un « tronc commun » d'objectifs appelés « **horizontaux** » qui favorise leur agrégation au niveau de chaque université et au niveau du MESRS. Le choix a été fait de « limiter » l'engagement des établissements et des universités sur ces seuls objectifs horizontaux pour les raisons suivantes :

- * L'agrégation du taux d'encadrement par exemple favorise la définition au niveau central du besoin de financement correspondant à une amélioration du taux d'encadrement en termes de nombre d'enseignants. La répartition du financement global se fera ensuite selon la progression de chaque établissement dans l'amélioration de son taux d'encadrement.
 - * Le système d'information ne peut pas dans l'état actuel ni de mesurer des objectifs de résultat (employabilité par exemple), ni d'arrêter des normes fiables pour la consommation des moyens.
- L'engagement du ministère à allouer les ressources nécessaires pour la réalisation des objectifs fixés. Cet engagement est traduit par un CDMT qui :
 - * Projette pour la partie fonctionnement l'évolution des dépenses tenant compte essentiellement de l'impact des taux d'encadrement des étudiants (nombre d'étudiants, nombre d'enseignants) prévus dans les objectifs horizontaux sur la

rémunération en chiffrant les besoins additionnels en enseignants en équivalent maître assistant.

- * Projette les dépenses issues des projets d'investissement en équipements scientifiques, pédagogiques, informatiques et construction.

Le contrat **ne prévoit pas un engagement explicite** du MESRS de faciliter l'accès au financement par la simplification des procédures même si l'on peut penser que le nonaccès au financement dû à des contraintes procédurales constatées lors des évaluations annuelles favorisera la résolution des problèmes procéduraux.

I.3.2. Evaluation préliminaire de la démarche de contractualisation

La démarche adoptée pour élaborer les contrats de performance entre le ministère et les universités et les centres de recherche **s'intègre parfaitement dans la logique de la gestion par les objectifs** et constitue un pas important franchi sur la voie de l'instauration effective d'une gouvernance par les performances. Elle instaure une nouvelle relation entre le ministère et les universités et les établissements fondée sur une négociation annuelle sur à la fois l'avancement sur la voie des objectifs et **l'identification claire** des causes de non-réalisation des objectifs. Parmi les causes figurent les procédures de fonctionnement. Ceci offre une opportunité pour résoudre, parallèlement à l'exécution des contrats, les problèmes procéduraux.

Les acquis à capitaliser sont notamment :

- La démarche participative qui a précédé l'élaboration des contrats pour préparer des projets d'établissements fondés sur une évaluation de la situation du départ. Ceci a permis de mobiliser plusieurs acteurs centraux et régionaux et a créé **un début de dialogue** axé essentiellement sur la **déclinaison des objectifs nationaux au niveau régional** et sur la normalisation des relations objectifs-moyens.
- Le cadrage des projets d'établissement par des CDMT connectés avec les moyens disponibles et préalablement négociés avec le ministère des finances. Ce cadrage, bien que n'ayant eu lieu qu'après une première phase de planification « volontariste », a permis de fixer des objectifs réalisables.
- La bonne articulation entre les objectifs nationaux des programmes et les objectifs des universités et centres de recherche à travers une batterie d'indicateurs appelés « horizontaux » qui constituent dans leur majorité une déclinaison des objectifs des programmes. Ceci est de nature à favoriser la consolidation nationale des plans annuels de performance et des rapports annuels de performance.
- L'impact « positif » des contrats de performance sur l'amélioration effective des performances et sur la redevabilité des établissements. En effet même si les objectifs de performance retenus ont privilégié plus des « performances intermédiaires » axées notamment sur l'amélioration du taux d'encadrement, du développement des filières à forte employabilité, etc., les échéances périodiques (an) d'évaluation des contrats et leur interaction avec les CDMT et les budgets

favorisent la délimitation des responsabilités et incitent à la performance. A titre d'exemple, la réduction du nombre d'étudiants par enseignant (objectif national 15) permettra aux établissements de disposer des crédits de rémunération proportionnellement à l'effort fourni pour atteindre l'objectif. Si la réalisation de l'objectif n'a pas été possible en raison d'une lourdeur de la procédure par exemple, non contrôlable par l'établissement ceci aura pour impact d'identifier clairement le problème et « responsabiliser » les structures centrales pour l'amélioration de cette procédure. Cette amorce de dialogue n'aurait pas pu être réalisée **en l'absence d'un contrat**.

Une question peut toujours se poser : est ce que l'objectif de taux d'encadrement est pertinent pour tous les établissements ? Ceci suggère une révision et une différenciation des objectifs en fonction de la situation de chaque établissement à travers son projet d'établissement.

L'observation de la situation de l'ensemble des établissements à partir de l'évaluation qui a précédé l'élaboration des contrats montre que les objectifs de performance retenus correspondent globalement aux insuffisances constatées ce qui leur confère une pertinence « d'étape » et invite à leur révision périodique.

Les principales insuffisances de la démarche et qui seront développées dans les différentes parties du rapport sont :

- « L'introduction » du cadrage financier a été relativement tardive dans le processus ce qui a généré une certaine « déception » des responsables d'établissements qui ont développé des projets ambitieux « pensant » pouvoir disposer facilement des moyens. La déception ressentie aurait pu être « évité » si un plan de communication avait été conçu pour mieux expliquer la démarche de gestion budgétaire par les objectifs.
- L'absence de structures clairement chargées de l'élaboration du projet d'établissement et du suivi du contrat, combiné avec le rythme assez rapide de la préparation des contrats, n'ont pas favorisé « l'appropriation » par les universités et les établissements de la démarche. Ces derniers la considèrent comme une « exigence » demandée par le ministère. La pérennisation de la démarche nécessite une structuration claire à tous les niveaux : central, universités, centres de recherche, établissements.
- Insuffisance d'information et surtout de formation de l'ensemble des acteurs sur les méthodologies et les objectifs de l'introduction des nouveaux outils de gouvernance : contractualisation, etc.
- L'absence de procédures claires et de moyens qui leur sont associés pour assurer le suivi des contrats, leur actualisation. Le système de négociation ou de dialogue n'est ni formalisé ni visible pour l'ensemble des acteurs centraux et régionaux.
- La persistance de plusieurs contraintes procédurales liées à la gestion publique au niveau des ressources humaines, de la passation des marchés, etc. On peut déplorer à ce niveau la non-intégration dans les contrats de performance d'objectifs de simplification progressive des procédures d'accès aux moyens parallèlement à la

réalisation par les universités de leur engagement. Questionnés sur ce point, les responsables du MESRS ont souvent évoqué la difficulté pour le ministère s'engager sur des réformes procédurales qui échappent à son contrôle et sont du ressort soit du Premier ministre soit du ministère des finances. Ceci suggère une plus grande attention à accorder à la simplification des procédures de la part du ministère des finances notamment au niveau de la « réduction » du contrôle a priori, la flexibilité des autorisations de recrutement du personnel administratif, etc.

- La non-adaptation des indicateurs de performance à certains établissements présentant des spécificités au niveau de leurs activités. Il en est ainsi de l'université virtuelle, de certains établissements en co-tutelle, etc.
- La non-généralisation de la démarche de contractualisation pour les œuvres universitaires et certains domaines de l'enseignement supérieur tels que les études technologiques. Cette insuffisance peut être toutefois facilement comblée en raison de la similitude de la démarche.
- La différence de périodicité entre le projet d'établissement (4 ans) et le CDMT (3 ans) : ceci suggère le « glissement » du projet d'établissement chaque année au moins dans son volet « mesures nouvelles » pour permettre l'actualisation.

Malgré l'importance des défis à relever, il est important de souligner que le MESRS **a jeté clairement les bases d'une gestion par les objectifs** et qu'aujourd'hui le processus a dépassé **la phase de « lancement »** pour entrer dans **la phase de développement** avec toutes les implications requises en matière de dialogue, de communication, de structuration et de fiabilisation du système d'information.

II DEUXIEME PARTIE : L'ARTICULATION PROGRAMME-STRUCTURES

L'introduction de la logique des programmes constitue un changement organisationnel fondamental par rapport à la logique classique mais dominante de l'organisation fonctionnelle. Afin de réussir ce changement, il faut s'assurer que la grille de passage des structures aux programmes soit bien établie et comprise par l'ensemble des acteurs concernés et qu'elle respecte la « gérabilité » des entités constituées et ce aussi bien pour les dépenses de fonctionnement que pour les dépenses d'investissement.

II.1 PRÉSENTATION DES PROGRAMMES

A la lumière de la présentation de l'organisation du ministère et de sa principale mission, il est possible d'identifier aisément les principaux programmes correspondant à cette mission.

Conformément à la logique programmatique et ses différents niveaux de déclinaison, la mission du MESRS se décline sans ambiguïté, ni chevauchement majeur en quatre (04) programmes : trois programmes opérationnels : **l'enseignement supérieur, la recherche scientifique et les œuvres universitaires** et un programme de soutien : **administration générale**.

Ces programmes sont définis en termes de couverture d'activité et d'objectifs dans ce qui suit :

II.1.1 Le programme enseignement supérieur

Ce programme supervisé par le directeur général de l'enseignement supérieur s'articule autour des axes prioritaires suivants :

- Augmenter le nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité
- Améliorer la qualité et le taux d'encadrement dans les établissements d'enseignement supérieur public
- Développer l'enseignement à distance et promouvoir le e-enseignement.

Ces objectifs prioritaires du programme seront poursuivis selon une stratégie spécifique privilégiant l'innovation pédagogique, l'ouverture sur l'environnement et l'amélioration de l'employabilité. Cette stratégie est soutenue par une démarche de contractualisation avec les universités et les établissements. Les objectifs de performance « négociés » avec les universités (et les établissements) couvrent exhaustivement les objectifs

prioritaires, ainsi l'on peut constater que toutes les universités se sont engagées sur des taux d'encadrement des étudiants, un développement des filières à forte employabilité, etc.

II.1.2 Le programme recherche scientifique

Ce programme dont la responsabilité est confiée au directeur général de la recherche scientifique vise la structuration et le renforcement de la recherche scientifique universitaire en l'orientant vers les priorités nationales et le valorisant auprès du système productif.

Les principaux objectifs associés au programme sont :

- Renforcer la recherche scientifique universitaire
- Orienter la recherche vers les priorités nationales
- Renforcer le transfert et la valorisation des résultats de la recherche

Ces objectifs sont soutenus par l'élaboration de contrats de performance entre ministère d'un côté et centres de recherche et laboratoires d'autre côté ainsi qu'avec les universités et les établissements pour le volet recherche universitaire. On note à ce niveau également que les engagements des centres de recherche et des universités couvrent les objectifs prioritaires. Aussi les objectifs de structuration de la recherche, production scientifique et valorisation de la recherche ont été intégrés dans les contrats de performance.

II.1.3 Le programme œuvres universitaires

Supervisé par le directeur général des affaires estudiantines, ce programme vise les principaux objectifs suivants :

- Améliorer la qualité de la vie estudiantine
- Développer des activités socioculturelles
- Améliorer l'aide aux étudiants

Ces objectifs s'insèrent dans le cadre d'une stratégie d'amélioration des conditions de vie des couches sociales les plus défavorisées et de facilitation d'un accès indifférencié à l'enseignement supérieur.

II.1.4 Le programme administration générale

En tant qu'ensemble d'activités de support assuré par des structures essentiellement centrales, ce programme vise une migration graduelle vers un système de management efficient à travers la mise en œuvre des réformes de bonne gouvernance et l'instauration d'un contrôle de gestion fondé sur les performances.

Les objectifs associés à ce programme sont :

- Améliorer la gestion des ressources humaines
- Améliorer le système général d'information

- Améliorer la gestion des bâtiments et des équipements

II.2 CARTOGRAPHIE DES PROGRAMMES (GRILLE DE PASSAGE OU DE DÉCLINAISON)

Toujours dans la logique de déclinaison en référence à la nomenclature programmatique et en vue de s'assurer de **la convergence** entre l'organisation fonctionnelle du ministère et les programmes identifiés, il y a lieu de procéder, sans chevauchement majeur à la classification des différentes structures par programmes et identifier pour chaque programme, son responsable (désigné par note du ministre), ses gestionnaires d'activité (GA) parmi les structures de l'organigramme, ses services opérationnels d'activité (SOA).

II.2.1 Le programme Enseignement supérieur

Le responsable du programme a été désigné par le MESRS et le choix a porté sur le directeur général de l'enseignement supérieur en raison notamment du rôle d'encadrement et d'orientation que joue la direction générale de l'enseignement supérieur (en tant que structure) dans la conception et la coordination de la stratégie de l'enseignement supérieur. **Une première difficulté** se pose toutefois en ce sens que grâce (et à cause) de la décentralisation relativement développée de la gestion de l'enseignement supérieur, les présidents d'universités rattachés directement au ministre constituent de fait les principaux acteurs de formulation et mise en œuvre de la stratégie de l'enseignement supérieur. Ce rôle se trouve renforcé par la tutelle administrative et pédagogique qu'ils exercent sur les établissements d'enseignement supérieur principaux acteurs de mise en œuvre des projets de l'enseignement supérieur. Le rôle du directeur général de l'enseignement supérieur, bien qu'il soit secrétaire général du conseil hebdomadaire des universités, est de plus en plus « réduit » au profit des présidents d'universités. Ce constat suggère a priori, sans remettre en cause, l'unicité du programme et sa nécessaire coordination, d'opter assez rapidement **pour la déclinaison de ce programme en sous-programmes** qui pourraient être les universités. Ceci est d'autant plus nécessaire qu'il n'est pas envisageable à court et même à moyen terme de penser, à notre avis, à doter le responsable du programme du statut d'ordonnateur en raison des traditions de décentralisation acquises sur le terrain par les universités et les établissements qui leur sont rattachés. Les universités et les établissements sont en effet ordonnateurs principaux et disposent selon les textes, et de fait des prérogatives étendues au niveau de la proposition de leur budget tant au niveau du fonctionnement (rémunération des heures supplémentaires, rémunération des contractuels, moyens de service, etc.) qu'au niveau investissement : acquisition des équipements scientifiques, pédagogiques, informatiques) et à un degré moindre pour les bâtiments qui restent centralisés.

La procédure actuelle permet aux universités / établissements de :

- Ouvrir les postes d'enseignants nécessaires pour couvrir les cours. Ces postes s'ils ne sont pas pourvus selon la procédure de recrutement sont compensés par des heures supplémentaires ou pourvus par recrutement de contractuels. Avec la signature des contrats de performance la rémunération est indexée sur le taux d'encadrement prévu dans le contrat et intégrée dans le CDMT.

- Proposer les projets d'acquisition de matériel scientifique, pédagogique ou informatique, etc., procéder aux formalités de passation de marchés. Les commissions de marchés sont depuis 2006 décentralisées au niveau des universités.

Le fait que les universités assurent aujourd'hui la répartition budgétaire entre les établissements et suivent leur performance dans le cadre d'un contrat, leur confère de fait la responsabilité d'un sous-programme, certes, coordonné par un programme global enseignement supérieur mais ce programme est en fait la somme des sous-programmes universités. La prévision de sous-programmes se trouve ainsi justifiée pour ne pas « revenir » sur le statut d'ordonnateur déjà accordé aux universités et établissements.

Le rôle du responsable du programme « assisté » par le responsable du sous-programme devrait être renforcé aussi bien dans la phase de planification et suivi de performance selon un mode contractualisé que dans la phase d'allocation des moyens selon une relation normée avec les objectifs. Ce rôle ne peut être « décrété » compte tenu de la répartition actuelle de responsabilités mais peut être « progressivement » renforcé par « l'implication » du responsable du programme dans le suivi périodique de l'exécution du contrat et du programme enseignement supérieur.

Les gestionnaires d'activités (GA), sont les responsables des structures ayant en charge la programmation et le suivi des activités. Conformément à l'organigramme, ces gestionnaires s'assimilent **au niveau central** aux services relevant de la direction générale de l'enseignement supérieur, de la direction générale de la rénovation universitaire, la direction générale des études technologiques, (DGET) la direction générale juridique et contentieux, la direction générale de coopération internationale et **au niveau déconcentré** par les structures de l'université (Président de l'université et vice-présidents, secrétaire général, directeur des services communs et directeur du partenariat scientifique et leurs collaborateurs).

Les services opérationnels d'activités (SOA) sont ceux qui sont chargés de la mise en œuvre effective des activités. Il s'agit des établissements de l'enseignement supérieur et des instituts d'études technologiques.

L'identification des ordonnateurs secondaires est prévue dans la logique de déclinaison des responsabilités pour faciliter l'exécution du budget et en même temps de s'assurer du respect des règles de contrôle interne. **Ce volet n'est pas principal à ce stade** puisque le maillon opérationnel de la chaîne du programme est déjà ordonnateur principal.

Le risque qu'il y a lieu d'éviter est que les établissements puissent développer une autonomie plus importante que ce qu'exigerait une coordination globale de la stratégie de développement du programme dans sa dimension intégrée. Ce risque ne peut être évité que moyennant une implication plus importante du responsable du programme aussi bien dans la phase de négociation des objectifs de performance que dans la phase de suivi et d'allocation des moyens. Bien que la responsabilité du programme enseignement supérieur ait été attribuée

formellement, les prérogatives actuelles du responsable du programme se limitent à sa mission structurelle en tant que directeur général de l'enseignement supérieur. Cette mission ne lui confère aucun rôle dans la négociation des objectifs de performance et l'allocation budgétaire qui sont actuellement du ressort des présidents d'université qui ont pour interlocuteur le ministre (et le cabinet) pour les volets stratégique et de performance, et la direction générale des services communs pour les volets administratif et financier.

Afin de renforcer le rôle du responsable du programme il est recommandé de :

- Lui déléguer formellement (note circulaire ou arrêté) par le ministre les prérogatives d'interlocuteur principal des présidents d'université en matière de planification/négociation des objectifs et allocation des moyens
- Renforcer la structure du programme par des assistants fonctionnels (RH, financier, etc.)
- Etudier la possibilité, à terme, de lui conférer des prérogatives de répartition des budgets entre les universités en fonction du degré de réalisation des objectifs de performance nationaux.

La matrice qui suit présente la cartographie du programme enseignement supérieur :

Mission : Enseignement supérieur et recherche			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités (GA)	services opérationnels d'activités
Enseignement supérieur Université	Directeur général de l'enseignement supérieur (central)	Services relevant de la DGES, DGRU, DGCI, DGAJC	Etablissements d'enseignement supérieur (directions et services rattachés) ISET
	Présidents d'universités (sous-programmes) + DGET (déconcentré)	Structures relevant de l'université : vice-président, secrétaire général, du DGET	

DGES : Direction générale de l'enseignement supérieur
DGRU : Direction générale de la rénovation universitaire
DGET : Direction générale des études technologiques
DGCI : Direction générale de la coopération internationale
DGAJC : Direction générale des affaires juridiques et du contentieux

II.2.2 Le programme Recherche scientifique

Ce programme est supervisé par le directeur général de la recherche scientifique.

La structuration de la recherche, pour des raisons historiques de changement fréquent de rattachement, n'est pas encore convenablement intégrée dans le département de l'enseignement supérieur. Ceci peut constituer « paradoxalement » dans la logique des programmes un avantage en ce sens que le programme recherche bénéficie d'une structuration spécifique. Le seul chevauchement concerne la recherche universitaire assurée au niveau des établissements de l'enseignement supérieur.

Les gestionnaires d'activités correspondent aux responsables de structures centrales : direction générale de l'innovation technologique, les responsables des centres de recherche et également les universités et notamment la sous-direction recherche scientifique, de la coopération internationale et de l'évaluation universitaire relevant de l'université.

Les laboratoires relevant des centres de recherche ainsi que ceux relevant des universités et les écoles doctorales et les unités de recherche représentent les services opérationnels d'activités.

Une entrave au regroupement de toutes les dépenses relatives à ce programme est constituée par la non-comptabilisation selon la nomenclature programmatique du coût de fonctionnement généré par les enseignants chercheurs dans ce programme. Ce coût est en effet comptabilisé avec le programme de l'enseignement supérieur. Cette entrave reste toutefois justifiée par le souci de la simplification et par le poids relativement faible des coûts de fonctionnement comparativement aux coûts d'investissement imputables au programme de recherche.

Au niveau de l'ordonnancement secondaire, il serait souhaitable de conférer aux directeurs des labos le statut d'ordonnateur secondaire pour mieux les responsabiliser et favoriser une meilleure exécution du budget.

Compte tenu de ce qui précède, la cartographie du programme recherche scientifique peut être synthétisée comme suit :

Mission : Enseignement et recherche scientifique			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités	services opérationnels d'activités
Recherche scientifique	Directeur général de la recherche scientifique	Directions relevant de la DGRS + DGIT + centres de recherche + universités	Laboratoires de recherche, laboratoires universitaires, unité de recherche

DGRS : Direction générale de la recherche scientifique

DGIT : Direction générale de l'innovation technologique

II.2.3 Le programme Œuvres universitaires

Ce programme supervisé par le directeur général des affaires estudiantines est assuré par trois acteurs principaux :

- L'administration centrale du ministère qui formalise la stratégie et communique sur les objectifs qui en découlent afin de consacrer dans les faits les changements de politique. L'implication de l'administration centrale permet également d'assister les offices des œuvres universitaires dans les études techniques d'évaluation des coûts et de planifier les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs. Le pilotage stratégique se fait ainsi par la direction générale des affaires estudiantines qui assure la responsabilité du programme.

- Les offices des œuvres universitaires dont le rôle est principal pour la coordination des activités et le développement d'un nouveau mode de management axé sur :
 - * La gestion efficace de l'externalisation (négociation, élaboration des cahiers des charges, suivi).
 - * L'encadrement et le suivi des établissements qui leur sont rattachés pour améliorer la qualité et maîtriser les coûts de l'offre directe par comparaison aux activités externalisées. Les offices représentant ainsi, dans la déclinaison programmatique, les gestionnaires d'activités (GA). Il est à ce titre recommandé, parallèlement à la signature du contrat de performance avec les offices au même titre que les universités et les centres de recherche, de renforcer leur capacité de gestion en les dotant des mêmes prérogatives administratives et financières octroyées aux présidents d'universités. Des programmes de formation sont également nécessaires pour la maîtrise de la gestion par les objectifs et le pilotage par les performances.

- Les établissements qui représentent avec les intervenants privés, les acteurs opérationnels par la réalisation directe des prestations de restauration, d'hébergement selon les normes de qualité et des coûts dans un contexte de concurrence favorisant la gestion par les objectifs.

A noter également que les universités et les établissements d'enseignement et de recherche en tant que gestionnaires principaux de la vie estudiantine constituent « le client » des prestations des œuvres universitaires et assurent, en complément à la formation, des activités d'encadrement socioculturel. Leurs suggestions et leurs avis permettent de développer un système d'évaluation à même d'orienter les programmes œuvres universitaires notamment en matière de qualité des prestations.

La cartographie du programme œuvres universitaires peut être synthétisée comme suit :

Mission : Enseignement et recherche scientifique			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités	services opérationnels d'activités
Œuvres universitaires	Directeur général des affaires estudiantines	Offices des œuvres universitaires Nord, Sud, Centre + universités	Etablissements relevant des offices (foyer, restaurants), établissements universitaires, sous-traitants

II.2.4 Le programme Administration générale

Ce programme recouvre l'ensemble des structures transversales et de pilotage.

Les similitudes entre les différentes missions d'appui fonctionnel et logistique ne pose pas de difficultés particulières au niveau de leur regroupement dans le même programme à condition de bien cerner les objectifs de ce programme pour ne pas courir le risque de voir les

activités de chaque structure dominer par rapport à la vocation principale de ce programme. A ce titre, nous estimons que si les structures de pilotage (BEPP et autres unités relevant du cabinet) poursuivent des objectifs convergents avec les objectifs des programmes opérationnels et ce en raison du cadre bien formalisé et structuré de la planification stratégique dans lequel s'insère l'activité de ces structures, les structures de soutien fonctionnel et logistique (ressources humaines, informatique, finance, gestion des bâtiments, etc.) ont besoin d'une clarification de l'étendue de leurs activités notamment **par rapport aux prérogatives des gestionnaires des programmes opérationnels**. Il est vivement recommandé de décliner clairement les objectifs stratégiques des programmes opérationnels au niveau du programme administration générale afin qu'il joue effectivement son rôle de soutien.

Une autre difficulté se pose à ce niveau concernant la responsabilité du programme. En effet cette dernière a été confiée au directeur général des services communs qui, de par le mode de gestion dominant actuellement, est plus enclin à « perpétuer » une approche fondée sur le contrôle par les procédures que selon des indicateurs de performance et ce, outre le fait que les fonctions clés pour développer une gestion par la performance sont soit marginalisées encore au niveau de la structuration soit rattachées au cabinet ou à d'autres directions générales.

Un autre aspect de moindre importance au niveau de l'articulation programme-structure mais influant au niveau de la bonne répartition des dépenses par programme est le fait que les universités jouent un rôle de plus en plus important au niveau de la gestion administrative et financière et beaucoup d'activités sont assurées à ce niveau même si elles seraient comptabilisées dans le programme opérationnel enseignement supérieur.

La hiérarchisation des structures en gestionnaires d'activités et services opérationnels est plus difficile en raison de la forte centralisation encore de l'organisation des structures centrales.

Compte tenu de ce qui précède, la cartographie spécifique à ce programme peut se présenter comme suit :

Mission : Enseignement et recherche scientifique			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités	services opérationnels d'activités
Administration générale	Directeur général des services communs	Directions relevant de la direction générale des services communs - DGBE - Direction des services communs de l'université - Structures du cabinet	Directions relevant de la direction générale des services communs - DGBE - Direction des services communs de l'université - Structures du cabinet

DGBE : Direction générale des bâtiments et de l'équipement.

Structures du cabinet :

- Bureau des études, de la planification et de la programmation « BEPP »
- Bureau du suivi des décisions du conseil des ministres, des conseils ministériels restreints et des conseils interministériels
- Bureau d'appui à l'employabilité
- Bureau d'appui à la production numérique
- Bureau de polarisation des compétences
- Bureau des relations avec le citoyen
- Bureau de la sécurité et de la permanence
- Bureau d'information et de communication
- Observatoire national des sciences de la technologie

La consolidation de la cartographie des programmes du MESRS est fourni en **annexe 1** : cartographie MESRS.

III TROISIEME PARTIE : DOCUMENT DE SUIVI DES PERFORMANCES

Dans cette partie, nous présentons dans un premier volet l'esquisse du document de performance (III.1) et dans un deuxième volet une description/évaluation du système d'information en place et les recommandations à mettre en œuvre pour alimenter régulièrement le document de performance par le suivi des réalisations (III.2).

III.1 LE DOCUMENT DE PERFORMANCE

Au regard du cadre de référence constitué par les contrats de performance établis entre le ministère et les universités et établissements et les centres de recherche, fondé sur des objectifs prédéfinis et des indicateurs arrêtés, il n'a pas été difficile d'établir le document de performance pour les programmes opérationnels et notamment Enseignement supérieur et Recherche (à un degré moindre Œuvres universitaires) dont les objectifs constituent **à ce stade** une déclinaison des performances globales visées. Il est à noter à ce niveau que la batterie d'indicateurs de performance s'est fondée sur plusieurs travaux amorcés depuis 2004 par l'expérience pilote de l'université de Sfax et complétés par plusieurs rapports spécifiques de la banque dont notamment le rapport de Janvier 2010 : appui à la mise en place des indicateurs de performance. Certaines divergences au niveau du choix des indicateurs sont justifiées par le souci du ministère de ne retenir que les indicateurs mesurables d'une manière fiable et d'éviter de retenir des indicateurs de résultat qui ne sont pas au stade actuel contrôlables par les universités et les établissements (employabilité) en raison soit de la massification des étudiants soit de la limitation des moyens soit des contraintes procédurales.

Aussi le document de performance fourni **en annexe 2** permet de retenir pour chaque programme les indicateurs et les objectifs dont le commentaire est présenté par le tableau suivant (**à noter que les valeurs cibles n'ont pas encore été fixées**) :

Programme	Objectifs	Indicateurs	Commentaires	
Programme 1 : administration générale	0.1.1. Améliorer la gestion des ressources humaines	0.1.1.1 Taux d'encadrement administratif	<p>L'objectif répond à un défi principal du programme favorisant la motivation et le développement des compétences et l'adéquation quantitative et qualitative. L'indicateur du taux d'encadrement est adapté à condition de ne pas se contenter d'une moyenne qui dissimulerait des différences importantes entre les établissements, les universités et les structures centrales.</p> <p>Le deuxième indicateur nombre d'agents formés peut être également pertinent en définissant une moyenne et une déclinaison par établissement, université, etc. Un travail important de déclinaison doit être fait pour s'assurer que l'indicateur favorise la réalisation de l'objectif.</p> <p>Le troisième indicateur nous semble à priori peu adapté à l'objectif d'amélioration de la gestion des ressources humaines. Il serait plus pertinent compte tenu des problèmes souvent évoqués par les établissements de le remplacer par le taux de pourvoi des postes demandés (postes effectivement pourvus / postes demandés et validés par la hiérarchie ou prévus par l'organigramme). Cet indicateur contribuerait progressivement à la simplification de la procédure de recrutement actuellement très lourde. Il serait également pertinent de prévoir des indicateurs liés à la simplification des procédures de passation de marché, exécution du budget, etc.</p>	
		0.1.1.2 Nombre d'agents formés / nombre total des agents		
		0.1.1.3 Nombre des ingénieurs et des techniciens en informatique / nombre total des ingénieurs et des techniciens (Suggestion à remplacer par le taux de pourvoi des postes demandés (postes effectivement pourvus / postes demandés et validés par la hiérarchie ou prévus par l'organigramme))		
	0.1.2. Améliorer le système général d'information	0.1.2.1 Nombre de PC dédiés à la gestion / nombre total des agents (Suggestion à remplacer par le nombre d'indicateurs produits par le système informatique / nombre total d'indicateurs retenus)		Cet objectif répond au défi d'intégrer progressivement la production d'indicateurs d'activité et de résultats et accessoirement d'impact dans la gestion courante des différentes structures du département, ceci favorise la fiabilité de l'information et l'appropriation par les gestionnaires d'activités des indicateurs comme mode courant de gestion. Comme l'intégration du système d'information est un processus qui demande du temps, les indicateurs les plus appropriés à notre avis seraient le nombre d'indicateurs produits par le système informatique/nombre total d'indicateurs retenus, le délai de production des indicateurs et le taux de couverture Internet Intranet, l'indicateur taux d'équipement informatique nous semble en revanche peu approprié puisque tous les agents ont des ordinateurs
		0.1.2.2 Taux de couverture par Intranet et Internet (responsables et agents)		
		0.1.2.3 Délai de la publication des productions statistiques		
	0.1.3. Améliorer la gestion des bâtiments et des équipements	0.1.3.1 Nombre d'établissements concernés par au moins une opération d'aménagement / au nombre total des établissements (suggestion à remplacer par le nombre de bâtiments en bon état)		Cet objectif tout en étant pertinent gagnerait à être mesuré par des indicateurs plus appropriés permettant de mettre en évidence les améliorations effectives des bâtiments et des équipements, les indicateurs seraient à ce niveau le nombre de bâtiments en bon état, le taux de renouvellement des équipements

		0.1.3.2 Le taux de renouvellement des équipements	
Programme 2 : Enseignement supérieur	0.2.1. Augmenter le nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité	0.2.1.1 Capacité d'accueil des spécialités à forte employabilité / capacité d'accueil totale	Ce premier objectif traduit l'orientation stratégique de favoriser l'employabilité les indicateurs qui lui sont associés sont pertinents et parfaitement déclinables au niveau des universités et des établissements ce qui facilite l'articulation de la performance globale avec celle « régionale ». Il est toutefois important de souligner que la définition des spécialités à forte employabilité reste insuffisamment précise et surtout variable dans le temps
		0.2.1.2 Nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité / nombre total des diplômés	

	0.2.2. Améliorer la qualité et le taux d'encadrement dans les établissements d'enseignement supérieur public	0.2.2.1 Nombre des enseignants universitaires permanents / nombre total des étudiants	Cet objectif sert l'orientation stratégique d'amélioration de la qualité. Il est mesuré par des indicateurs pertinents et déclinables au niveau régional. Il est recommandé pour la bonne articulation entre indicateurs et objectifs de ne pas se contenter des moyennes mais de définir les taux minimums et planchers afin de mieux différencier et cibler les améliorations à entreprendre sur la voie de la réalisation de l'objectif. Un travail technique important est requis à ce niveau au moment de la définition des valeurs cibles et leur déclinaison par université et par établissement
		0.2.2.2 Ratio enseignants permanents / enseignants contractuels	
		0.2.2.3 Ratio enseignants collège A / enseignants collège B	
	0.2.3. Développer l'enseignement à distance et promouvoir le e-enseignement	0.2.3.1 Taux de numérisation des programmes de formation (nombre de modules numérisés et assurés à distance)	Cet objectif corrobore la volonté de développer l'enseignement à distance selon une approche intégrée entre les universités présentes et l'UVT. Les indicateurs retenus sont pertinents à condition de les préciser davantage et ce en spécifiant pour le premier indicateur (nombre de modules numérisés et assurés à distance) et pour le deuxième indicateur (nombre d'étudiants suivant effectivement des cours à distance) puisque le nombre d'inscrits n'est pas significatif d'un suivi réel du cours (du moins à l'état actuel)
0.2.3.2 Nombre des étudiants inscrits à des filières de formation à distance et non présentes et suivant effectivement les cours			
Programme 3 : recherche scientifique	0.3.1. Renforcer la recherche scientifique universitaire	0.3.1.1 Nombre de publications dans des revues scientifiques indexés	Le premier objectif correspond au renforcement de la structuration et de la production scientifique. Les indicateurs retenus sont prévus dans les contrats de performance des universités et établissements et peuvent rendre compte de la réalisation de l'objectif
		0.3.1.2 Nombre de thèses et de masters soutenus	
		0.3.1.3 Nombre de laboratoires et d'unités de recherche universitaires	
	0.3.2. Orienter la recherche vers les priorités nationales	0.3.2.1 Nombre de projets de recherche à vocation développement (P.R.F et autres)	Ce deuxième objectif répond au défi d'adapter la recherche aux problèmes et priorités nationales. Les indicateurs retenus sont adaptés et mesurables. Ils restent toutefois focalisés sur les activités et les moyens et insuffisamment orientés vers les résultats
0.3.2.2 Nombre de consortiums établis avec l'environnement socio-économique			

		0.3.2.3 Nombre de laboratoires et d'unités de recherche universitaires	
	0.3.3. Renforcer le transfert et la valorisation des résultats de recherche	0.3.3.1 Nombre des brevets enregistrés à l'échelle nationale et internationale	Ce troisième objectif répond au souci d'améliorer le rendement de la recherche en le valorisant auprès du secteur productif. Les indicateurs rendent compte de l'état d'avancement vers l'objectif et traduisent une orientation résultat
		0.3.3.2 Nombre de projets incubés dans les pépinières d'entreprises issus de la valorisation des résultats de la recherche	
		0.3.3.3 Nombre de projets à vocation valorisation et transfert des résultats de recherche (V.R.R. et autres	
Programme 4 : œuvres universitaires	0.4.1. Améliorer la qualité de la vie estudiantine	0.4.1.1 Taux de couverture de la demande exceptionnelle d'hébergement	L'objectif d'amélioration de la qualité répond au défi de fournir aux étudiants des couches sociales défavorisées un cadre propice pour les études. Les indicateurs retenus reflètent une mesure satisfaisante de la qualité notamment pour le 2 ^{ème} et 3 ^{ème} indicateur. Le premier indicateur reste plus un indicateur quantitatif et peu contrôlable par les offices des œuvres universitaires en ce sens qu'ils ne maîtrisent pas la capacité d'accueil des étudiants
		0.4.1.2 Taux de fréquentation des restaurants universitaires	
		0.4.1.3 Taux de satisfaction sur la restauration universitaire	
	0.4.2. Développer des activités socioculturelles	0.4.2.1 Nombre des étudiants membres dans un club culture / nombre total des étudiants (suggestion à remplacer par taux de renouvellement des adhésions Nombre d'étudiants ayant renouvelé leur adhésion Nombre d'étudiants adhérents)	L'objectif répond à l'orientation stratégique de développer les activités socioculturelles à travers l'adhésion aux clubs et surtout la réalisation effective d'activités au sein ces clubs. L'indicateur du taux de renouvellement des adhésions rendrait mieux compte d'un engagement durable des étudiants dans les activités des clubs.
	0.4.3. Améliorer l'aide aux étudiants	0.4.3.1 Nombre des bureaux d'écoute et de santé préventive / nombre total des foyers	Cet objectif dénote l'orientation sociale du gouvernement par l'aide aux étudiants nécessiteux à travers la mise sur pied de cellules d'écoute et de santé, la célérité dans l'octroi des bourses et les aides octroyées aux étudiants
		0.4.3.2 Pourcentage des étudiants ayant reçu le premier versement de la bourse au 31/10 de l'année	
		0.4.3.3 Nombre d'étudiants ayant bénéficié d'un soutien matériel autre que la bourse	

Voir annexe 2 : document de performance par programme

Le tableau laisse constater que les objectifs et les indicateurs de programmes opérationnels sont bien articulés entre le niveau agrégé du programme et les niveaux plus « analytiques » à l'échelon régional et ceci notamment pour les programmes enseignement supérieur et recherche. Il est à noter à ce niveau qu'au regard des contraintes importantes liées à la massification des étudiants, les objectifs de performance dans leur majorité sont « focalisés » sur une « mise à niveau » des moyens (encadrement, etc.) ce qui correspond aux problèmes de la majorité des établissements mais ne permet pas de répondre toujours aux aspirations des établissements les plus compétitifs. Le choix de se contenter dans **la première phase de contractualisation** d'objectifs de moyens est justifié par le souci de garantir les conditions minimales pour avoir une qualité de l'enseignement supérieur, il est toutefois recommandé d'introduire, dans le cadre des révisions périodiques des contrats des objectifs de « résultat ». Pour y arriver, il est nécessaire aussi de développer davantage le système d'information sur l'environnement de l'enseignement supérieur pour s'assurer de la mesure idoine de ces objectifs (employabilité, etc.).

Les tableaux qui suivent permettent de mettre en évidence cette articulation.

**Articulation indicateurs du programme /
indicateurs des universités**

Programme Enseignement supérieur	
Indicateurs du programme	Indicateurs universités
- Capacité d'accueil des spécialités à forte employabilité / capacité d'accueil totale	- Respect du principe 2/3 et 1/3 (Licences appliquées, Master professionnel)
- Nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité / nombre total des diplômés	- Co-construction (Nombre de licences appliquées Co-construites, Nombre de masters professionnels Co-construits) - Nombre des étudiants et leurs distribution /domaine - Activité des cellules d'insertion (rapport trimestriel) - Etude d'ingéniorat (Nbre des étudiants inscrits dans les écoles préparatoires, Nbre des étudiants inscrits dans les domaines d'ingéniorat, Nbre des diplômés dans le domaine d'ingéniorat)
- Nombre des enseignants universitaires permanents / nombre total des étudiants	- Taux d'encadrement des étudiants : Nbre des étudiants /Nbre des enseignants chercheurs
- Ratio enseignants permanents / enseignants contractuels	- Taux d'encadrement des enseignants chercheurs : enseignants chercheurs catégorie A / total des enseignants chercheurs
- Ratio enseignants collègue A / enseignants collègue B	
- Taux de numérisation des programmes de formation (nombre de modules numérisés)	- Numérisation des unités d'enseignement (Nombre des unités numérisées, Taux de numérisation)
- Nombre des étudiants inscrits à des filières de formation à distance et non présentesielles	- Nombre d'unités à distance utilisées - Nombre de certificats non-présentiels intégrés - Nombre de certificats non-présentiels intégral

Programme Recherche scientifique	
Indicateurs du programme	Indicateurs centres de recherches et universités
- Nombre de publications dans des revues scientifiques indexés	- Nombre de publications scientifiques indexées en Tunisie et à l'étranger - Nombre de publications académiques
- Nombre de thèses et de mastères soutenus	- Nombre de mastère - Nombre de thèses soutenues
- Nombre de laboratoires et d'unités de recherche universitaires	- Structures de recherche (Nbre des laboratoires de recherche, nbre des unités de recherche, nbre des groupements de recherche, nbre des écoles doctorales)
- Nombre de projets de recherche à vocation développement (P.R.F et autres) - Nombre des brevets enregistrés à l'échelle nationale et internationale - Nombre de projets incubés dans les pépinières d'entreprises issus de la valorisation des résultats de la recherche - Nombre de projets à vocation valorisation et transfert des résultats de recherche (V.R.R. et autres)	- Nombre d'inventions déposés
- Nombre de consortiums établis avec l'environnement socio-économique	- Nombre de manifestations scientifiques internationales

Concernant les œuvres universitaires, l'articulation n'a pas encore fait l'objet d'un travail détaillé.

Le tableau qui suit peut constituer un début de déclinaison.

**Articulation indicateurs du programme /
indicateurs des œuvres universitaires et établissements**

Programme Œuvres universitaires	
Indicateurs du programme	Indicateurs œuvres universitaires
- Taux de couverture de la demande exceptionnelle d'hébergement	- Taux de satisfaction des demandes d'hébergement : * Moyens des offices * Sous-traitance
- Taux de fréquentation des restaurants universitaires - Taux de satisfaction sur la restauration universitaire	- Nombre de repas servis : * Moyens des offices * Sous-traitance - Coût par repas : * Moyens des offices * Sous-traitance - taux de coulage (en nombre de repas) - Taux de fréquentation des restaurants universitaires - Indice de satisfaction étudiants ou nombre de réclamations
- Pourcentage des étudiants ayant reçu le premier versement de la bourse au 31/10 de l'année - Nombre d'étudiants ayant bénéficié d'un soutien matériel autre que la bourse	- Dépenses totales en bourses
- Nombre des étudiants membres dans un club culture / nombre total des étudiants	- Nombre de clubs culturels et sportifs - Nombre de clubs de création d'entreprises - Taux d'adhésion des étudiants aux clubs
- Nombre des bureaux d'écoute et de santé préventive / nombre total des foyers	- Cellules d'écoute

Programme d'appui et de soutien : Administration générale	
Indicateurs du programme	Indicateurs des structures déconcentrées
- Taux d'encadrement administratif	- Taux d'encadrement administratif
- Nombre d'agents formés / nombre total des agents	- Nombre de programmes de formation - Nombre des agents bénéficiaires - Période moyenne de formation
- Nombre des ingénieurs et des techniciens en informatique / nombre total des ingénieurs et des techniciens	- « indicateur à remplacer » (voir plus haut)
- Nombre de PC dédiés à la gestion / nombre total des agents	Administration électronique : - Taux de prestations à distance
- Taux de couverture par Intranet et Internet (responsables et agents)	- Taux d'équipement informatique - Délai de réalisation des marchés
- Délai de la publication des productions statistiques	- Suivi centralisé
- Nombre d'établissements concernés par au moins une opération d'aménagement / au nombre total des établissements	- Suivi centralisé
- Le taux de renouvellement des équipements	- Suivi centralisé

III.2 LE SYSTÈME D'INFORMATION SUR LES PERFORMANCES

Avant de présenter un tableau récapitulatif du mode à retenir pour l'instruction régulière des indicateurs du document de performance, une description / évaluation du système d'information actuel est utile en distinguant le système d'information financier, administratif et celui relatif aux activités pédagogiques, techniques et de recherche.

Le système d'information financier est supporté par le module budgétaire ADAB au niveau du ministère des finances et auquel le département MESRS accède avec tous les autres départements pour saisir les engagements et les paiements.

Ce système est satisfaisant et permet de suivre les indicateurs financiers en prévisionnel et en réel à partir de leur consultation sur le système. Ce système est intégré et est actuellement accessible au niveau des établissements.

Les améliorations à entreprendre à ce niveau concernent, une fois, la phase expérimentale achevée, le paramétrage de la nomenclature programmatique pour permettre le suivi des indicateurs financiers aussi bien par nature économique (le cas actuel) que par programme.

La gestion administrative du personnel est assurée également par une application informatique centralisée INSAF qui permet de suivre les rémunérations et l'évolution de carrière. Cette application peut intégrer, une fois la phase expérimentale achevée, l'affectation du personnel par programme conformément à la matrice de passage des structures aux programmes. Ceci permettra de faciliter le suivi des rémunérations par programme ainsi qu'une visibilité sur les ressources humaines avec tous les indicateurs associés (taux d'encadrement, âge, spécialités, investissement en formation, etc.).

Concernant le système d'information de gestion et d'aide à la décision, le MESRS a tracé un schéma directeur d'un système d'information intégré : « SINUS » qui se propose, à travers le suivi de l'activité pédagogique et les différentes activités concernées, de pouvoir consolider des indicateurs de pilotage de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Malgré les efforts fournis, le système d'information présente encore des insuffisances importantes, tant au niveau de la couverture fonctionnelle de plusieurs domaines importants tels que l'environnement externe, l'aide à la décision, qu'au niveau de l'intégration puisque chaque université, voire chaque établissement développe des mini-systèmes pour répondre à des besoins spécifiques sans concertation avec les autres universités et avec les structures centrales. La situation est en pratique assez différenciée en fonction des programmes. C'est ainsi qu'on peut retenir les constats suivants pour chaque programme :

- Programme Enseignement supérieur :

Le système d'information, quoiqu'en cours d'amélioration, ne permet pas aujourd'hui de répondre complètement aux besoins du responsable de programme. Plusieurs compléments, en cours de mise en place, devraient résorber ces difficultés. Les manques constatés aujourd'hui concernent l'infrastructure technique (câblage des établissements, etc.), la formation du personnel, et l'étendue des données disponibles en termes de *résultats* de l'enseignement supérieur, au regard notamment de l'objectif stratégique d'amélioration de *l'employabilité* des diplômés.

- Programme Recherche scientifique :

Les indicateurs de ressources et de production semblent bien enracinés dans l'animation du secteur de la recherche (ex : relevé annuel d'une série détaillée standardisée d'indicateurs auprès de tous les acteurs de la recherche) ; d'importants contrôles de fiabilité des données transmises sont habituels ; enfin, l'exploitation des données pour constituer un début de contrôle de gestion et pour allouer les ressources budgétaires de la recherche est déjà bien engagée. Cette base, issue du travail conjoint de la direction générale de la recherche et du bureau des Etudes, de la Planification et de la Programmation du ministère, est très favorable au perfectionnement progressif d'un système de contrôle de gestion pour ce programme. Il est toutefois recommandé de penser à intégrer le système afin que les informations saisies au niveau régional soient consolidés systématiquement.

- Programme Œuvres universitaires :

Pour ce programme, la production de l'information pertinente en matière de performance est l'enjeu principal du dialogue de gestion, avec la mise en place des outils concrets d'amélioration de la performance du service rendu aux étudiants, la notion de performance étant exprimée essentiellement en termes de qualité (qualité de la restauration, de l'hébergement et de l'animation culturelle ou sportive). Les responsables régionaux et nationaux des Œuvres universitaires ont besoin d'une information standardisée et organisée à l'échelle nationale, intégrant une mesure rigoureuse de la qualité.

Actuellement et dans l'attente de la mise en œuvre du nouveau mode de gestion par les objectifs, il est recommandé **au moins de produire régulièrement les indicateurs du programme.**

- Programme Administration générale

Les structures relevant de l'administration générale ne bénéficient pas encore d'un système d'information adapté. En effet hormis les indicateurs relatifs au suivi de l'exécution du budget et au taux d'encadrement administratif, les indicateurs relatifs à la gestion bâtiments et équipements ne sont pas suivis. Il en est de même pour le suivi des délais et de l'efficacité des procédures administratives.

Afin de favoriser l'intégration du système d'information à partir de l'existant, il est recommandé de :

- Consolider, à partir de la batterie d'indicateurs de performance retenus dans le cadre de la contractualisation, l'ensemble des indicateurs (activités, résultats, et impacts) actuellement conçus et suivis ; détailler et valider avec les différentes structures les indicateurs d'activités nécessaires pour le suivi de leur gestion courante et ensuite définir pour chaque indicateur la périodicité et la fréquence de sa production ainsi que la liste exhaustive des destinataires par indicateur.
- Selon une approche de minimisation du coût marginal de production des indicateurs, vérifier par un examen exhaustif des possibilités actuelles et potentielles des sous systèmes informatiques disponibles (ADAB, INSAF, SALIMA, etc.) quels sont les indicateurs qui peuvent être produits directement ou moyennant quelques aménagements en différenciant la production de l'information selon les besoins spécifiques de chaque utilisateur interne ou externe et en veillant à la saisie unique, de préférence, au moment du déroulement de l'évènement (information événementielle).

Pour les indicateurs pour lesquels l'information élémentaire est disponible recommander la mise en forme de ces informations sous la forme voulue par l'indicateur

Enfin pour les indicateurs pour lesquels l'information de base n'existe pas, concevoir un plan pour leur mise en place par l'extension des fonctionnalités des sous systèmes existants (quand c'est possible) ou par développement ou acquisition de nouvelles applications interfaçables avec le système existant.

- Etablir les règles de production des différents tableaux de bord de performance selon un système gigogne permettant d'évoluer de la saisie de l'information vers la production des indicateurs et un système de fenêtrage permettant à partir de l'indicateur de rechercher l'information de base ayant servi pour son élaboration.
- Veiller à ce que les étapes du diagnostic et de mise en place du système soient accompagnées par une formation-action aussi bien pour les gestionnaires des activités opérationnelles sources principales de l'information de base que pour les différents niveaux de pilotage afin qu'ils s'habituent à puiser prioritairement leurs indicateurs dans le système et éviter le recours fréquent au développement d'outils spécifiques pour leurs besoins.

Spécifiquement pour les indicateurs retenus par le document de performance, le tableau suivant synthétise le mode de leur collecte compte tenu du système d'information

actuel et les recommandations spécifiques à mettre en œuvre sur la voie de l'intégration projetée du système d'information.

Indicateurs/ Formules	Source de production de l'indicateur (système d'information actuel)	Recommandations
Programme enseignement supérieur		
- Capacité d'accueil des spécialités à forte employabilité / capacité d'accueil totale	Somme des indicateurs de chaque établissement par filière	Automatiser la production de l'indicateur à partir des informations établies au niveau des établissements
- Nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité / nombre total des diplômés	"	"
- Nombre des enseignants universitaires permanents / nombre total des étudiants	Moyenne calculée des indicateurs des établissements calculés sur Excel	Automatiser la production et veiller à tenir compte en plus de la moyenne de la dispersion
- Ratio enseignants permanents / enseignants contractuels	"	"
- Ratio enseignants collège A / enseignants collège B	"	"
- Taux de numérisation des programmes de formation (nombre de modules numérisés)	UVT à partir du système numérique de travail (ENT)	Mettre l'information à la disposition des établissements
- Nombre des étudiants inscrits à des filières de formation à distance et non présentielles	"	"
Programme recherche scientifique		
- Nombre de publications dans des revues scientifiques indexés	Rapport périodique sur la recherche	Intégrer le système d'information à partir des données saisies par établissement
- Nombre de thèses et de masters soutenus	"	"
- Nombre de laboratoires et d'unités de recherche universitaires	"	"
- Nombre de projets de recherche à vocation développement (P.R.F et autres)	"	"
- Nombre de consortiums établis avec l'environnement socio-économique	"	"
- Nombre des brevets enregistrés à l'échelle nationale et internationale	"	"
- Nombre de projets incubés dans les pépinières d'entreprises issus de la valorisation des résultats de la recherche	"	"
- Nombre de projets à vocation valorisation et transfert des résultats de recherche (V.R.R. et autres)	"	"

Programme œuvres universitaires		
- Taux de couverture de la demande exceptionnelle d'hébergement	Suivi sur Excel au niveau des œuvres universitaires	A mettre en place une procédure définissant la demande exceptionnelle et permettant l'établissement des tableaux de bord périodiques
- Taux de fréquentation des restaurants universitaires : <u>Nbre des étudiants se rendant au restaurant</u> Nbre total des étudiants	Suivi ponctuel sur demande	"
- Taux de satisfaction sur la restauration universitaire	Suivi sporadique et non-structuré	Enquête de satisfaction régulière
- Nombre des étudiants membres dans un club culture / nombre total des étudiants et Nombre d'étudiants ayant renouvelé leur adhésion / nombre des étudiants adhérents	Informations collectées auprès des clubs	Collecter et intégrer régulièrement l'information dans un tableau de bord
- Nombre des bureaux d'écoute et de santé préventive / nombre total des foyers	Suivi par les offices des œuvres universitaires	A intégrer régulièrement l'information dans un tableau de bord
- Pourcentage des étudiants ayant reçu le premier versement de la bourse au 31/10 de l'année	Information disponible au niveau des œuvres universitaires	"
- Nombre d'étudiants ayant bénéficié d'un soutien matériel autre que la bourse	"	"
Programme administration générale		
- Taux d'encadrement administratif : <u>Nbre de cadres A₁ et A₂</u> Effectif	Direction des ressources humaines	Le calcul du taux ne pose pas de problème mais il n'est pas automatiquement calculé et décliné par établissement, il ya lieu de produire cet indicateur périodiquement à partir d'INSAF
- Nombre d'agents formés / nombre total des agents	"	"
- Taux de pourvoi des postes demandés	Direction des ressources humaines	Le calcul du taux ne pose pas de problème mais il n'est pas automatiquement calculé et décliné par établissement, il ya lieu de produire cet indicateur périodiquement à partir d'INSAF
- Nombre d'indicateurs produits par l'informatique	Direction informatique du ministère / sous-direction étude de la prospection des universités / BEPP	Assurer le suivi de production de l'indicateur
- Taux de couverture par Intranet et Internet (responsables et agents)	Unité appui à la numérisation	"
- Délai de la publication des productions statistiques	Bureau des études, de la planification et de la programmation « BEPP »	Information non suivie régulièrement Instaurer un suivi par le BEPP
- Nombre de bâtiments en bon état	Direction générale des bâtiments et de l'équipement et sous directeurs des universités « DGBE »	Mettre en place un système d'information spécifique à la DGBE type GMAO
- Le taux de renouvellement des équipements	"	"

IV QUATRIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS POUR ASSEOIR ET PÉRENNISER UN DIALOGUE DE GESTION DANS LE CADRE DE LA CONTRACTUALISATION

Au terme de la présentation du processus de contractualisation engagée par le MESRS et les étapes réalisées sur la voie des budgets par programme en matière de définition des programmes et leur articulation avec les structures et l'élaboration des indicateurs de performance, il est possible à ce stade de :

- Dresser le bilan de la situation actuelle
- Présenter les recommandations susceptibles de pérenniser la contractualisation par un dialogue de gestion.

IV.1 BILAN

- **Au niveau de la contractualisation**

La démarche adoptée pour élaborer les contrats de performance entre le ministère et les universités et les centres de recherche s'intègre parfaitement dans la logique de la gestion par les objectifs et constitue un pas important franchi sur la voie de l'instauration effective d'une gouvernance par les performances. **Les acquis concernent :**

- La démarche participative
- Le cadrage des projets d'établissement par des CDMT connectés avec les moyens disponibles et préalablement négociés avec le ministère des finances.
- La bonne articulation entre les objectifs nationaux des programmes et les objectifs des universités et centres de recherche. Cette articulation doit être vérifiée périodiquement en fonction de l'évaluation des contrats et « le glissement » souhaitable des projets d'établissement (quadriennal) pour mieux connecter les projets avec la planification financière (triennale) CDMT.

Les principales insuffisances restent

- L'absence de structures clairement chargées de l'élaboration du projet d'établissement et du suivi du contrat
- Insuffisance d'information et surtout de formation de l'ensemble des acteurs sur les méthodologies et les objectifs de l'introduction des nouveaux outils de gouvernance : contractualisation, etc.
- La persistance de plusieurs contraintes procédurales liées à la gestion publique au niveau des ressources humaines, de la passation des marchés, etc. Les contrats de performance ne prévoient pas un engagement de l'administration centrale pour la

simplification progressive des procédures d'accès aux moyens d'une manière corrélée avec la réalisation des objectifs de performance.

- La non-adaptation de certains indicateurs de performance à certains établissements présentant des spécificités au niveau de leurs activités.

- **Au niveau de l'articulation programme-structure**

- Les prérogatives des responsables de programmes ne sont pas encore formalisées clairement et se heurteraient pour le cas de **l'enseignement supérieur principal programme opérationnel** à la prédominance des universités dans la gestion de l'enseignement supérieur. La coordination entre programmes et sous-programmes paraît difficile en l'absence de mesures concrètes renforçant le rôle du responsable du programme sans diminuer le rôle des universités.
- Des difficultés sont perçues au niveau de la coordination du programme administration générale qui couvre des structures différentes poursuivant des objectifs propres qui ne sont pas toujours bien articulés avec les objectifs des programmes opérationnels.

- **Au niveau du système de mesure des performances**

- Les indicateurs de performance des programmes ont été définis et sont dans leur majorité **facilement déclinables** au niveau des échelons régionaux. L'articulation détaillée entre indicateurs globaux et indicateurs régionaux n'a pas **fait toutefois l'objet d'un travail détaillé mettant en évidence** les spécificités de chaque acteur et garantissant la convergence requise entre la performance globale et la performance « analytique ».
- La prédominance des objectifs de « performances intermédiaires » justifiée à la fois par la limitation des moyens, la nécessité de « mettre à niveau » plusieurs établissements ne présentant pas les conditions minimales requises pour garantir la qualité de l'enseignement et la difficulté actuelle de mesurer objectivement les indicateurs de résultat.
- Le système d'information actuellement en place pour la production des indicateurs élémentaires et leur consolidation en indicateurs agrégés, n'est pas encore suffisamment intégré même si sa conception a fait l'objet d'un schéma directeur clair notamment au niveau de l'enseignement supérieur. La recherche et les œuvres universitaires n'ont pas bénéficié du même travail.

IV.2 RECOMMANDATIONS

Si le processus de contractualisation est aujourd'hui bien engagé par le MESRS et clairement adopté comme mode de gouvernance, **le dialogue de gestion** susceptible de consolider et pérenniser cette démarche **est encore à construire**. Cette construction suggère un schéma directeur couvrant la structuration, la formation et l'apprentissage, la clarification des bases et règles de négociation, la mise en œuvre d'un système intégré d'information, l'allègement progressif des procédures et l'instauration d'un système de motivation.

IV.2.1 Renforcer les prérogatives des responsables et acteurs des programmes

- Si les programmes sont bien définis aujourd'hui, l'approche structurelle par fonction domine encore le processus décisionnel. Afin de favoriser le développement progressif de la logique des programmes, il est recommandé de :
 - * Formaliser avec plus de détail par des notes du ministre, le rôle du responsable du programme aussi bien dans la phase de planification de performance et la définition des termes de contractualisation que dans la phase d'allocation des moyens. Ce renforcement ne peut se faire à court terme par un changement important au niveau des organigrammes mais par la sensibilisation et la communication. A cet effet, il est recommandé de :
 - o Déléguer formellement (note circulaire ou arrêté) par le ministre au responsable du programme les prérogatives d'interlocuteur principal des présidents d'université en matière de planification/négociation des objectifs et allocation des moyens
 - o Renforcer la structure du programme par des assistants fonctionnels (RH, financier, etc.)
 - o Etudier la possibilité, à terme, de lui conférer des prérogatives de répartition des budgets entre les universités en fonction du degré de réalisation des objectifs de performance nationaux.

Parallèlement à ce renforcement et compte tenu du rôle fondamental joué par les universités dans le programme de l'enseignement supérieur et accessoirement dans le programme de recherche et du rôle qui pourra être joué par les centres de recherche, la direction générale des études technologiques et les offices des œuvres universitaires, il serait, à notre avis, pertinent **de décliner les programmes en sous-programmes** afin que les principaux maillons structurels cités plus haut puissent soutenir et consolider l'approche programmatique. Dans la même logique et afin de s'assurer de la transcendance de la vision globale des programmes et particulièrement en ce qui concerne l'enseignement supérieur, il est recommandé d'utiliser les procédures actuelles de concertation et notamment les réunions hebdomadaires du conseil des universités qui réunit, autour du ministre, les directeurs généraux concernés (dont le directeur général de l'enseignement supérieur et responsable du programme enseignement supérieur et qui en assure le secrétariat général) et tous les présidents d'universités.

Certaines réunions du conseil des universités peuvent être consacrées périodiquement (tous les 3 mois par exemple) à une évaluation des performances et l'état d'avancement sur la voie du nouveau mode de gestion par les objectifs. Ces réunions seront animées principalement par les responsables des programmes enseignement supérieur et recherche. Ceci est de nature à renforcer le rôle joué par les responsables des programmes et leur conférer plus de prérogatives.

Le renforcement de l'approche programmatique suggère également un renforcement, notamment au niveau des gestionnaires des activités : universités, établissements, centres de recherche, œuvres universitaires, des structures chargées de la planification, du suivi des performances et du système d'information. Les organigrammes actuels gagneraient à **intégrer un poste fonctionnel** consacré à la coordination et la formalisation des nouveaux outils de gestion issus de la GBO. Cette recommandation concerne également l'administration centrale au niveau des responsables des programmes qui ont besoin de structures d'assistance technique. Ces structures peuvent être dans une première étape les structures spécialisées des ressources humaines et financières à condition qu'elles s'adaptent à leur nouveau rôle.

Dans l'attente des changements effectifs des organigrammes, demandant souvent beaucoup de temps, il est possible de prévoir formellement des comités spécialisés autour des premiers responsables des programmes, sous-programmes ou structures régionales dont le rôle est de formaliser et mettre à jour les projets d'établissement, assurer le suivi de la contractualisation et l'élaboration des documents prévisionnels et réels de performance. Un système de motivation devrait être prévu pour pérenniser le travail des comités.

IV.2.2 Renforcer la communication et la formation sur le cadre conceptuel et les outils de la gestion par les objectifs

- Au-delà de la nouvelle culture de gestion que nécessite l'approche de gestion budgétaire par les objectifs, elle exige également l'appropriation de nouveaux outils de gestion. Ceci suppose la mise sur pied selon une planification concertée avec les différents acteurs, d'un plan de communication et de formation couvrant notamment la planification stratégique et opérationnelle, l'articulation entre les plans de développement, les projets d'établissement et les budgets, l'élaboration des CDMT et leur interaction avec la technique budgétaire selon les différents axes d'analyse économique, programmatique, etc. et les techniques d'élaboration des tableaux de bord de performance. L'élaboration des programmes de formation et leur réalisation doivent prendre en compte tous les acteurs selon **une approche modulaire** permettant à tous les intervenants de comprendre la nouvelle démarche et aux structures les plus impliquées soit dans la gestion des indicateurs de performance soit dans la planification et le suivi financier de maîtriser les nouveaux outils.

Il est également important à ce niveau, et bien que la GBO soit encore en phase expérimentale, de prévoir des programmes de séminaires d'explicitation pour l'ensemble des départements ministériels et organismes d'appui afin de les préparer aux changements majeures au niveau du mode de gestion.

Parallèlement à la réalisation de la formation, il est important de développer une communication claire et synchronisée sur les échéances de la réalisation du nouveau mode de gestion aussi bien dans ses phases expérimentales que dans sa phase de mise en œuvre définitive. Cette communication doit être « standardisée » et homogène.

IV.3 CLARIFIER LES BASES DU DIALOGUE DE GESTION

- Si le renforcement de la structuration des responsables et acteurs des programmes favorise au même temps le renforcement de leurs capacités de négociation, il est important également de mettre en œuvre les outils et les méthodes nécessaires en vue de définir d'une manière objective et pertinente les indicateurs de performance et surtout leur articulation entre le niveau agrégé et le niveau régional. A cet effet le rôle du BEPP et des services spécialisés au niveau des universités et des responsables d'activités est primordial pour s'assurer que :
 - * Les domaines de performance prioritaires sont bien cernés par les indicateurs. A ce niveau l'approche adoptée actuellement est une approche top-down qui privilégie plus la réalisation des objectifs nationaux. La déclinaison simple des indicateurs mesurant ces objectifs nationaux n'a pas la même signification pour les différents établissements (à titre d'exemple l'objectif d'amélioration de la qualité par le taux d'encadrement des étudiants n'est pas pertinent pour une école d'ingénieurs qui a « dépassé ce stade »).
 - * Le domaine de performance est contrôlable par les acteurs. A cet effet les indicateurs relatifs au taux d'encadrement administratif, au développement du système d'information, etc. par exemple ne peuvent être, dans l'état actuel des choses considérés comme attribuables à la performance d'un établissement.
 - * La relation entre allocation des moyens et objectifs est normée. A ce niveau un travail important pour cerner **les inducteurs des coûts** est à faire afin de mettre en place un référentiel d'allocation des moyens. Le travail de collecte d'information réalisé dans le cadre de l'élaboration des projets d'établissement et ayant couvert plusieurs indicateurs peut être exploité statistiquement pour bien cerner la situation de départ des différents établissements et entreprendre des comparaisons notamment pour les établissements réalisant des activités similaires. Les normes peuvent être dans un premier temps des normes « tunisiennes » issues des meilleures pratiques constatées pour évoluer progressivement vers le recours à un benchmarking international.
- La clarification des règles de négociation suppose également une évolution substantielle dans le mode de communication entre les structures centrales et les structures déconcentrées. Ce mode est caractérisé encore à l'état actuel par « la

méfiance » et la culture de la centralisation et le contrôle. Il est important de prévoir des réunions périodiques de résolution des problèmes réunissant des structures centrales et décentralisées autour d'un problème dont la résolution se fera en groupe.

La même démarche gagnerait à être adoptée entre université et établissements. D'une manière générale, il est important d'instaurer des réunions périodiques (trimestrielles) de suivi de la contractualisation et, partant, des performances qui permettront également de mettre en évidence les difficultés rencontrées pour atteindre les performances prévues et œuvrer à leur résolution selon une approche concertée.

Actuellement certaines universités, qui ont déjà signé des contrats avec les établissements qui en relèvent, ont prévu des réunions trimestrielles fondées sur des tableaux de bord de suivi des indicateurs retenus dans le contrat. Ces expériences sont à généraliser et à compléter par la prévision des réunions avec les structures centrales et ce en plus de la suggestion de consacrer périodiquement le conseil des universités à l'examen de performance des programmes.

Il est également recommandé d'intégrer dans le contrat de performances des indicateurs de simplification des procédures engageant l'administration générale à alléger ces procédures (abandonner l'obligation de regrouper les achats, réduire le contrôle a priori, faciliter le recrutement pour les besoins clairement définis et ayant un impact sur la performance).

IV.4 ALLÉGER LES PROCÉDURES D'OBTENTION DES MOYENS ET NOTAMMENT LES RESSOURCES HUMAINES ET INSTAURER UN SYSTÈME DE MOTIVATION

La mise en œuvre effective de la GBO reste largement contrainte par la lourdeur et la complexité d'obtention des moyens et notamment en ressources humaines et par l'absence d'un système de motivation incitant les acteurs à améliorer leurs performances.

Le contrat de performance instauré récemment ne prévoit pas de clause d'engagement du ministère ni d'incitation particulière pour alléger les procédures ce qui risque de compromettre la réalisation par les établissements des objectifs de performance conditionnés largement par le fonctionnement réel des procédures.

Concernant les procédures, il est primordial pour le succès de la GBO de :

- **Alléger le contrôle a priori et responsabiliser davantage les acteurs sur les indicateurs de performance** : cet allègement peut consister à transformer le contrôle de dépenses en un contrôle de conseil assimilé à un contrôle interne visant de s'assurer de la régularité des dépenses.
- **Revoir la procédure régissant le recrutement** : il est recommandé, après un travail de normalisation des plans de charge, d'introduire plus de souplesse dans le pourvoi des postes dont l'opportunité a été déterminée soit pour améliorer les

prestations administratives soit pour améliorer le taux d'encadrement pédagogique ou des étudiants. Certes, le préalable de définition normalisé en moyens de ressources humaines nécessite un délai important mais il est possible de corréliser l'accès aux besoins en ressources humaines aux efforts fournis par les établissements pour justifier les recrutements.

- **Revoir la procédure régissant l'utilisation des ressources propres** : les textes régissant le développement des ressources propres nécessitent une modification pour supprimer l'obligation de signature du contrat de prestation par le Premier ministre.
- **Revoir la procédure de passation de marché** : la décentralisation des commissions de marché n'a pas permis en pratique de réduire substantiellement les délais de passation de marché notamment à cause de certaines règles telles que le regroupement d'achat pour le matériel informatique et scientifique. Il est recommandé de supprimer l'obligation de regroupement d'achat et de favoriser l'élaboration de contrats cadres pouvant être établis au niveau de l'université pour plusieurs établissements. Ceci permettra de bénéficier à la fois de l'optimisation des prix recherchée par le regroupement des achats et la rapidité d'acquisition des équipements prévus par le contrat cadre. Les contrats cadres peuvent être renouvelés tous les deux ou trois ans minimisant ainsi la fréquence des appels d'offres.

Concernant la gestion des ressources humaines, des efforts importants doivent être fournis pour améliorer la gestion prévisionnelle des effectifs selon un plan de charge tenant compte du nouveau mode de gestion et surtout d'une plus grande décentralisation au profit des universités, des œuvres universitaires et des centres de recherche. Cette décentralisation doit s'accompagner par un renforcement quantitatif et qualitatif en ressources humaines selon une relation normée entre objectifs et moyens.

Enfin, il est également primordial de développer, selon une approche graduelle, un système de gestion par les compétences permettant de renforcer les capacités des ressources humaines et de lier en partie la rémunération aux indicateurs de performance.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CARTOGRAPHIE DES PROGRAMMES MESRS

Mission : Enseignement supérieur et recherche			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités	services opérationnels d'activités
Enseignement supérieur Université	Directeur général de l'enseignement supérieur (central)	Services relevant de la DGES, DGRU, DGCI, DGAJC	Etablissements d'enseignement supérieur (directions et services rattachés) ISET
	Présidents d'universités (sous-programmes) + DGET (déconcentré)	Structures relevant de l'université : vice-président, secrétaire général, du DGET	
Mission : Enseignement et recherche scientifique			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités	services opérationnels d'activités
Recherche scientifique	Directeur général de la recherche scientifique	Directions relevant de la DGRS + DGIT + centres de recherche + universités	Laboratoires de recherche, laboratoires universitaires, unité de recherche
Mission : Enseignement et recherche scientifique			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités	services opérationnels d'activités
Œuvres universitaires	Directeur général des affaires estudiantines	Offices des œuvres universitaires Nord, Sud, Centre + universités	Etablissements relevant des offices (foyer, restaurants), établissements universitaires, sous-traitants
Mission : Enseignement et recherche scientifique			
Programme/sous-programme	Responsable du programme/sous-programme	Gestionnaire des activités	services opérationnels d'activités
Administration générale	Directeur général des services communs	Directions relevant de la direction générale des services communs - DGBE - Direction des services communs de l'université - Structures du cabinet	Directions relevant de la direction générale des services communs - DGBE - Direction des services communs de l'université - Structures du cabinet

DGES : Direction générale de l'enseignement supérieur

DGRU : Direction générale de la rénovation universitaire

DGET : Direction générale des études technologiques

DGCI : Direction générale de la coopération internationale

DGAJC : Direction générale des affaires juridiques et du contentieux

DGRS : Direction générale de la recherche scientifique

DGIT : Direction générale de l'innovation technologique

DGBE : Direction Générale des bâtiments et de l'équipement

Structures du cabinet :

- Bureau des études, de la planification et de la programmation « BEPP »
- Bureau du suivi des décisions du conseil des ministres, des conseils ministériels restreints et des conseils interministériels
- Bureau d'appui à l'employabilité
- Bureau d'appui à la production numérique
- Bureau de polarisation des compétences
- Bureau des relations avec le citoyen
- Bureau de la sécurité et de la permanence
- Bureau d'information et de communication
- Observatoire national des sciences de la technologie

ANNEXE 2 : DOCUMENT DE PERFORMANCE

• PROGRAMME 0.1 : ADMINISTRATION GENERALE

Définition du programme administration et coordination :

En tant qu'ensemble d'activités de support assuré par des structures essentiellement centrales, ce programme vise une migration graduelle vers un système de management efficace à travers la mise en œuvre des réformes de bonne gouvernance et l'instauration d'un contrôle de gestion fondé sur les performances.

Les objectifs associés à ce programme sont :

- Améliorer la gestion des ressources humaines
- Améliorer le système général d'information
- Améliorer la gestion des bâtiments et des équipements

OBJECTIF 0.1.1 :

Améliorer la gestion des ressources humaines

Indicateurs	Valeur	Réalizations			Prévisions				
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0.1.1.4 Taux d'encadrement administratif	- Cible* - Réelle - Ecart								
0.1.1.5 Nombre d'agents formés / nombre total des agents	- Cible - Réelle - Ecart								
0.1.1.6 Nombre des ingénieurs et des techniciens en informatique / nombre total des ingénieurs et des techniciens (Suggestion à remplacer par le taux de pourvoi des postes demandés (postes effectivement pourvus / postes demandés et validés par la hiérarchie ou prévus par l'organigramme))	- Cible - Réelle - Ecart								

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

L'objectif répond à un défi principal du programme favorisant la motivation et le développement des compétences et l'adéquation quantitative et qualitative.

L'atteinte de cet objectif est évaluée par l'évolution du taux d'encadrement administratif notamment au niveau décentralisé, une plus grande diffusion de la formation et l'amélioration du taux de pourvoi en ressources humaines

Activités principales :

- Planifier les besoins en effectif
- Recruter le personnel IATOS
- Assurer la gestion des carrières
- Assurer la gestion administrative
- Assurer la formation

OBJECTIF 0.1.2 :

Améliorer le système général d'information

Indicateurs	Valeur	Réalisations			Prévisions				
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>0.1.2.4 Nombre de PC dédiés à la gestion / nombre total des agents (suggestion à remplacer par le nombre d'indicateurs produits par le système informatique / nombre total d'indicateurs retenus)</i>	<i>- Cible* - Réelle - Ecart</i>								
<i>0.1.2.5 Taux de couverture par Intranet et Internet (responsables et agents)</i>	<i>- Cible - Réelle - Ecart</i>								
<i>0.1.2.6 Délai de la publication des productions statistiques</i>	<i>- Cible - Réelle - Ecart</i>								

** Les cibles sont à compléter*

Spécifications :

Cet objectif répond au défi d'intégrer progressivement la production d'indicateurs d'activité et de résultats et accessoirement d'impact dans la gestion courante des différentes structures du département, ceci favorise la fiabilité de l'information et l'appropriation par les gestionnaires d'activité des indicateurs comme mode courant de gestion. Comme l'intégration du système d'information est un processus qui demande du temps, les indicateurs les plus appropriés sont le nombre d'indicateurs produits par le système informatique/nombre total d'indicateurs retenus, le délai de production des indicateurs et le taux de couverture Internet Intranet.

Activités principales :

- Planifier le système d'information cible
- Mettre en œuvre le système d'information sur le plan matériel et logiciel
- Assister les utilisateurs dans la bonne exploitation du système
- Elaborer les tableaux de bord d'activités dans les délais requis
- Assurer la maintenance du système informatique

OBJECTIF 0.1.3 :

Améliorer la gestion des bâtiments et des équipements

Indicateurs	Valeur	Réalisations			Prévisions				
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0.1.3.3 <i>Nombre d'établissements concernés par au moins une opération d'aménagement / au nombre total des établissements (suggestion à remplacer par le nombre de bâtiments en bon état, le taux de renouvellement des équipements)</i>	- Cible* - Réelle - Ecart								
0.1.3.4 <i>Le taux de renouvellement des équipements</i>	- Cible - Réelle - Ecart								

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

Cet objectif vise l'amélioration de l'état et de la fonctionnalité des bâtiments et des équipements pour des meilleures conditions de l'enseignement et de la recherche. Sa réalisation est mesurée par l'amélioration de l'état des bâtiments et le renouvellement périodique des équipements.

Activités principales :

- Planifier la réalisation des bâtiments nécessaires pour la formation et la recherche et l'administration
- Superviser la réalisation des bâtiments
- Veiller à maintenir les bâtiments en bon état
- Planifier et acquérir les équipements nécessaires pour la formation
- Veiller à maintenir les équipements en bon état

• **PROGRAMME 0.2 : ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR**

Définition du programme enseignement supérieur :

Ce programme supervisé par le directeur général de l'enseignement supérieur s'articule autour des axes prioritaires suivants :

- Augmenter le nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité
- Améliorer la qualité et le taux d'encadrement dans les établissements d'enseignement supérieur public
- Développer l'enseignement à distance et promouvoir le e-enseignement

OBJECTIF 0.2.1 :

Augmenter le nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité

<i>Indicateurs</i>	<i>Valeur</i>	<i>Réalisations</i>			<i>Prévisions</i>					
		<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	
<i>0.2.1.3 Capacité d'accueil des spécialités à forte employabilité / capacité d'accueil totale</i>	- Cible* - Réel - Ecart									
<i>0.2.1.4 Nombre des diplômés dans les spécialités à forte employabilité / nombre total des diplômés</i>	- Cible - Réel - Ecart									

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

Cet objectif traduit l'orientation stratégique de favoriser l'employabilité. Sa réalisation est mesurée par l'amélioration de la capacité d'accueil pour les formations à forte employabilité et l'évolution parallèle du nombre des diplômés dans ces formations.

Activités principales :

- Concevoir et mettre en œuvre des filières de formation à forte employabilité
- Assurer une formation adaptée aux besoins du marché
- Veiller à l'amélioration du taux de rendement

OBJECTIF 0.2.2 :

Améliorer la qualité et le taux d'encadrement dans les établissements d'enseignement supérieur public

Indicateurs	Valeur	Réalizations			Prévisions					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
0.2.2.4 Nombre des enseignants universitaires permanents / nombre total des étudiants	- Cible* - Réel - Ecart									
0.2.2.5 Ratio enseignants permanents / enseignants contractuels	- Cible - Réel - Ecart									
0.2.2.6 Ratio enseignants collège A / enseignants collège B	- Cible - Réel - Ecart									

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

Cet objectif sert l'orientation stratégique d'amélioration de la qualité. Il est mesuré par des indicateurs déclinables au niveau régional et notamment le taux d'encadrement des étudiants et le taux d'encadrement pédagogique. La progression vers l'objectif tiendra compte à la fois des moyennes et de la dispersion autour de la moyenne pour tenir compte des spécificités de chaque établissement.

Activités principales :

- Identifier les besoins prévisionnels en enseignants par catégorie
- Encourager les maîtres assistants à préparer leur dossier de promotion.

OBJECTIF 0.2.3 :

Développer l'enseignement à distance et promouvoir le e-enseignement

Indicateurs	Valeur	Réalizations			Prévisions					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
0.2.3.3 Taux de numérisation des programmes de formation (nombre de modules numérisés et assurés à distance)	- Cible* - Réel - Ecart									
0.2.3.4 Nombre des étudiants inscrits à des filières de formation à distance et non présentielle et suivant effectivement les cours	- Cible - Réel - Ecart									

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

Cet objectif corrobore la volonté de développer l'enseignement à distance selon une approche intégrée entre les universités présentielle et l'UVT. Les indicateurs permettant de mesurer l'état d'avancement vers l'objectif sont le taux de numérisation des cours et l'évolution du nombre d'étudiants inscrits.

Activités principales :

- Intégrer dans le cursus de formation les modules numérisés
- veiller à la réalisation effective des modules numérisés en formation à distance
- encourager les enseignants à numériser une partie à la totalité de leur cours en coordination avec l'UVT.

• PROGRAMME 0.3 : RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Définition du programme recherche :

Ce programme dont la responsabilité est confiée au directeur général de la recherche scientifique vise la structuration et le renforcement de la recherche scientifique universitaire en l'orientant vers les priorités nationales et le valorisant auprès du système productif.

Les principaux objectifs associés au programme sont :

- Renforcer la recherche scientifique universitaire
- Orienter la recherche vers les priorités nationales
- Renforcer le transfert et la valorisation des résultats de la recherche

OBJECTIF 0.3.1 :

Renforcer la recherche scientifique universitaire

Indicateurs	Valeur	Réalisations			Prévisions				
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>0.3.1.4 Nombre de publications dans des revues scientifiques indexés</i>	<i>- Cible* - Réel - Ecart</i>								
<i>0.3.1.5 Nombre de thèses et de mastères soutenus</i>	<i>- Cible - Réel - Ecart</i>								
<i>0.3.1.6 Nombre de laboratoires et d'unités de recherche universitaires</i>	<i>- Cible - Réel - Ecart</i>								

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

Cet objectif correspond au renforcement de la structuration de la recherche et de la production scientifique. Les indicateurs retenus sont prévus dans les contrats de performance des universités et établissements et peuvent rendre compte de la réalisation de l'objectif

Activités principales :

- Structurer l'activité recherche
- Encourager les structures à la production scientifique

OBJECTIF 0.3.2 :

Orienter la recherche vers les priorités nationales

Indicateurs	Valeur	Réalisations			Prévisions				
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<i>0.3.2.4 Nombre de projets de recherche à vocation développement (P.R.F et autres)</i>	- Cible* - Réel - Ecart								
<i>0.3.2.5 Nombre de consortiums établis avec l'environnement socio-économique</i>	- Cible - Réel - Ecart								
<i>0.3.2.6 Nombre de laboratoires et d'unités de recherche universitaires</i>	- Cible - Réel - Ecart								

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

Cet objectif répond au défi d'adapter la recherche aux problèmes et priorités nationales. Afin de mesurer la progression sur la voie de la réalisation de l'objectif, le nombre de projets de recherche de développement, le nombre de consortiums avec l'environnement et le nombre de laboratoires seront périodiquement suivis.

Activités principales :

- Identifier les projets de recherche compatibles avec les priorités nationales
- Développer des réseaux de coopération avec l'environnement productif

OBJECTIF 0.3.3 :

Renforcer le transfert et la valorisation des résultats de recherche

<i>Indicateurs</i>	<i>Valeur</i>	<i>Réalisations</i>			<i>Prévisions</i>				
		<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>0.3.3.4 Nombre des brevets enregistrés à l'échelle nationale et internationale</i>	<i>- Cible* - Réel - Ecart</i>								
<i>0.3.3.5 Nombre de projets incubés dans les pépinières d'entreprises issus de la valorisation des résultats de la recherche</i>	<i>- Cible - Réel - Ecart</i>								
<i>0.3.3.6 Nombre de projets à vocation valorisation et transfert des résultats de recherche (V.R.R. et autres</i>	<i>- Cible - Réel - Ecart</i>								

** Les cibles sont à compléter*

Spécifications :

Cet objectif répond au souci d'améliorer le rendement de la recherche en le valorisant auprès du secteur productif. Les indicateurs rendant compte de l'état d'avancement vers l'objectif sont le nombre des brevets, des projets incubés et des projets à vocation de transfert des résultats de recherche.

Activités principales :

- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication sur les résultats de la recherche
- Sensibiliser l'environnement productif pour valoriser la recherche

• PROGRAMME 0.4 ŒUVRES UNIVERSITAIRES

Définition du programme œuvres universitaires

Supervisé par le directeur général des affaires estudiantines, ce programme vise les principaux objectifs suivants :

- Améliorer la qualité de la vie estudiantine
- Développer des activités socioculturelles
- Améliorer l'aide aux étudiants

OBJECTIF 0.4.1 :*Améliorer la qualité de la vie estudiantine*

<i>Indicateurs</i>	<i>Valeur</i>	<i>Réalisations</i>			<i>Prévisions</i>					
		<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	
<i>0.4.1.4 Taux de couverture de la demande exceptionnelle d'hébergement</i>	- Cible* - Réel - Ecart									
<i>0.4.1.5 Taux de fréquentation des restaurants universitaires</i>	- Cible - Réel - Ecart									
<i>0.4.1.6 Taux de satisfaction sur la restauration universitaire</i>	- Cible - Réel - Ecart									

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

L'objectif d'amélioration de la qualité répond au défi de fournir aux étudiants des couches sociales défavorisées un cadre propre pour les études. Les indicateurs retenus permettent de mesurer l'évolution du taux de couverture des demandes d'hébergement et l'indice de satisfaction des étudiants fréquentant les restaurants universitaires.

Activités principales :

- Œuvrer à améliorer la capacité d'accueil d'hébergement
- Œuvrer à améliorer la qualité de la restauration
- Assurer le suivi de la satisfaction des étudiants et entreprendre les actions correctives.

OBJECTIF 0.4.2 :*Développer des activités socioculturelles*

<i>Indicateurs</i>	<i>Valeur</i>	<i>Réalisations</i>			<i>Prévisions</i>					
		<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	
<i>0.4.2.2 Nombre des étudiants membres dans un club culture / nombre total des étudiants (suggestion à remplacer par taux de renouvellement des adhésions Nombre d'étudiants ayant révélés leur adhésion Nombre d'étudiants adhérents)</i>	- Cible* - Réel - Ecart									

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

L'objectif répond à l'orientation stratégique de développer les activités socioculturelles à travers l'adhésion aux clubs et surtout la réalisation effective d'activités au sein de ces clubs.

Activités principales :

- Encourager les étudiants à créer des clubs socioculturels
- Assister les étudiants à promouvoir des activités culturelles et sociales

OBJECTIF 0.4.3 :

Améliorer l'aide aux étudiants

Indicateurs	Valeur	Réalizations			Prévisions				
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0.4.3.4 Nombre des bureaux d'écoute et de santé préventive / nombre total des foyers	- Cible* - Réel - Ecart								
0.4.3.5 Pourcentage des étudiants ayant reçu le premier versement de la bourse au 31/10 de l'année	- Cible - Réel - Ecart								
0.4.3.6 Nombre d'étudiants ayant bénéficié d'un soutien matériel autre que la bourse	- Cible - Réel - Ecart								

* Les cibles sont à compléter

Spécifications :

Cet objectif dénote l'orientation sociale du gouvernement par l'aide aux étudiants nécessitant à travers la mise sur pied de cellules d'écoute et de santé, la célérité dans l'octroi des bourses et les aides octroyées aux étudiants

Activités principales :

- Recueillir et classer les demandes d'aide des étudiants
- Œuvrer à répartir d'une manière équitable les aides disponibles
- Améliorer le service de la bourse pour permettre aux étudiants d'en disposer à temps

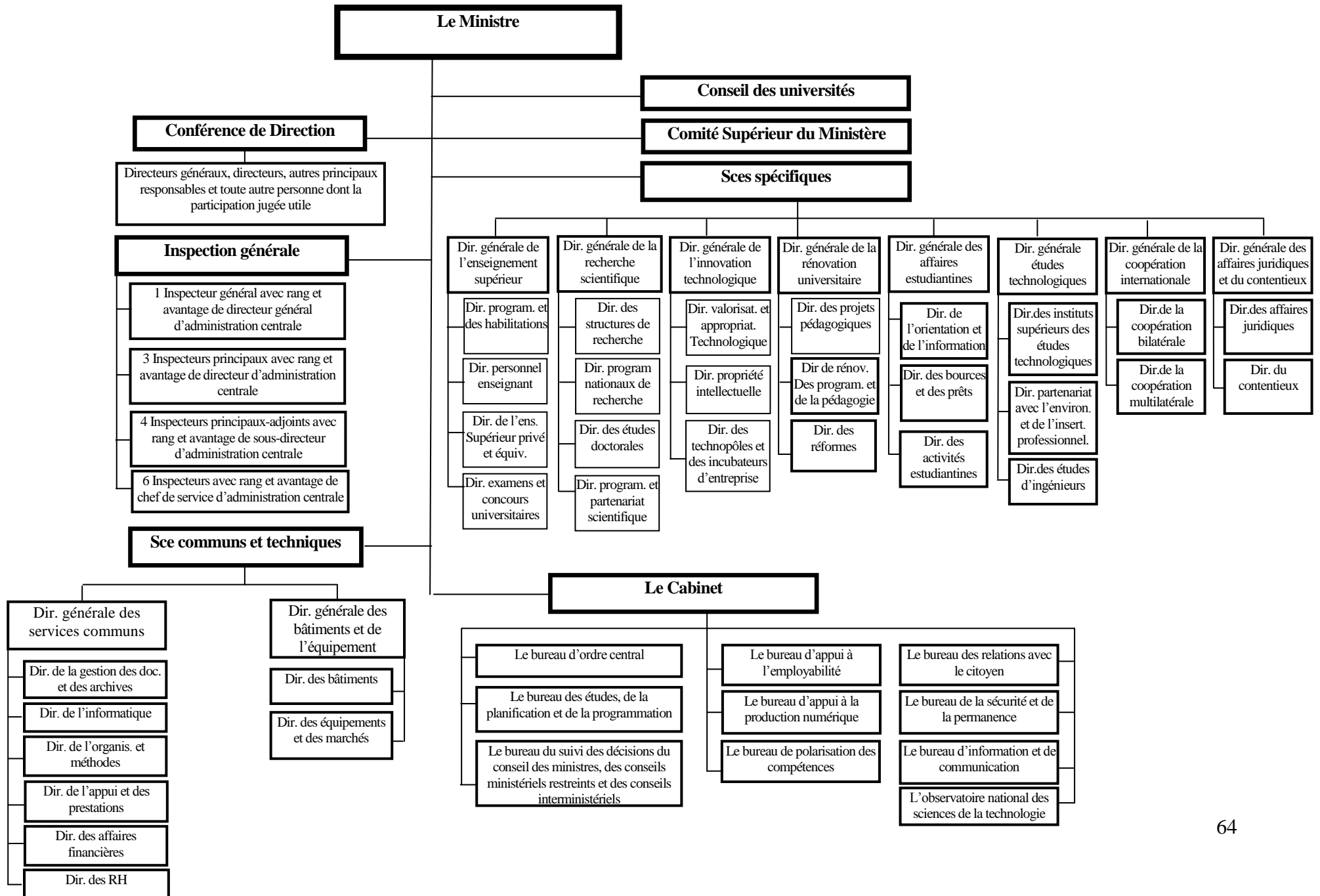
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMMES :

ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE

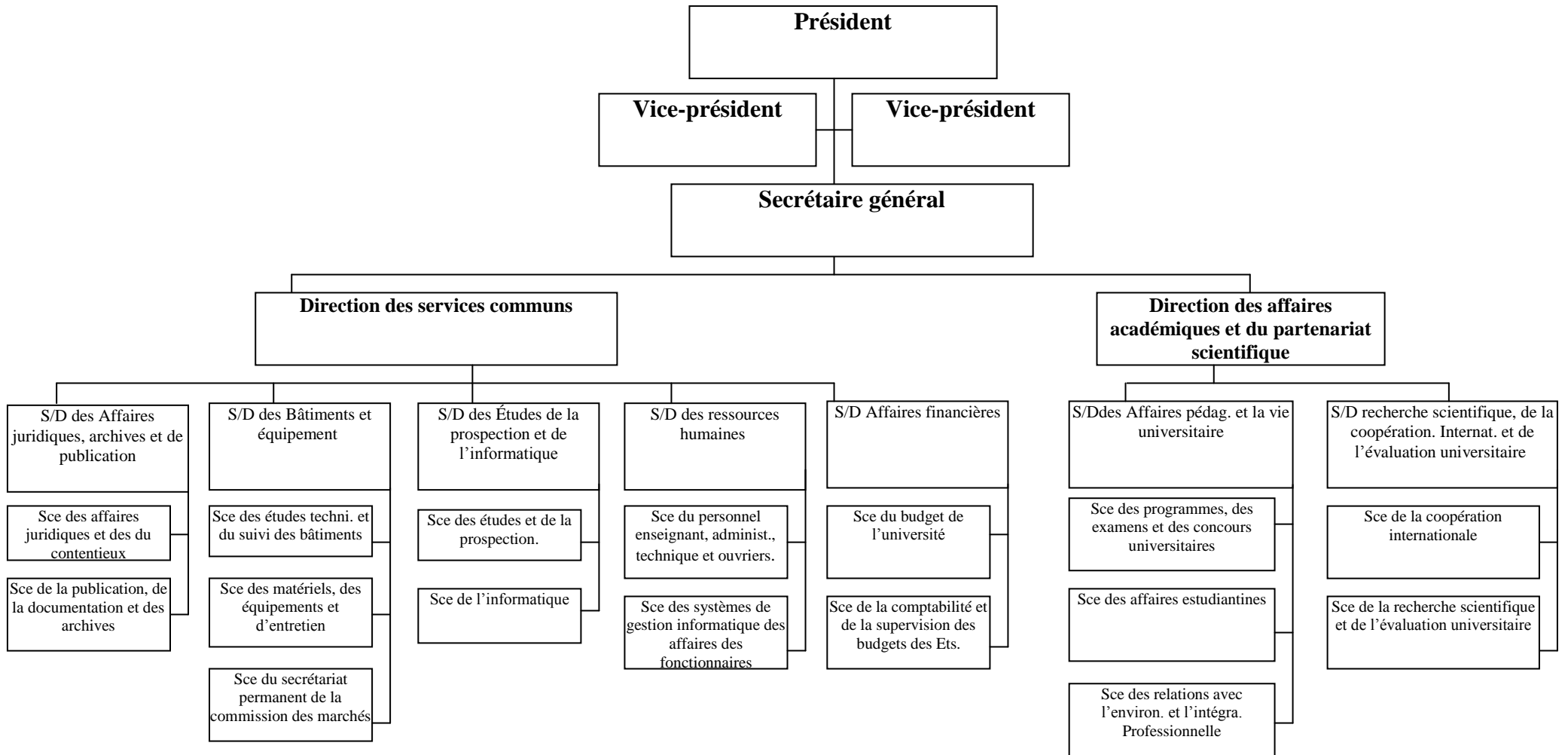
ORGANIGRAMME DE L'UNIVERSITÉ TUNISIENNE

ORGANIGRAMME DE L'OFFICE DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES POUR LE NORD

ORGANIGRAMME DU MINISTRE

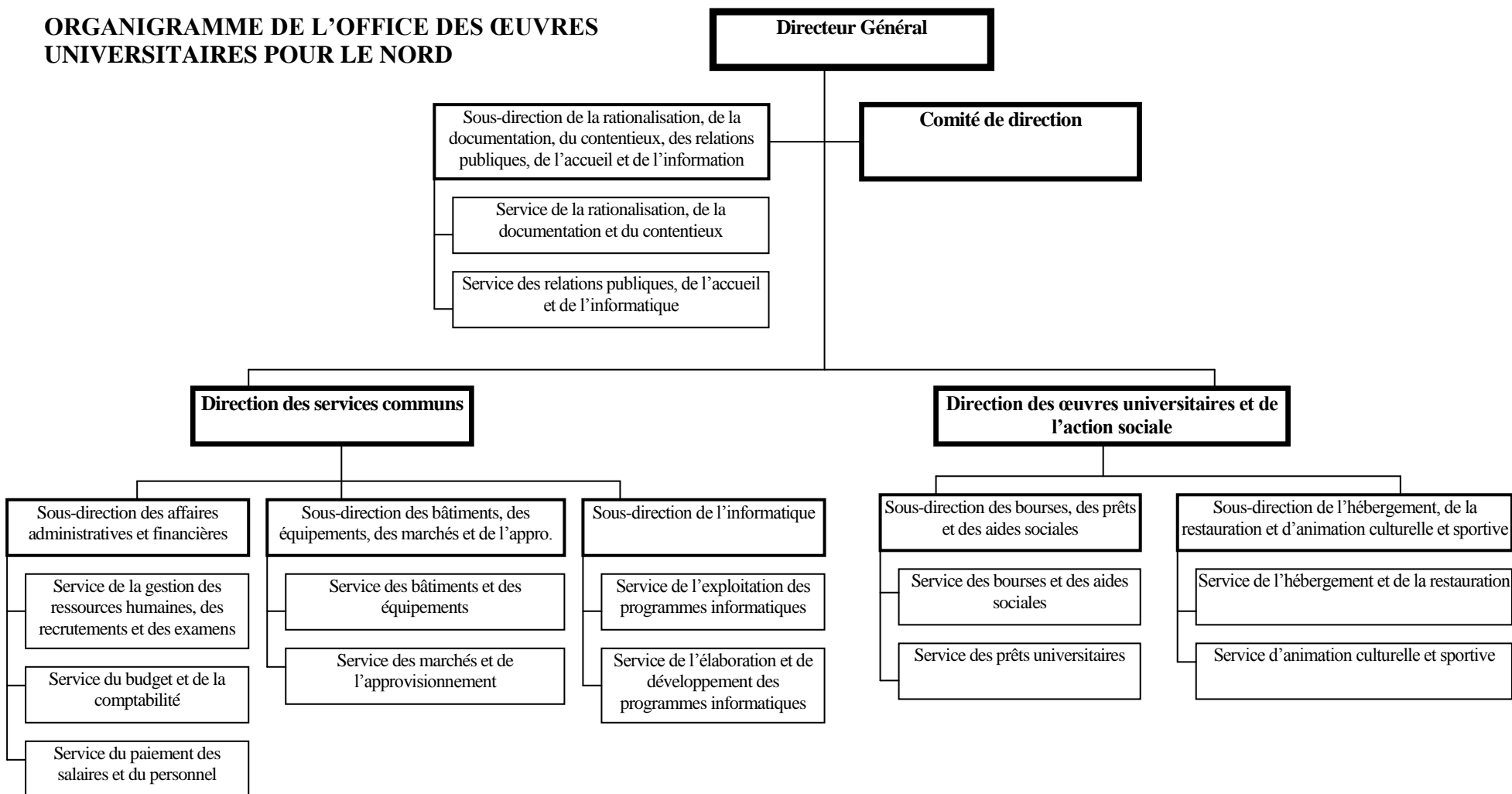


ORGANIGRAMME DE L'UNIVERSITE TUNISIENNE



(Référence : Décret n°2008-2716-2002 du 4 août 2008)

**ORGANIGRAMME DE L'OFFICE DES ŒUVRES
UNIVERSITAIRES POUR LE NORD**



ANNEXE 4 : INDICATEURS RETENUS DANS LE CADRE DU CONTRAT DE PERFORMANCE MESRS-UNIVERSITE

Domaine	Indicateurs		
Formation	Respect du principe 2/3 et 1/3	- Licences appliquées	
		- Master professionnel	
	Formation des nouveaux formateurs et des contractuels	- Nombre de session	
		- Nombre des participants	
		- Durée moyenne de formation	
	Certification en langue et S2i	- Nombre des étudiants certifiés en langue	
		- Nombre des enseignants certifiés en C2i	
		- Nombre des étudiants certifiés en C2i	
	Etude d'ingéniorat	- Nombre des étudiants inscrits dans les écoles préparatoires	
		- Nombre des étudiants inscrits dans les domaines d'ingéniorat	
		- Nombre des diplômés dans le domaine d'ingéniorat	
	Nombre des étudiants et leurs distribution /domaine		
	Taux d'encadrement des étudiants : Nbre des étudiants /Nbre des enseignants chercheurs		
	Taux d'encadrement des enseignants chercheurs : enseignants chercheurs catégorie A / total des enseignants chercheurs		
% des enseignants de l'enseignement secondaire détaché/total des enseignants permanents			
Rentabilité interne (taux de réussite)			
Recherche scientifique	Structures de recherche	- Nombre des laboratoires de recherche	
		- Nombre des unités de recherche	
		- Nombre des groupements de recherche	
		- Nombre des écoles doctorales	
	Nombre de publications scientifiques indexées en Tunisie et à l'étranger		
	Nombre de publication académique		
	Nombre de manifestations scientifiques internationales		
	Nombre de mastère		
	Nombre de thèses soutenues		
	Nombre de maîtres assistants habilités		
	Nombre d'inventions déposés		
	% des enseignants chercheurs affiliés à des structures de recherche		
	Vie estudiantine	Cellule d'insertion professionnelle	
		Nombre de clubs culturels et sportifs	
Nombre de clubs de création d'entreprises			
Taux d'adhésion des étudiants aux clubs			
Nombre de titres bibliographiques /étudiant			
Nombre de copies /étudiant			
Nombre d'étudiant / ordinateur			
Ouverture sur l'environnement et coopération internationale	Co-construction	Nombre de licences appliquées Co-construites	
		Nombre de master professionnel Co-construits	
	Activité des cellules d'insertion (rapport trimestriel)		
	Activité de l'observatoire		
	Ressources propres de :	Contrats de formation avec l'environnement	
		Contrats de recherche avec l'environnement	
Programmes de recherche internationaux			

	Nombre de convention de formation avec l'environnement	
	Nombre de convention de recherche avec l'environnement	
	Nombre de convention de co-diplômation	
	Nombre de convention de cotutelle des thèses	
	Nombre de réseaux internationaux de recherche	
	Nombre de programmes de recherche internationaux auxquels l'université adhéree (Campus/PCRD/CMCU/AUF)	
Administration	Programmes de formation au profit des agents	Nombre de programmes de formation
		Nombre des agents bénéficiaires
		Période moyenne de formation
	Taux d'exécution du budget	Titre I
		Titre II
	Taux de maîtrise des dépenses (eau, électricité, gaz, téléphone)	
	Administration électronique	Taux de prestations à distance
Taux d'équipement informatique		
Délai de réalisation des marchés		
Qualité	Comités qualité actif (rapports semestriels)	
	Programmes qualité	Participation aux programmes qualité
		Nombre de projets qualité approuvés
	Evaluation de la formation par les étudiants	
	Suivi des recommandations des commissions externes d'évaluation	
Numérisation des cours et formation à distance	Numérisation des unités d'enseignement	Nombre des unités numérisées
		Taux de numérisation
	Nombre d'unités à distance utilisées	
	Nombre de certificats non-présentiels intégrés	
	Nombre de certificats non-présentiels intégral	

**INDICATEURS RETENUS
DANS LE CADRE DU CONTRAT DE PERFORMANCE
MESRS ET CENTRES DE RECHERCHE**

Objectif	Indicateurs
1. Renforcement des ressources humaines	1.1. Evolution annuelle du nombre de chercheurs du Corps A
	1.2. Evolution annuelle du nombre de chercheurs statutaires du Corps B
	1.3. Evolution annuelle du taux d'encadrement (nombre du Corps A/nombre des corps A et B)
	1.4. Evolution annuelle du nombre d'ingénieurs statutaires et contractuels (titre I)
	1.5. Evolution annuelle du nombre de techniciens statutaires et contractuels (titre I)
	1.6. Ration du personnel du soutien à la recherche (nombre d'ingénieurs et de techniciens/nombre des corps A et B)
2. Renforcement du partenariat scientifique (national et international)	2.1. Part (%) des co-publications parues dans des revues scientifiques indexées
	2.2. Nombre annuel de nouveaux projets de recherche initiés dans le cadre de la coopération bilatérale (France, Espagne, Portugal,...)
	2.3. Nombre annuel de nouveaux projets de recherche initiés dans le cadre de la coopération multilatérale (PCRD, ...)
	2.4. Nombre total de consortiums de recherche à mettre en place durant la période du contrat programme
	2.5. Nombre total d'implications aux réseaux internationaux (LIA, consortiums,...)
3. Valorisation et transfert des résultats de recherche	3.1. Nombre annuel de conventions/contrats de partenariat avec des opérations économiques nationales (publics et privés)
	3.2. Nombre annuel de conventions/contrats de partenariat avec des opérations économiques internationales (publics et privés)
	3.3. Nombre annuel d'obtentions végétales enregistrées
	3.4. Nombre annuel de brevets déposés à l'INNORPI
	3.5. Nombre annuel de brevets déposés à l'échelle internationale (PCT)
	3.6. Nombre annuel de projets issus des résultats de recherche du centre transférés ou incubés
4. Amélioration de la production scientifique	4.1. Nombre annuel de publications parues dans des revues scientifiques indexées
	4.2. Nombre annuel de thèses de doctorat soutenues (réalisées au centre)
	4.3. Nombre annuel de mastères soutenus (réalisés au centre)
5. Renforcement de l'animation scientifique	5.1. Nombre annuel de manifestations scientifiques nationales organisées/co-organisées par le centre
	5.2. Nombre annuel de manifestations scientifiques internationales organisées/organisées par le centre
6. Gouvernance	6.1. Evolution annuelle du nombre du personnel administratif statutaires et contractuel (titre I) de la catégorie A
	6.2. Evolution annuelle du taux (%) du personnel administratif (catégorie A) et technique (tec. Et ing.) ayant bénéficié d'une formation continue ou recyclage (par rapport au nombre total du personnel administratif et technique)
	6.3. Evolution annuelle du nombre de services d'analyses accrédités
	6.4. Evolution annuelle du taux (%) de consommation du budget : titre I
	6.5. Evolution annuelle du taux (%) de consommation du budget : titre II
	6.6. Part (%) du montant des ressources provenant de la coopération internationale (par rapport au budget du centre)
	6.7. Part (%) du montant des ressources provenant des entreprises publiques et privées (par rapport au budget du centre)

