

Document de
la Banque mondiale

POUR UTILISATION OFFICIELLE UNIQUEMENT

Rapport N° : PAD1445

BANQUE INTERNATIONALE POUR LA RECONSTRUCTION ET LE
DÉVELOPPEMENT

DOCUMENT D'ÉVALUATION DE PROJET

POUR UNE

PROPOSITION DE PRÊT

D'UN MONTANT DE 64,3 MILLIONS D'EUROS
(ÉQUIVALENT À 70 MILLIONS DE \$EU)

À LA

REPUBLIQUE TUNISIENNE

POUR UN

PROJET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR POUR L'EMPLOYABILITÉ

3 FEVRIER 2016

Secteur Global de l'Education
Moyen-Orient et Afrique du Nord

La distribution de ce document est limitée. Ce document est réservé à ses destinataires dans le cadre de leurs fonctions officielles. Son contenu ne peut fait l'objet d'aucune autre publication sans l'autorisation de la Banque mondiale.

ÉQUIVALENCE DES DEUISES

(Taux de change applicable : décembre 2015)

| | | |
|-----------------|---|---------------------|
| Unité monétaire | = | Dinar tunisien (DT) |
| 1 DT | = | 0,49 \$EU |
| 1 \$EU | = | 2,03 DT |
| 1 \$EU | = | 0,91 EUR |

ANNÉE FISCALE

1^{er} janvier – 31 décembre

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

| | |
|--------|---|
| ADEB | Aide à la Décision Budgétaire |
| AFD | Agence Française de Développement |
| AQ | Assurance-qualité |
| AUF | Agence Universitaire de la Francophonie |
| BCT | Banque Centrale de Tunisie |
| BEPP | Bureau des études, de la planification et de la programmation |
| BIRD | Banque internationale de reconstruction et de développement (Banque mondiale) |
| CD | Compte désigné |
| CeIPFE | Cellule de gestion des projets financés par des fonds externes |
| CNI | Centre National de l'Informatique |
| CP | Comité de Pilotage |
| CPP | Cadre de partenariat-pays |
| CQ | Cadre de qualification |
| DGAE | Direction générale des Affaires estudiantines |
| DGES | Direction générale de l'Enseignement supérieur |
| DGET | Direction générale des Etudes technologiques |
| DGRU | Direction générale de la Rénovation universitaire |
| DGSC | Direction générale des Services communs |
| DSAO | Document standard d'appel d'offres |
| DT | Dinar tunisien |
| E4E | <i>Education for Employment</i> (Éducation pour l'Emploi) |
| ECTS | <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> (Système européen de transfert et d'accumulation de crédits) |
| EESR | Établissement d'enseignement supérieur et de recherche |
| EOU | Établissement des Œuvres universitaires |
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| ESG | <i>European Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area</i> (Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur) |
| FbP | Financement basé sur la performance |
| FPI | Financement de projets d'investissement |
| GBO | Gestion du Budget par Objectif |
| GF | Gestion financière |
| GIZ | <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> (Agence de coopération internationale allemande pour le développement) |

| | |
|-------|--|
| HEDA | <i>Association for the Development of Higher Education</i> (Association pour le développement de l'enseignement supérieur) |
| IEAQA | Instance nationale d'Évaluation, d'Assurance-qualité et de l'Accréditation |
| IEG | <i>Independent Evaluation Group</i> (Groupe d'évaluation interne de la Banque mondiale) |
| IEP | <i>Institutional Evaluation Program</i> (Programme d'évaluation institutionnelle) |
| INS | Institut national de la statistique |
| ISSET | Institut supérieur d'études technologiques |
| LMD | Licence-Master-Doctorat |
| MdF | Ministère des Finances |
| MESRS | Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique |
| MDICI | Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération internationale |
| MOAN | Moyen-Orient et Afrique du Nord |
| MPO | Manuel de procédures opérationnelles |
| NSI | Note de stratégie intérimaire |
| OCDE | Organisation pour la coopération et le développement économique |
| ODP | Objectif de développement de projet |
| EOU | Etablissements des Œuvres Universitaires |
| OOU | Office des Œuvres Universitaires |
| PAQ | Programme d'Appui à la Qualité |
| PARES | Projet d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur |
| PESE | Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité |
| P4R | <i>Program for Results</i> (Programme pour des résultats) |
| RFINA | Rapport financier intérimaire non-audité |
| SFI | Société financière internationale |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| TBS | Taux brut de scolarisation |
| UE | Union européenne |
| UGBO | Unité de gestion du Budget par Objectif |
| UGP | Unité de gestion des projets |
| UTICA | Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat |
| UVT | Université virtuelle de Tunis |

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| Vice-président régional : | Hafedh Ghanem |
| Directeur régional : | Marie Françoise Marie-Nelly |
| Directeur principal de l'éducation : | Claudia Maria Costin |
| Responsable de l'éducation : | Safaa El Tayeb El-Kogali |
| Responsable de projet : | Nina Arnhold |
| Co-responsable de projet : | Karine Pezzani |

TUNISIE
Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité

TABLE DES MATIÈRES

| | Page |
|--|-------------|
| I. CONTEXTE STRATÉGIQUE..... | 1 |
| A. Contexte national | 1 |
| B. Contexte sectoriel et institutionnel..... | 2 |
| C. Objectifs d'ordre supérieur auxquels le projet contribue..... | 9 |
| II. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET..... | 10 |
| A. Objectif de développement du projet (ODP) | 10 |
| B. Bénéficiaires du projet | 10 |
| C. Indicateurs de résultats des ODP | 11 |
| III. DESCRIPTION DU PROJET | 11 |
| A. Composantes du projet..... | 11 |
| B. Financement du projet..... | 15 |
| C. Leçons tirées et intégrées dans la conception du projet..... | 16 |
| IV. MISE EN OEUVRE..... | 17 |
| A. Dispositions institutionnelles et de mise en œuvre | 17 |
| B. Suivi et évaluation des résultats | 20 |
| C. Pérennité | 21 |
| V. RISQUES CLÉS..... | 21 |
| A. Évaluation du risque global et explication des risques clés | 21 |
| VI. SYNTHÈSE D'ÉVALUATION..... | 22 |
| A. Analyse économique | 22 |
| B. Technique..... | 22 |
| C. Gestion financière | 23 |
| D. Passation de marchés | 24 |
| E. Social (y compris les sauvegardes)..... | 25 |
| F. Environnement (y compris les sauvegardes) | 25 |
| G. Règlement des griefs par la Banque mondiale..... | 26 |

| | |
|---|------------|
| Annexe 1 : Cadre et suivi des résultats | 27 |
| Annexe 2 : Description détaillée du projet | 35 |
| Annexe 3 : Dispositions de mise en œuvre | 43 |
| Annexe 4 : Plan de soutien à la mise en œuvre..... | 68 |
| Annexe 5 : Financement basé sur la performance (FbP) pour la Tunisie | 69 |
| Annexe 6 : Analyse économique | 84 |
| Annexe 7 : Suivi des diplômés de l'enseignement supérieur..... | 97 |
| Annexe 8 – Fonds compétitif pour l'enseignement supérieur in Tunisie..... | 106 |
| Carte du Pays | 110 |

FICHE RÉCAPITULATIVE

République tunisienne

Projet d'Enseignement supérieur pour l'employabilité

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

0000009254

Rapport No. PAD1445

| Information de base | | | |
|---|---|--|-------------------------|
| No. d'identification du Projet P151059 | Catégorie environnementale C - Non requis | Chargé(s) du Projet Nina Arnhold, Karine M. Pezzani | |
| Instrument de prêt | Contraintes liées à la fragilité et/ou capacité [] | | |
| Financement de projet d'investissement | Intermédiaires financiers [] | | |
| | Série de projets [] | | |
| Date de mise en œuvre 25-Fév-2016 | Date de fin de mise en œuvre du projet 30-Jun-2021 | | |
| Date prévue d'entrée en vigueur 01-Jul-2016 | Date prévue de clôture 31-Dec-2021 | | |
| Collaboration avec SFI Non | | | |
| Responsable du Secteur Education | Directrice principale pour le secteur global de l'éducation | Directeur de pays | Vice-président régional |
| Safaa El Tayeb El- Kogali | Claudia Maria Costin | Marie Françoise Marie-Nelly | Hafez M. H. Ghanem |
| Emprunteur : République tunisienne | | | |
| Organisme responsable : Ministère de l'Enseignement Supérieur, Recherche et Technologie | | | |
| Contact : | Mme Najla Romdhane | Titre : Directrice, Unité de coordination | |
| Téléphone : | 21658478177 | Email : najlaromdhane@hotmail.fr | |
| Données de financement du Projet (en millions des E.U.) | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Prêt | <input type="checkbox"/> Don IDA | <input type="checkbox"/> Garantie | |
| <input type="checkbox"/> Crédit | <input type="checkbox"/> Subvention | <input type="checkbox"/> Autre | |
| Coût total du projet : | 75,0 | Financement total de la Banque : | 70,0 |
| Déficit de financement : | 0,0 | | |

| Source de financement | Montant |
|--|---------|
| Emprunteur | 5,0 |
| Banque internationale pour la reconstruction et le développement | 70,0 |
| Total | 75,0 |

Décaissements prévus (en millions de dollars E.U.)

| Exercice fiscal | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | | | | |
|-----------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|--|--|--|--|
| Annuel | 5,00 | 8,0 | 15,50 | 17,50 | 17,00 | 7,00 | | | | |
| Cumulatif | 5,00 | 13,00 | 28,50 | 46,00 | 63,00 | 70,00 | | | | |

Données institutionnelles

Pratique (Principal)

Éducation

Secteurs contribuant au projet

Domaines intersectoriels

Changement climatique

Fragilité, conflits et violence

Genre

Emplois

Partenariat public-privé

Secteurs / Changement climatique

Secteur (maximum 5 et total doit correspondre à 100%)

| Secteur principal | Secteur | % | Adaptation Co-avantages% | Atténuation co-avantages% |
|----------------------------------|---------------------------|-----|--------------------------|---------------------------|
| Éducation | Éducation tertiaire | 80 | | |
| Éducation | Formation professionnelle | 10 | | |
| Santé et autres services sociaux | Autres services sociaux | 10 | | |
| Total | | 100 | | |

Je certifie qu'il n'y a aucune information sur les co-avantages d'adaptation et d'atténuation des changements climatiques applicable à ce projet.

Thèmes

Thème (maximum 5 et total doit correspondre à 100%)

| Thème majeur | Thème | % |
|---|-------------------------------------|-----|
| Développement humain | Éducation pour l'économie du savoir | 80 |
| Protection sociale et gestion des risques | Amélioration des marchés du travail | 20 |
| Total | | 100 |

| Objectif de développement (s) | | | |
|--|---|---|--|
| L'objectif de l'enseignement supérieur pour l'employabilité projet (TEEP) est d'améliorer l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et de renforcer la gestion de l'enseignement supérieur. | | | |
| Composantes | | | |
| Nom de la composante | Coût (en millions \$E.U.) | | |
| Amélioration de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur | 36,00 | | |
| Renforcer la gestion de l'enseignement supérieur | 34,00 | | |
| Cadre d'évaluation des risques opérationnels | | | |
| Catégorie de risque | Évaluation | | |
| 1. Gouvernance et politique | Substantiel | | |
| 2. Cadre macroéconomique | Modéré | | |
| 3. Stratégies et politiques sectorielles | Substantiel | | |
| 4. Conception technique du projet ou programme | Substantiel | | |
| 5. Renforcement des capacités institutionnelles pour la mise en œuvre et Pérennité | Substantiel | | |
| 6. Gestion fiduciaire | Substantiel | | |
| 7. Environnement et social | Modéré | | |
| 8. Parties prenantes | Modéré | | |
| 9. Autres | | | |
| GLOBALEMENT | Substantiel | | |
| Conformité | | | |
| Politique | | | |
| Le projet dévie du CAS dans son contenu ou à d'autres égards importants ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Le projet nécessite-t-il des exemptions sur les directives de la Banque ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Ont-elles été approuvées par la direction de la Banque ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Est que l'approbation d'une exemption des directives est demandée au Conseil d'administration ? | Oui <input type="checkbox"/> | Non <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Le projet répond-il aux critères régionaux pour la préparation à la mise en œuvre ? | Oui <input checked="" type="checkbox"/> | Non <input type="checkbox"/> | |
| Politiques de sauvegarde déclenchées par le projet | Oui | Non | |
| Évaluation environnementale OP/BP 4.01 | | X | |
| Habitats Naturels OP / BP 4.04 | | X | |
| Forêts OP/BP 4.36 | | X | |
| Gestion des espèces nuisibles OP 4.09 | | X | |
| Ressources culturelles physiques OP / BP 4.11 | | X | |
| Populations autochtones OP / BP 4.10 | | X | |
| Réinstallation involontaire OP / BP 4.12 | | X | |
| Sécurité des barrages OP / BP 4.37 | | X | |

| | | | | |
|---|--|--------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Projets relatifs aux eaux internationales OP / BP 7.50 | | | | X |
| Projets en zones de conflit OP / BP 7.60 | | | | X |
| Clauses légales | | | | |
| Nom | Récurrent | Date d'échéance | Fréquence | |
| Arrangements institutionnels | X | | Tout au long du projet | |
| Description des clauses légales | | | | |
| L'Emprunteur doit s'assurer de la coordination générale du projet par le biais du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS), de l'Unité de gestion des projets (UGP), du Comité de pilotage, et du Comité du PAQ. L'Emprunteur s'engage à conserver en permanence l'UGP, le Comité de pilotage et le Comité du PAQ selon les termes de référence, la composition et les dispositions institutionnelles satisfaisantes pour la Banque. | | | | |
| Conditions | | | | |
| Source de financement | Nom | Type | | |
| BIRD | Arrangements institutionnels | Mise en vigueur | | |
| Description des conditions | | | | |
| L'Emprunteur a adopté les documents institutionnels pour le Projet, acceptables par la Banque du point de vue de la forme et du fond, et constitué le Comité de Pilotage, le Comité du PAQ et l'UGP avec des missions, compositions, personnel et moyens jugés satisfaisants par la Banque, tels qu'exposés dans la Section I.A de l'Annexe 2 au présent Accord. | | | | |
| Source de financement | Nom | Type | | |
| BIRD | Conditions de décaissement | Décaissement | | |
| Description des conditions | | | | |
| Aucun retrait ne devra être effectué sous la Catégorie (2) pour les sous-subsidies relatives aux contrats basés sur la performance sous le paragraphe 2.2 (ii) du Projet jusqu'à ce que (i) les Directives de l'Accord de Performance aient été adoptées par l'Emprunteur et soient acceptables du point de vue de la forme et de la substance par la Banque, et (ii) qu'un Agent de Vérification ait été recruté par l'Emprunteur conformément à des termes de référence acceptables pour la Banque. | | | | |
| Composition de l'équipe | | | | |
| Personnel de la Banque | | | | |
| prénom | Fonction | Titre | Spécialisation | Unité |
| Nina Arnhold | Responsable du Projet | Spécialiste principal de l'éducation | Enseignement supérieur | GED03 |
| Karine M. Pezzani | Co-responsable | Chargée des opérations | Opérations - Éducation | GED05 |
| Walid Dhouibi | Spécialiste en passation des marchés (ADM responsable) | | Passation des marchés | GGODR |
| Shirley Foronda | Spécialiste de la gestion financière | Spécialiste de la gestion financière | Direction financière | GGO23 |
| Andrianirina Michel Eric Ranjeva | Membre de l'équipe | Responsable des finances | Responsable des finances | WFALA |
| Emma Paulette Etori | Membre de l'équipe | Assistante | Assistante | GED05 |

| | | | | |
|-------------------------------|---|---|-----------------------------|-------|
| Fabio Isoldi | Membre de l'équipe | Spécialiste en passation des marchés | Passation des marchés | GGO05 |
| Fabrice Guy Christian Hénard | Membre de l'équipe | Consultant | Éducation | GED05 |
| Jean-Charles Marie De Daruvar | Membre de l'équipe | Juriste principale | | LEGAM |
| Joost de Laat | Membre de l'équipe | Economiste en éducation | Éducation | GEDDR |
| Kamel Braham | Coordinateur du Programme pour le Maghreb | Chef de programme | Coordination du programme | MNC01 |
| Markus Friedrich Vorpahl | Spécialiste des sauvegardes | Spécialiste principal en développement social | Développement social | GSU05 |
| Moez Makhlouf | Membre de l'équipe | Consultant | Finance | GED05 |
| Mohamed Adnene Bezzaouia | Spécialiste de l'environnement | Spécialiste de l'environnement | Protection environnementale | GENDR |
| Nathalie S. Munzberg | Juriste | Juriste principale | Juridique | LEGEN |
| Robin Audy | Membre de l'équipe | Consultant | Éducation | GSPDR |

Autre Personnel

| Nom | Fonction | Téléphone | Lieu |
|-----|----------|-----------|------|
| | | | |

Sites

| Pays | Première division administrative | Site | Prévu | Réel | commentaires |
|------|----------------------------------|------|-------|------|--------------|
| | | | | | |

I. CONTEXTE STRATÉGIQUE

A. Contexte national

1. ***Dans le sillage d'une révolution sans précédent à l'origine du « Printemps arabe », la Tunisie a engagé un processus de transition démocratique en janvier 2011*** avec l'élection d'une Assemblée constituante en octobre 2011 et l'adoption, le 26 janvier 2014 d'une nouvelle Constitution plus inclusive. La nouvelle Constitution protège les libertés fondamentales tels que la croyance religieuse, l'égalité des sexes en matière de droits et de responsabilités, et s'engage à décentraliser et responsabiliser les administrations locales. En décembre 2014, la Tunisie a franchi une nouvelle étape importante sur la voie de la démocratie en élisant son premier Président puis en nommant un nouveau Gouvernement en février 2015.

2. ***Toutefois, le pays reste confronté à des difficultés sans précédents. Après la révolution, les performances économiques de la Tunisie se sont fortement détériorées*** alors que le pays commençait à peine à se relever, fin 2010, de la crise mondiale financière, pétrolière et des prix alimentaires. Le chômage, notamment parmi la population jeune et instruite, reste un problème majeur pour le pays. L'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) (2014) estime à six ans la durée moyenne de transition de l'école à l'emploi (c'est-à-dire le temps nécessaire aux jeunes pour trouver un emploi après avoir quitté les établissements scolaires)¹, avec des variations considérables entre les régions, le Grand Tunis affichant la durée la plus courte (quatre ans). Le chômage, aspect majeur de la frustration des jeunes ayant conduit à la révolution de janvier 2011, a augmenté en 2011 et il est particulièrement élevé chez les jeunes instruits. En général, le chômage engendre chez les jeunes une situation précaire qui affecte leurs moyens de subsistance et leurs futures carrières.

3. ***De nombreux diplômés de l'enseignement supérieur accèdent difficilement au marché du travail.*** En 2011, le taux de chômage chez les diplômés du supérieur était de 29,2 pour cent, un taux supérieur à tous les autres groupes de niveau d'instruction, contre 13,3 pour cent en 2005. En outre, le chômage de longue durée affecte particulièrement les diplômés du supérieur : 46,4 pour cent des chômeurs de longue durée avaient suivi des études supérieures en 2011². Même si la croissance devrait reprendre progressivement à partir de 2016 elle ne sera pas suffisante pour absorber à la fois le stock et l'augmentation rapide de main d'œuvre qualifiée.

4. ***Le taux de chômage élevé cache de fortes disparités régionales, le nord-ouest et le sud-est affichant notamment des taux nettement supérieurs à la moyenne nationale.*** Par exemple, alors que le taux de chômage s'élevait à 13,3 pour cent pour l'ensemble du pays en 2013, il était de 37 pour cent dans le gouvernorat de Tataouine³. De la même manière, les taux de pauvreté moyens restaient dans l'intérieur du pays quatre fois supérieurs à ceux des régions côtières plus riches⁴. Les disparités régionales ont alimenté la contestation politique, la révolution de 2011 ayant éclaté dans les villes et les gouvernorats défavorisés et ceux les plus durement touchés par le chômage⁵.

¹ Selon les données de l'Institut national de la statistique (INS) de 2012, 8,1 pour cent des chômeurs diplômés demeurent au chômage 3 ans et plus.

² *Labor Policy to Promote Good Jobs in Tunisia*, Banque mondiale, 2015.

³ *Tunisia: A Reform Agenda to Support Competitiveness and Inclusive Growth*, OCDE, 2015.

⁴ *The Unfinished Revolution Bringing Opportunity, Good Jobs and Greater Wealth To All Tunisians*, Banque mondiale, 2014.

⁵ *Tunisia: A Reform Agenda to Support Competitiveness and Inclusive Growth*, OCDE, 2015.

5. ***Malgré ces difficultés, la transition politique a permis au pays de développer une nouvelle vision en termes d'économie, et de prioriser les réformes essentielles.*** Le nouveau Gouvernement tunisien est conscient de l'urgence qu'il y a à favoriser la reprise économique et la croissance partagée et à répondre aux demandes des jeunes pour plus d'inclusion politique, sociale et économique. Le taux élevé de chômage des jeunes en particulier souligne la nécessité de prendre des mesures audacieuses pour accélérer et approfondir les réformes de l'enseignement en cours. L'une de ces mesures consiste à établir un partenariat plus étroit avec le secteur privé, nécessaire pour garantir que les programmes d'études supérieures répondent aux besoins du marché du travail, en mettant l'accent sur les secteurs capables de créer de l'emploi à fort capital humain. Une récente étude de la Banque mondiale (2014) montre par exemple l'avantage comparatif dont jouit la Tunisie pour développer avec succès les segments à valeur ajoutée dans certains secteurs de services tels que les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la délocalisation à l'étranger, les services professionnels, les télécommunications, le transport et la logistique, le tourisme, les services de santé et certains secteurs manufacturiers comme le textile et le vêtement, le cuir et la chaussure, l'industrie électrique, l'industrie chimique, le verre, le fer, les matériaux métalliques pour la construction et l'industrie mécanique, le sanitaire et le mobilier domestique⁶. Toutefois, pour pénétrer ces segments à forte valeur ajoutée, la Tunisie devra produire un capital humain adéquat et fortement qualifié.

B. Contexte sectoriel et institutionnel

B.1 La Tunisie a connu une expansion rapide de l'enseignement supérieur

6. ***La Tunisie a connu une expansion rapide de l'enseignement supérieur.*** L'éducation constitue l'un des principaux piliers de la stratégie de développement de la Tunisie depuis l'indépendance à la fin des années 1950. Le pays a ouvert l'accès universel à l'enseignement primaire dans les années 1990 et atteint un taux brut de scolarisation (TBS) dans le secondaire de 78,8 pour cent en 2011⁷ contre 52 pour cent au début des années 1990. La population estudiantine des établissements publics d'enseignement supérieur a également augmenté rapidement entre 1995 et 2005, passant de 102 000 à 330 000. En conséquence, le TBS dans le supérieur est passé de 8 pour cent au début des années 1990 à 29 pour cent en 2004 et 35 pour cent en 2011. Ce processus s'est ralenti à partir de 2006 : la population estudiantine n'a augmenté que de 2 pour cent par an en moyenne sur la période 2006-2009 et la scolarisation ainsi que le nombre de diplômés sont en baisse depuis 2009, portés, entre autres, par une baisse de la démographie⁸. En somme, l'amélioration du niveau général d'instruction en Tunisie a permis l'émergence d'une population de jeunes de plus en plus instruits aspirant à l'enseignement supérieur. Le besoin de réformes en éducation ne se limitant pas à l'enseignement supérieur, il faut signaler que les autres sous-secteurs de l'enseignement ont bénéficié d'un soutien accru de la part d'organisations multilatérales comme l'Union européenne (UE), l'Agence allemande pour la coopération internationale (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*) et l'Agence française de développement (AFD).

7. ***De nombreuses femmes, en particulier, accèdent à l'université, et les diplômées de l'enseignement supérieur sont entrées sur le marché du travail en plus grand nombre que les femmes moins instruites.*** En 2011, 60,2 pour cent des diplômés de l'université étaient des

⁶ *The Unfinished Revolution Bringing Opportunity, Good Jobs And Greater Wealth To All Tunisians*, Banque mondiale, 2014.

⁷ Données du MESRS.

⁸ Tunisia Country Program Evaluation, FY05-13, Volume II: Appendixes, Independent Evaluation Group (IEG) & Banque mondiale, 2014, p.77.

femmes⁹. En outre, le taux d'activité des femmes avec un diplôme universitaire est de 53 pour cent, un peu moins que dans les pays développés plus riches et bien plus que celui des femmes sans diplôme universitaire ; le taux d'activité moyen des femmes était de 27 pour cent dans tous les groupes d'éducation¹⁰. Toutefois, 40,8 pour cent de ces femmes diplômées sont au chômage, soit près de deux fois le taux de chômage des hommes diplômés (21,2).¹¹ Ces différences considérables entre les taux de chômeurs des diplômés des universités hommes et femmes soulèvent des interrogations qui vont au-delà des questions d'offre en matière d'enseignement supérieur et qui peuvent être des problèmes d'offre de travail et des facteurs culturels¹². Le problème du chômage élevé chez les femmes diplômées pourrait en outre être lié à un phénomène plus général, caractéristique du marché du travail tunisien : la préférence des diplômés pour l'emploi dans le secteur public.

8. ***La promesse implicite du contrat social de la Tunisie en termes d'emplois de qualité dans le secteur public semble détourner le flux de talents du secteur privé.*** Les données de l'enquête nationale sur l'emploi révèlent qu'environ 45 pour cent des jeunes issus de l'enseignement supérieur préféreraient travailler dans le secteur public. Dans le même ordre d'idées, seuls quelque 10 pour cent des jeunes préféreraient travailler dans le secteur privé et le fossé en termes de préférences est plus grand chez les jeunes que chez leurs parents. En effet, 55 pour cent des travailleurs issus de l'enseignement postsecondaire étaient employés dans le secteur public en 2012 (57 pour cent en 2010 ; 61 pour cent en 2008)¹³. Ainsi, alors que la majorité des travailleurs issus de l'enseignement postsecondaire sont dans le secteur public, cette proportion diminue. Le secteur privé employait en conséquence 45 pour cent des travailleurs issus de l'enseignement postsecondaire en 2012 avec une tendance à la hausse, et une récente analyse de la Banque mondiale¹⁴ montre que le secteur privé (hôtellerie, services financiers et transport/communications) a créé plus d'emplois pour les travailleurs hautement qualifiés (théoriquement) que le secteur public. La majorité de ces travailleurs issus de l'enseignement postsecondaire dans le secteur privé étaient employés dans les services (67 pour cent) suivis de l'industrie (24 pour cent). Même si le rôle (encore) fort du secteur public en tant qu'employeur semble être principalement une question de demande d'emploi, les institutions d'enseignement devront aider à surmonter cette situation en favorisant une culture et un état d'esprit entrepreneuriaux chez les jeunes et en développant des compétences attractives pour le secteur privé.

9. ***Toutefois, la forte augmentation des inscriptions pendant les années 1990 et 2000 dans l'enseignement supérieur ('massification') s'est accompagnée de la création de nouvelles institutions et de structures associées*** en donnant, initialement, la priorité aux études moins onéreuses et plus faciles à développer¹⁵, une situation qui s'est par la suite inversée. Le système d'enseignement supérieur est actuellement composé de treize universités publiques (dont une pour le télé-enseignement), 198 établissements supérieurs publics, dont 25 Instituts supérieurs d'études technologiques (ISET) sous la tutelle directe du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS). L'expansion des universités publiques a eu lieu progressivement

⁹ Brookings, 2013. Les données du Gouvernement tunisien indiquent qu'en 2014, les femmes représentaient 67,1 pour cent des diplômés.

¹⁰ *Labor Policy to Promote Good Jobs in Tunisia*, Banque mondiale, 2015.

¹¹ Institut national de la statistique, INS, 2014.

¹² *Gender and Development in the Middle East and North Africa – Women in the Public Sphere*, Banque mondiale, 2004.

¹³ ENPE 2008, 2010, 2012.

¹⁴ World Bank Systematic Country Diagnostic (SCD) for Tunisia, 2015.

¹⁵ On a observé la même chose dans les autres systèmes d'enseignement supérieur qui ont connu une expansion rapide, comme en Pologne au cours des 20 années qui ont suivi la transition post-communiste.

à partir de 1986 et ont accueilli près de 315 513 étudiants en 2012-2013. Depuis 2010 toutefois, un certain desserrement de la demande a été enregistré ; les effectifs inscrits dans les universités publiques ont régressé à un taux annuel moyen de 3,8 pour cent pour atteindre 262 320 en 2015. Les ISETs créés en 1992 ont vu leurs effectifs augmenter rapidement puis, à partir de 2009, à décroître pour atteindre 27 559 étudiants en 2012-2013. Les 44 établissements privés d'enseignement supérieur connaissent un développement rapide, et en 2014-2015 les établissements privés attiraient 9,4 pour cent des quelques 340 000 étudiants inscrits dans les universités tunisiennes contre un poids ne dépassant pas 1 pour cent en 2006.

10. La législation pour l'introduction d'une structuration des diplômes d'enseignement supérieur a été élaborée après l'adoption du processus de Bologne¹⁶, mais leur mise en œuvre est loin d'être achevée. Bien qu'elle ne soit pas signataire du processus de Bologne, la Tunisie a adopté le modèle Licence-Master-Doctorat (LMD), les licences représentant 180 crédits du système européen de transferts et accumulation de crédits (ECTS) (équivalent à 3 années universitaires complètes) et les masters représentant 120 crédits ECTS (2 années complètes). Toutefois, la mise en œuvre de ce modèle est loin d'être achevée. L'ECTS, par exemple, est utilisé dans plus de 75 pour cent des institutions et programmes, mais en pratique, les crédits sont principalement basés sur des heures en présentiel (heures que les étudiants consacrent à des activités dirigées par des enseignants, c'est-à-dire selon une approche centrée sur un professeur) ou sur une combinaison d'heures en présentiel et de travail des étudiants, plutôt que sur les résultats d'apprentissage des étudiants comme le prévoient les réformes de Bologne¹⁷.

B.2 Préoccupations quant à la qualité des diplômes d'enseignement supérieur et leur alignement sur les besoins à long terme du marché du travail

11. Pour 39 pour cent des employeurs interrogés dans le sondage Enterprise Survey de 2012, la qualité des qualifications des travailleurs est l'une des principales contraintes pour le pilotage des entreprises¹⁸. De nombreuses entreprises ont indiqué que les candidats ne répondaient pas à leurs attentes en termes de qualifications requises, en particulier de compétences transversales¹⁹. Par exemple, 70 pour cent des répondants ont déclaré que les ingénieurs et/ou professionnels disponibles sur le marché du travail ne possédaient pas les qualifications adéquates pour le poste. Les chefs d'entreprise et entrepreneurs interrogés ont indiqué que la population active ne souffrait pas principalement d'un manque de techniciens, spécialistes des TIC, de l'ingénierie et des sciences. Le problème réside dans les compétences non-techniques, y compris les langues, le marketing et les compétences en communication²⁰.

12. En outre, l'offre en termes de qualification des diplômés n'est pas toujours adaptée aux besoins du marché du travail, en particulier dans une perspective à moyen et long terme alors que l'économie tunisienne cherche à déplacer la chaîne de valeur vers des activités à plus forte valeur ajoutée. En 2014-2015, environ 55 pour cent des étudiants inscrits dans des établissements d'enseignement supérieur étudiaient dans les domaines des sciences humaines, de la santé et des sciences sociales. Toutefois, les qualifications propres à la discipline qui en résultent ne sont pas

¹⁶ Le processus de Bologne est un effort collectif engageant les autorités publiques, universités, professeurs, étudiants, associations concernées, employeurs, agences d'assurance qualité, organisation internationales et institutions.

¹⁷ http://ec.europa.eu/education/tools/docs/ects-guide_fr.pdf.

¹⁸ Tunisia Investment Climate Assessment, Banque mondiale, Washington, DC, 2014e.

¹⁹ Le travail du Groupe d'Etudes sur la Formation d'Ingénieurs (GEFI) mené en octobre 2015 qui a consolidé toutes les informations relatives au secteur de l'ingénierie aboutit aux mêmes conclusions (« Une nouvelle vision du système national de Formations d'Ingénieurs », 18 octobre 2015).

²⁰ Tunisia Investment Climate Assessment, Banque mondiale, Washington, DC, 2014e, p. 44.

suffisamment attractives pour les secteurs où la demande en main d'œuvre qualifiée est la plus forte, comme les services financiers et les télécommunications²¹. Le problème est donc double et les institutions devront non seulement donner aux diplômés de meilleures qualifications générales, mais également mieux adapter leurs offres aux demandes (propres à la discipline) du marché du travail²².

B.3 Des incitations relativement faibles pour améliorer la qualité et aligner les compétences sur les besoins du marché du travail

13. *Les mesures (y compris de financement) incitant les établissements d'enseignement supérieur à améliorer la qualité et aligner les qualifications des diplômés sur les besoins du marché du travail ont été relativement faibles.* Il y a à cela plusieurs raisons, dont :

(a) *Premièrement, la demande des étudiants et de leur famille pour l'enseignement supérieur reste forte, ce qui ne constitue pas un facteur incitatif pour les institutions à être compétitives en matière de qualité.* Malgré les difficultés auxquelles doivent faire face les diplômés pour le passage de l'école à l'emploi, avec des taux de chômage très élevés, les perspectives d'embauche restent meilleures que pour ceux qui ne sont pas allés au-delà de l'enseignement secondaire. Barouni et Broecke (2013) constatent qu'alors que seuls 52 pour cent des diplômés du supérieur étaient employés en 2010, les diplômés du secondaire étaient encore moins nombreux (41 pour cent). Ils estiment que le taux de rendement interne pour l'enseignement supérieur, associé à des salaires supérieurs, est de 27 pour cent comparé au secondaire. Par conséquent, la forte demande pour le supérieur devrait se poursuivre, réduisant la mise en place de mesures incitatives dans l'enseignement supérieur pour être compétitif en matière de qualité. Toutefois, le maintien d'une forte attractivité de l'enseignement supérieur souligne un besoin urgent de réformes dans ce secteur. Ces réformes ont été développées dans le Plan stratégique de la Réforme de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique de 2016-2021 pour la décennie 2015-2025.

(b) *Deuxièmement, l'assurance-qualité externe indépendante de l'enseignement supérieur n'est pas suffisamment développée en Tunisie et, en pratique, le financement de l'enseignement supérieur reste largement lié aux intrants.* La loi de 2008 sur l'enseignement supérieur prévoit la création d'une agence indépendante en charge de l'assurance-qualité externe au travers d'évaluations et d'accréditations nationales. Cette agence, baptisée Instance nationale de l'Évaluation, de l'Assurance-qualité et de l'Accréditation (IEAQA) a en fait été créée en 2013. Toutefois, beaucoup reste à faire pour promouvoir les bonnes pratiques internationales en matière d'assurance-qualité dans l'enseignement supérieur²³. Considérant la nature et l'orientation des réformes de l'enseignement supérieur en Tunisie, en particulier vis-à-vis du processus européen de Bologne, il serait fortement souhaitable que la nouvelle agence fonctionne selon les bonnes pratiques établies et les Références et lignes directrices européennes (ESG) pour les agences d'assurance-qualité. En outre, les institutions devraient se charger de plus en plus de leur propre qualité (voir également le *Communiqué de Berlin de 2003* du processus de Bologne). Cela pourrait par exemple être appuyé par la mise en place d'unités

²¹ *The Unfinished Revolution*, Banque mondiale, 2014, p. 173.

²² Alors que les EES privées pourraient fournir de bons exemples en matière de connexion avec le marché du travail (par exemple : implication des employeurs dans les structures de gouvernance, offre de stages pratiques), l'application de ces exemples connaît des limites dues, en particulier, à la taille et au profil de ces institutions privées (notamment à la structure de leurs revenus).

²³ *The Unfinished Revolution*, Banque mondiale, 2014, p. 26.

d'assurance-qualité internes (en redynamisant les comités pour la qualité en place 2006, mais actuellement inactifs pour la plupart).

(c) *Troisièmement, les étudiants reçoivent peu d'informations sur les orientations professionnelles des différentes options d'études supérieures, ce qui n'incite pas les établissements d'enseignement supérieur à aligner leurs offres sur les besoins du marché du travail.* Il n'existe aucune approche systématique pour collecter les informations sur les perspectives du marché du travail des différents domaines et niveaux d'études, et pour les mettre à disposition des étudiants du secondaire. Comme souligné dans *Integrity Scan of Tunisia*, de l'OCDE (2013, p. 157) :

« [L]es jeunes Tunisiens qui veulent étudier à l'université doivent passer par un système central d'admission des étudiants qui leur propose une filière en fonction des notes obtenues à l'examen final de l'école secondaire. Seule une minorité d'étudiants les plus performants peuvent choisir la discipline qu'ils préfèrent. La majorité des étudiants dans la partie moyenne et basse du spectre des performances doit envisager de choisir une des disciplines (restantes), possiblement de faible valeur sur le marché du travail [...] Ces deuxièmes solutions sont nombreuses, étant donné que pour les études longues le nombre de places offertes a été déterminé indépendamment des besoins du marché du travail et dans des disciplines moins onéreuses (la philosophie est par exemple moins coûteuse que l'ingénierie en termes de besoins en équipements). »

14. ***En général, les établissements d'enseignement supérieur sont peu incités à s'aligner avec les besoins du marché du travail.*** La nature centralisée et les autres rigidités du système d'admission (par exemple, les contraintes en termes de possibilité pour les étudiants de changer de filière après leur inscription)²⁴, associées au manque d'informations sur le marché du travail qui permettraient aux étudiants de prendre des décisions éclairées sur le choix de leur domaine d'études, signifient que les établissements d'enseignement supérieur sont peu incités à réduire le nombre de places dans les domaines offrant de mauvaises perspectives d'emploi et à l'augmenter dans les domaines où les perspectives d'emploi sont bonnes.

B.4 Des efforts constants pour améliorer la qualité et aligner les qualifications sur les besoins du marché du travail

15. ***Depuis 2000, des tentatives ont été faites pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur en décentralisant la gouvernance des universités en termes de gestion académique, administrative et financière.*** En 2008, la loi n° 19-2008 a donné une nouvelle impulsion en matière de gestion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (EESR). Un changement important concernait l'introduction d'un nouveau type de relation contractuelle entre le MESRS et les EESR, qui allait au-delà du modèle précédent de supervision administrative et financière (« *Manuel relatif à la conclusion de contrats de performance entre le Ministère de l'enseignement supérieur et les universités en Tunisie* », Banque mondiale, 2010). Initialement, la budgétisation par contrat via des contrats de performance²⁵ quadriennaux a été introduite en tant que pilote et les contrats ont été conclus entre le Ministère et les treize universités ainsi que la Direction générale des études technologiques (DGET) en 2010. Après la signature d'un contrat avec le Ministère, chaque université ainsi que la DGET s'est engagée dans une activité de consultation similaire avec

²⁴ « Les étudiants n'ont pas le droit de changer de cursus pendant leurs études. Ce contrôle limite le type d'expertise nécessaire pour créer des entreprises performantes » (<https://mises.org/library/education-bubble-fuel-revolt>).

²⁵ Pour plus d'informations, se référer à l'Annexe 5.

ses établissements d'enseignement supérieur respectifs, et en janvier 2010, plus de 100 contrats internes ont été signés.²⁶ Toutefois, la mise en œuvre s'est essouffée après la révolution qui a éclaté en janvier 2011 et le pilote n'a pas été pleinement mis en œuvre.

16. ***Le sujet de la budgétisation par contrat a été repris en 2014*** au travers, entre autres, d'un atelier organisé en octobre 2014 par le MESRS et la Banque mondiale. La Banque mondiale a ensuite soutenu une évaluation externe de l'expérience de 2009 avec les contrats de performance.²⁷ Les parties prenantes ont convenu que même si les contrats de performance semblaient être des outils utiles dans le contexte d'une nouvelle relation de pilotage modernisée entre le Gouvernement et les universités (et potentiellement au sein des universités), les futurs contrats devaient prendre en compte la diversité des missions des EESR et leurs profils spécifiques au lieu de se référer à l'approche unique de l'ancien cadre (*Manuel relatif à la conclusion de contrats de performance entre le Ministère de l'enseignement supérieur et les universités en Tunisie*, Banque mondiale, 2010).

17. ***La loi de 2008 sur l'enseignement supérieur ouvre également la voie à une plus grande autonomie des universités*** avec l'introduction du statut d'Établissement à caractère scientifique et technologique (EPST). Ce nouveau statut vise à accroître l'autonomie des EESR dans la gestion des ressources financières, notamment par la mise en œuvre de partenariats public-privé (Tunisie Country Program Evaluation, FY05-13, Volume II: Annexes, IEG & WB, 2014, p.80). Néanmoins, en pratique, une seule université (l'Université virtuelle de Tunis, UVT) a pu accéder à ce statut²⁸ et davantage de réformes législatives, de mesures pratiques et – impérativement – de renforcement des capacités seront nécessaires pour que l'autonomie des universités devienne une réalité.

18. Outre la décentralisation de la gouvernance des universités, la loi de 2008 prévoit également la création de l'agence indépendante en charge de l'assurance-qualité externe, établie en 2013 mais devant être consolidée, comme souligné plus haut. Finalement, les mesures prises après la révolution, notamment les décrets n° 31-2011 et n° 683-2011 permettant l'élection des présidents d'universités et directeurs des établissements universitaires, sont un pas important vers la reconnaissance et l'acceptation des principes de bonne gouvernance de l'enseignement supérieur tunisien. Les universités souffrent cependant encore d'un manque d'autonomie dans leur gestion quotidienne et restent, dans une large mesure sans stratégies institutionnelles fortes.

19. ***La Tunisie fait également des efforts pour mieux aligner les diplômes de l'enseignement supérieur sur les besoins du marché du travail.*** Par exemple, un nouveau parcours « entrepreneuriat » a été intégré au programme des licences et masters appliqué en 2009.²⁹ Les incitations et les politiques du Gouvernement cherchent de plus en plus à aider les diplômés des universités à créer de nouvelles entreprises, mais visent également à développer le leadership entrepreneurial et l'efficacité personnelle des étudiants, par exemple au travers d'un enseignement supérieur professionnalisé (incluant des licences « co-construites ») et en développant le leadership et la culture entrepreneuriaux au travers d'ateliers régionaux, de concours de business plans et

²⁶ *Assessment of the performance contract policy in Tunisian higher education initiated in 2009*, Don F. Westerheijden, Banque mondiale, 2015).

²⁷ *Idem*.

²⁸ En décembre 2015.

²⁹ Une évaluation d'impact par essai aléatoire (RCT) de cette section entrepreneuriat constitue une première preuve expérimentale de l'efficacité de l'enseignement de l'entrepreneuriat ciblant les étudiants universitaires et des interventions de soutien à l'entrepreneuriat dans la région MOAN (Angel-Urdinola et al., 2010; Entrepreneurship training and self-employment among university graduates: Evidence from a randomized trial in Tunisia, Banque mondiale, 2012, p. 2).

d'idées entrepreneuriales et de la participation des universités à la Semaine mondiale de l'entrepreneuriat³⁰. Des initiatives voient le jour pour soutenir les petites entreprises, et les capacités financières du secteur bancaire dédiées à l'investissement dans les petites et moyennes entreprises, ainsi que dans les microentreprises, ont augmenté. Les universités bénéficieraient de l'analyse comparative des bonnes pratiques mises en œuvre dans ce domaine par les universités publiques et privées de Tunisie et de la région. Toutefois, les facteurs institutionnels et structurels continuent à freiner le développement de l'entrepreneuriat et, par-dessus tout, l'employabilité des étudiants. Plusieurs conditions doivent encore être réunies pour que l'entrepreneuriat décolle, y compris : une meilleure gouvernance, une meilleure valorisation de la recherche innovation et, plus généralement, de son application au service du développement régional, et une meilleure qualité d'enseignement.

20. ***La Banque mondiale a soutenu la création et l'opérationnalisation d'un mécanisme d'assurance-qualité et d'une autonomie des institutions par l'intermédiaire du Deuxième Projet d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur (PARES II), financé par la BIRD, et d'une assistance technique associée.*** En premier lieu, l'Instance nationale de l'Évaluation, de l'Assurance-Qualité et de l'Accréditation (IEAQA) créée en 2013 a été soutenue via une série d'ateliers impliquant des experts européens renommés de l'assurance-qualité et la préparation de visites d'études dans des agences européennes. En second lieu, le PARES II a également octroyé des fonds compétitifs globaux directement aux budgets d'investissement des universités et des EESR dans le cadre du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ). Ces fonds ont fait naître parmi les institutions et les programmes universitaires un nouvel esprit de compétition dont les fruits à long terme devraient dépasser le soutien financier fourni dans le cadre du projet³¹. Des évolutions allant dans le sens d'une qualité accrue et d'une assurance-qualité sont perceptibles, même si leur mise en œuvre dans les institutions n'est pas uniforme. Les parcours « co-construits », impliquant universités et employeurs dans le développement et l'exécution de ces programmes, ont constitué une troisième mesure d'alignement des cursus avec la demande du secteur professionnelle développée dans le cadre du PARES II. L'expérience du PARES II n'a pas seulement montré que des taux de réussites meilleures aux examens, mais également un taux plus élevé de diplômés trouvant du travail. Toutefois, il est prévu que dans le projet PESE, une collecte des données plus systématique ainsi qu'une évaluation d'impact complète de ces programmes soient conduites.

21. ***Le PARES II et sa composante PAQ notamment ont contribué à créer un socle pour des programmes de qualité modernisés et à les aligner sur les attentes des employeurs.*** Les programmes d'enseignement ont été revus selon les nouveaux paradigmes du marché, la certification des programmes a été étendue, permettant aux diplômés d'appliquer leur enseignement et leurs qualifications sur le marché du travail. Des efforts ont été faits pour définir un enseignement fondé sur les compétences et les approches pédagogiques ont été renouvelées. En particulier, l'approche centrée sur l'étudiant prend de l'importance avec le PARES II et le PAQ qui ont ouvert la voie à la redéfinition des programmes, la modernisation de l'environnement d'apprentissage et la mise à niveau des compétences pédagogiques des formateurs. La consolidation et le développement de ces accomplissements seront déterminants pour garantir une meilleure employabilité des futurs diplômés. Les évaluations internes et externes du PAQ ont recommandé

³⁰ *Promoting graduate entrepreneurship in Tunisian universities*, OCDE & LEED, 2012, p. 57.

³¹ *Évaluation du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ) développé en Tunisie de 2006 à 2014*, E. Froment et A. Sursock, Banque mondiale, mai 2015.

de poursuivre – voire d’élargir – le mécanisme de fonds compétitif de type PAQ à d’autres secteurs tels que la recherche innovation et les services offerts aux étudiants (environnement et vie associative).

C. Objectifs d’ordre supérieur auxquels le projet contribue

22. *Le projet proposé d’enseignement supérieur pour l’employabilité (PESE) devrait avoir un impact positif à long terme sur l’économie tunisienne en améliorant l’employabilité des diplômés* grâce à des programmes innovants alignés sur les besoins du marché du travail, en contribuant à améliorer les liens entre les EESR et les secteurs public/privé et en soutenant l’entrepreneuriat. Le projet contribuerait également à la Note de stratégie intérimaire (NSI) 2013-2014 (datée du 27 mai 2012) du Groupe de la Banque mondiale qui fixe l’engagement stratégique accru en Tunisie en soutien des priorités du pays à court et moyen terme. Les trois domaines stratégiques de la NSI sont : (a) poser les bases d’une croissance durable et de la création d’emplois ; (b) promouvoir l’inclusion sociale et économique ; et (c) renforcer la gouvernance : participation, transparence et responsabilisation.

23. *Outre une meilleure employabilité, le PESE vise à contribuer à une meilleure qualité de service dans l’enseignement supérieur, avec un pourcentage important de jeunes comme principaux bénéficiaires.* Les fonds compétitifs selon le mécanisme développé dans le cadre du Programme d’Appui à la Qualité (PAQ, 2006-2012) et proposés dans le cadre du projet engendreront des opportunités pour les institutions universitaires³² et les étudiants, entre autres des régions intérieures défavorisées, permettant ainsi plus d’égalité et d’inclusion. Grâce à toutes ces mesures, le PESE contribuera également à une meilleure cohésion sociale en Tunisie.

24. Alors que le nouveau Cadre de partenariat-pays (CPP) est en cours de développement, le projet devrait jouer un rôle important en contribuant aux résultats du CPP en termes de consolidation des compétences, d’employabilité des jeunes et de réformes de l’éducation associées.

25. **Le projet entre également et directement dans la ligne du premier pilier « renouveler le contrat social » de la stratégie globale de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MOAN),** en visant à renforcer la relation entre le secteur de l’enseignement supérieur et les acteurs de l’environnement socio-économique, et à accroître la responsabilisation et la qualité de l’enseignement supérieur. Le projet vise à produire davantage de diplômés ayant des qualifications adaptées au marché du travail, en promouvant des partenariats entre les universités, les EESR et les entités publiques et privées via un mécanisme de fonds compétitifs. Il est également en ligne avec la stratégie MOAN en visant un renforcement des partenariats au sein du pays, notamment avec des acteurs non gouvernementaux tels que les associations d’employeurs (dont l’Union Tunisienne de l’Industrie, du Commerce et de l’Artisanat (UTICA) et les parties prenantes (en particulier les étudiants). Il déclenchera des contributions du secteur privé et la participation d’entreprises à des activités du secteur public par le biais de parcours élaborés conjointement, et d’autres formes d’appui à une meilleure transition entre l’enseignement supérieur et l’emploi pour les jeunes. Au final, le projet aura un lien important avec le travail sur la gouvernance de l’enseignement supérieur régional, facilité par la Banque mondiale, et donc avec le deuxième pilier (« coopération régionale ») de la nouvelle stratégie MOAN.

³² Les institutions universitaires incluent : les universités, EESR, établissements des œuvres universitaires (EOU), ISET.

26. **En améliorant l'employabilité des diplômés, le projet devrait contribuer à créer davantage d'opportunités d'emploi et à améliorer les moyens de subsistance de plus de familles et de jeunes tunisiens**, ce qui répond parfaitement à la stratégie de la Banque mondiale visant à éradiquer la pauvreté extrême et à promouvoir la prospérité partagée. Une meilleure transition entre l'enseignement supérieur et l'emploi ne bénéficiera pas seulement aux jeunes grâce à une inclusion et une participation économique accrues, elle contribuera également fortement à la cohésion sociale, et donc à la paix et la stabilité. C'est pourquoi ce projet pourrait avoir un impact bien au-delà de la Tunisie et servir de modèle, une fonction importante dans une région où la paix sociale et l'avenir des jeunes restent incertains.

II. OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET

A. Objectif de développement du projet (ODP)

27. L'objectif du projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité (PESE) est d'*améliorer l'employabilité des diplômés du supérieur et de renforcer la gestion de l'enseignement supérieur*. Le projet soutiendra en particulier des initiatives visant à améliorer l'employabilité – définie comme les qualifications³³ de ces diplômés de l'enseignement supérieur applicables au marché du travail – et à mieux adapter l'enseignement supérieur aux enjeux locaux et mondiaux, en tenant compte des considérations du marché du travail. Les résultats attendus concernent donc également l'efficacité accrue du secteur via l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage, et son efficacité via une meilleure assurance-qualité, des structures de gouvernance appropriées et un financement basé sur la performance. Le projet prend en compte les résultats et les leçons tirées de PARES II et continuera à soutenir des activités de réforme pertinentes pour le développement futur de l'enseignement supérieur – dont le Plan stratégique du MESRS³⁴ ainsi que des activités prévues dans le Plan quinquennal 2016-2020 du Gouvernement - en les appliquant au niveau national au travers d'un ensemble de mesures structurelles et de fonds compétitifs.

B. Bénéficiaires du projet

28. Les principaux bénéficiaires du projet PESE sont les étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur. Le projet profitera également plus largement aux EESR et aux employeurs au travers de mesures systémiques (c'est-à-dire des activités au niveau du système, s'appliquant à tous les EESR) afin de réformer l'enseignement supérieur et de mieux l'adapter aux besoins du marché du travail. D'autres bénéfices pour les diplômés de l'enseignement supérieur et l'économie découleront de l'amélioration des compétences entrepreneuriales des diplômés. Le projet soutiendra également les bacheliers en les informant mieux sur les perspectives du marché du travail et sur les programmes d'études supérieures.

³³ Elles incluent les compétences et qualifications généralement associées à l'entrepreneuriat, telles que : sensibilisation au commerce et aux clients, résolution de problèmes, travail d'équipe, communication et littératie, application des notions de calcul et des technologies de l'information, capacité à faire preuve d'une approche positive, ouverture aux nouvelles idées et volonté de créer de la valeur à partir de celles-ci (*A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities*, EC & OCDE, 2012, p.2). La demande en qualifications ne concerne donc pas uniquement les profils techniques et professionnels, mais également les qualifications génériques (ou transférables).

³⁴ Le Plan stratégique vise cinq objectifs : (i) améliorer la qualité de la formation universitaire et l'employabilité des diplômés ; (ii) promouvoir la recherche et l'innovation ; (iii) promouvoir la bonne gouvernance et optimiser la gestion des ressources ; (iv) réviser la carte universitaire pour un meilleur ancrage et équilibre régionaux ; et (v) promouvoir la formation pédagogique des enseignants.

C. Indicateurs de résultats des ODP

29. Les indicateurs et objectifs correspondants proposés pour les ODP sont :

(i) *Les qualifications et compétences améliorant l'employabilité des diplômés du supérieur sont renforcées.* Cela sera atteint en :

- soutenant les activités promouvant les qualifications et compétences entrepreneuriales et transférables au sein des programmes d'enseignement et via des activités hors programmes d'enseignement³⁵ ;
- soutenant le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de parcours co-construits avec les employeurs et en promouvant les qualifications et compétences spécifiques au monde professionnel au sein des programmes d'enseignement.

Indicateur n° 1 : « Proportion de diplômés de l'enseignement supérieur issus de parcours co-construits (dont proportion de filles) qui ont été embauchés 6 mois après l'obtention du diplôme, par rapport à un témoin adéquat » ; et

Indicateur n° 2 : « Nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur ayant suivi et terminé des programmes d'employabilité soutenus par le PAQ ».

(ii) *La gestion de l'enseignement supérieur est renforcée pour l'ensemble des universités publiques disposant de plans stratégiques.* Cela sera atteint au travers :

- de mesures visant à renforcer la gestion, la gouvernance et le système d'assurance-qualité interne et externe ;
- de mesures visant à soutenir le pilotage du secteur basé sur la performance.

Indicateur no. 3 : « Pourcentage d'universités publiques qui ont un plan stratégique ».

III. DESCRIPTION DU PROJET

A. Composantes du projet

30. Le projet consiste en deux composantes visant à : (a) améliorer l'employabilité des diplômés du supérieur afin de garantir une meilleure intégration sur le marché du travail et (b) renforcer la gestion de l'enseignement supérieur.

31. **Les deux composantes sont étroitement liées** dans la mesure où, pour être pérennes, les programmes visant une meilleure employabilité nécessitent un système d'enseignement supérieur renforcé et des institutions universitaires étroitement liées au marché du travail. Par exemple, **si les employeurs jouent un rôle important au sein du PAQ, notamment en ce qui concerne les parcours co-construits, leur rôle est également important en termes d'amélioration de la gouvernance, d'assurance-qualité, de définitions des objectifs**

³⁵ Par exemple, soutien des activités associatives, valorisation des travaux des projets de fin d'études, financement de bourses de mobilité des doctorants au sein des entreprises, certification des compétences des étudiants, des formateurs et des EESR.

d'apprentissage et de réforme des programmes d'enseignement, pour n'en citer que quelques-uns. La plupart des actions décrites dans le cadre des deux composantes s'appuieront mutuellement : l'autonomie et la gouvernance améliorée, par exemple, sont des conditions préalables importantes pour un financement basé sur la performance. Pour les deux composantes, il existe des actions relatives au niveau macro (des « mesures systémiques », ou activités spécifiques à réaliser pour traiter les questions transversales au niveau du système) et au niveau micro (c'est-à-dire des actions spécifiques liées à un projet ou programme en particulier). Là encore, les réformes au niveau macro appuieront les changements au niveau micro alors que ces derniers deviendront un moteur important pour les réformes institutionnelles et plus profondes. Les composantes sont décrites comme suit :

32. Composante 1 : « Améliorer l'employabilité des diplômés » (budget estimé : 39,7 millions de \$EU, dont 36,1 millions de \$EU financés par la BIRD). Cette composante vise à améliorer l'employabilité des futurs diplômés en soutenant les mesures concernant l'offre afin de mieux aligner les qualifications et compétences des diplômés sur les besoins du marché du travail. Cela sera obtenu grâce à : (a) un ensemble de mesures incitatives délivrées par le biais du PAQ et visant à soutenir les programmes qui aideront les institutions universitaires à être davantage connectées au marché du travail, et qui introduiront et maintiendront un modèle d'université innovante et entrepreneuriale ; et (b) des mesures systémiques visant à soutenir les activités qui contribueront à renforcer les liens des universités avec leur environnement socio-économique et à fournir des informations systématiques sur le marché du travail et des services d'orientation professionnelle aux étudiants. La composante 1 sera divisée en deux sous-composantes, comme suit :

- *La sous-composante (1.1.)* soutient un ensemble de mesures incitatives, ou allocations subsidiaires, délivrées aux institutions utilisant le programme de fonds compétitifs « PAQ » développé dans le cadre du précédent projet PARES II, visant à : (a) mieux relier les EESR au marché du travail, (b) soutenir les initiatives innovantes et entrepreneuriales dans les EESR, et (c) améliorer les services aux étudiants pour une meilleure employabilité. Les trois volets du PAQ sont décrits plus en détails dans la Description du projet dans l'Annexe 2.

La sous-composante (1.2.) comprend un ensemble d'activités systémiques et transversales visant à compléter la préparation ou la mise en œuvre efficace des allocations subsidiaires du PAQ prévues à la sous-composante 1.1. Spécifiquement, le projet financera des activités pour : (a) renforcer les observatoires des universités (et connecter et utiliser l'information générée au niveau universitaire grâce à des mesures au niveau national), et ce afin d'aider les étudiants en fin de secondaire et dans le supérieur à : (i) faire des choix d'études supérieures plus éclairés ; (ii) identifier les opportunités de stages et d'emploi ; et aider les EESR à choisir de manière plus éclairée les domaines d'étude à proposer et les programmes à améliorer (pour mesurer les résultats, le projet financera également des études de suivi d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur) ; (b) créer une plateforme en ligne accessible au public et gérée de manière centralisée qui serait annexée au site Web du MESRS sur l'orientation professionnelle³⁶ (pour plus de détails, voir les Annexes 2 et 7) ; (c) soutenir

³⁶ Le terme « plateforme » signifie ici un mécanisme et non un outil technique distinct. En effet, le MESRS dispose déjà d'un site Web fournissant des informations sur les programmes d'étude pour les étudiants futurs et actuels (<http://www.orientation.tn/orient/fr.jsp>). Dans le cadre du projet, ces informations existantes seront complétées par des informations provenant des enquêtes de suivi d'insertion. Les observatoires des universités chargés de collecter les

l'innovation et l'université entrepreneuriale par le biais, entre autres, de pédagogies et cursus innovants pour une meilleure insertion professionnelle. De plus, cette sous-composante appuierait les activités suivantes : (d) l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre national de l'offre de formations en conformité avec le cadre national de qualifications et référentiels métiers ; (e) la certification et la formation pour l'amélioration des compétences ; (f) les services aux étudiants ; et (g) des programmes de doctorat alignés sur le marché du travail. Cette sous-composante inclura également des activités d'innovation en matière d'enseignement et d'internationalisation accrue et améliorée du secteur de l'enseignement supérieur (qui, entre autres, pourrait être encouragée en facilitant l'accès aux programmes régionaux et par des jumelages avec des universités étrangères) et d'assistance technique.

33. Comme pour le PARES II, des allocations subsidiaires pourraient permettre de financer les équipements et matériels nécessaires pour les laboratoires et la rénovation des installations obsolètes, sans solliciter de budget supplémentaire.

34. **Composante 2 : « Renforcer la gestion de l'enseignement supérieur »** (*budget estimé : 35,1 millions de \$EU dont 33,7 millions de \$EU financés par la BIRD*). Cette composante combinera un ensemble d'incitations sous forme d'allocations subsidiaires de type « PAQ » et de mesures systémiques visant à renforcer la gestion de l'enseignement supérieur. Elle soutiendra en particulier :

- (i) la mise en œuvre intégrale d'un système interne et externe d'assurance-qualité incluant une agence d'assurance-qualité pleinement développée et compatible avec le processus de Bologne³⁷ et la création des unités d'assurance-qualité internes aux universités ou la réactivation des comités pour la qualité créés en 2006 au sein des EESR et des universités) ;
- (ii) le renforcement de l'autonomie et l'amélioration du pilotage des universités, par exemple au travers de la création de commissions consultatives visant à renforcer la relation entre les employeurs, les autres entités externes et les EESR³⁸ ; également, le développement et l'exécution de plans stratégiques au sein de chaque université ; et
- (iii) le développement de mécanismes de pilotage à la performance pour le secteur de l'enseignement supérieur, par exemple grâce à la réintroduction de contrats de performance et au développement et au pilotage de mécanismes de financement basé sur performance (FfP) (pour les détails voir l'Annexe 5).

informations sur les diplômés (en les « suivant » sur le marché du travail y compris leur situation d'emploi, leur statut et possiblement les salaires) existent déjà ; toutefois, ils ne sont actuellement pas totalement fonctionnels. Leur travail, et celui du BEPP – une unité qui collecte les informations de suivi et d'évaluation au niveau du MESRS – seront soutenus dans le cadre du PESE et les résultats des enquêtes de suivi d'insertion seront disponibles sur le site Web des universités et du Ministère. D'autres observatoires (par exemple dans le cadre du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle) n'ont pas la même fonction dans la mesure où ils donnent des informations sur les emplois disponibles plutôt que sur les étudiants.

³⁷ <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>

³⁸ Une fonction importante des commissions externes pourrait consister à mieux relier les universités tunisiennes non seulement à leur environnement socio-économique mais également aux formations et organismes internationaux afin de favoriser la coopération internationale. L'internationalisation reste un objectif important pour les universités tunisiennes.

35. La composante 2 sera organisée en trois sous-composantes comme suit :

- *La sous-composante (2.1.)* soutiendra des initiatives, en utilisant le programme de fonds compétitifs « PAQ », et plus précisément son volet PAQ-Capacité de gestion (« PAQ-CG ») développé dans le cadre du PARES II, afin d'améliorer la gouvernance et la gestion, l'assurance-qualité, y compris via le soutien des jeunes universités.
- *La sous-composante (2.2.)* consistera en un ensemble de mesures systémiques (concernant par exemple la planification stratégique, les mesures de renforcement des capacités pour une meilleure gouvernance, l'assurance-qualité³⁹ et la gestion financière, l'admission des étudiants ainsi qu'un système fonctionnel d'information et de gestion de l'enseignement supérieur) visant à soutenir les domaines de la gouvernance et de la gestion, de l'assurance-qualité et du financement basé sur la performance. Cette sous-composante appuiera aussi le développement d'un modèle de financement basé sur la performance (décrit en détail dans l'Annexe 5).
- *La sous-composante (2.3.)* aidera l'Unité de gestion des projets (UGP) à consolider sa capacité de coordination et de gestion en recrutant – par mise en concurrence – du personnel technique qualifié et expérimenté supplémentaire afin de coordonner, suivre et évaluer efficacement les activités réalisées dans le cadre de chaque sous-composante. Les autres activités soutenues par le projet incluront la révision périodique des manuels opérationnels du projet et des différents volets du PAQ), l'organisation d'ateliers et séminaires relatifs au projet, le développement des compétences et l'assistance technique d'appoint, ainsi que les coûts supplémentaires associés à la mise en œuvre des activités du projet.

36. **Même si le projet mettra l'accent sur les réformes et les améliorations au niveau des institutions universitaires, le Gouvernement et les employeurs y seront également impliqués de la manière suivante :** (i) le Gouvernement, via des réformes législatives et autres au niveau du système, et (ii) les employeurs, par leur rôle important, notamment en contribuant à: (a) un meilleur pilotage du secteur au niveau de la gouvernance du système d'enseignement supérieur (participation au Comité du PAQ coordonné par le MESRS) et institutionnelle ; (b) l'amélioration des programmes d'enseignement dans le cadre de parcours co-construits et d'autres programmes ; et (c) une meilleure transition globale de l'enseignement supérieur vers l'emploi grâce à des mécanismes améliorés tels que de l'orientation professionnelle, la mise à disposition de stages et l'appui à la formation par alternance.

37. L'implication marquée du secteur privé n'est qu'un aspect du caractère innovant du projet. D'autres aspects sont l'introduction d'un financement des institutions basé sur la performance – une expérience qui devrait profiter aux pays de la région MOAN– et la transition d'un programme de financement compétitif avancé (initialement introduit sous le

³⁹ Dans les pays de l'Union européenne (UE), l'assurance-qualité a été renforcée grâce à la définition claire d'objectifs d'apprentissage visés dans le contexte de cadres de qualification. Les cadres de qualification (CQ) ont également fait l'objet de discussions en Tunisie, et l'initiative « *Education for Employment* » (E4E) de la Banque mondiale/SFI soutient actuellement la conception d'un CQ pour le secteur des TIC. À ce titre, mais également en ce qui concerne le soutien efficace au développement de « compétences non techniques », le HEDA (Association pour le développement de l'enseignement supérieur) réunissant des partenaires publics et privés et couvrant d'autres aspects de l'initiative E4E pour la jeunesse arabe (IFC *Education for Employment, Realizing Arab Youth Potential*, 2011), le projet devra être plus étroitement lié à l'initiative E4E en cours.

PARES II) en un « pilier » innovateur potentiel du système de financement basé sur la performance (pour plus de détails, voir l'Annexe 5). Il s'agit d'instaurer, à titre de pilote, un système de financement basé sur les performances comportant trois volets : (i) un financement de base couvrant les frais de fonctionnement liés aux activités essentielles de l'institution ; (ii) un financement basé sur les performances et délivré *ex post* suite à l'atteinte d'indicateurs liés aux domaines d'activités et préalablement convenus dans les contrats programmes que le projet prévoit de réactiver; et (iii) un type de financement ou pilier octroyé sur une base compétitive (voir Annexe 5). Le projet a été conçu de manière à assurer une transition du financement des programmes innovants vers un mode de de financement plus pérenne.

B. Financement du projet

38. *Instrument de prêt.* Le projet sera financé au moyen d'un financement de projet d'investissement (FPI). L'option consistant à utiliser l'instrument Programme pour des résultats (P4R) dans le cadre ce projet a également été envisagée pendant la phase de préparation, et un atelier a été organisé avec le MESRS, le Ministère des Finances et le personnel du Ministère du Développement de l'Investissement et de la Coopération internationale (MDICI) afin de présenter l'instrument et de discuter de son adéquation avec le nouveau projet. Bien qu'il ait été communément reconnu que l'instrument présentait des points positifs, il a été décidé d'utiliser un FPI au lieu d'un P4R pour plusieurs raisons, dont les suivantes : (a) avec un FPI, les fonds seraient clairement alloués aux activités du projet (contrairement aux fonds réservés) ; (b) compte-tenu de la nature non technique du projet, les risques de retard de mise en œuvre seraient moindres si un indicateur lié au décaissement n'était pas satisfait.

Coût et financement du projet

39. Le coût total du projet s'élèvera à environ 75,0 millions de \$EU équivalent, la Banque finançant 70,0 millions de \$EU et le Gouvernement tunisien un montant équivalent à 5,0 millions de \$EU. La contribution financière du Gouvernement portera exclusivement sur le mécanisme de fonds compétitifs (PAQ) à hauteur de 10 pour cent. La contribution du Gouvernement représente ainsi 6 pour cent du coût global du Projet.

| Composantes du projet | Coûts estimés (en millions de \$EU équivalent) | Financement par la BIRD (en millions de \$EU équivalent) | % financement |
|---|--|---|------------------|
| 1. Composante 1. Améliorer l'employabilité des diplômés du supérieur | 39,7 | 36,1 | 91 |
| • Sous-composante 1.1. (Fonds compétitif pour les mesures incitatives visant à améliorer l'employabilité) | 34,6 | 31,0 | 90 |
| • Sous composante 1.2. (Mesures de soutien à l'employabilité) | 5,1 | 5,1 | 100 |
| 2. Composante 2. Renforcer la gestion de l'enseignement supérieur | 35,1 | 33,7 | 96 |
| • Sous-composante 2.1. (Fonds compétitif visant à améliorer la gestion et la gouvernance) | 13,8 | 12,4 | 90 |
| • Sous-composante 2.2. (Mesures d'appui à l'amélioration de la gestion et de la gouvernance) | | | |
| 2.2.1 (Mesures systémiques d'appui à l'amélioration de la gestion) | 6,5 | 6,5 | 100 |
| 2.2.2 (Subvention des contrats de performance) | 13,1 | 13,1 | 100 |
| • Sous-composante 2.3. (Appui à la gestion des projets) | 1,7 | 1,7 | 100 |
| Coût total | 74,8 | 69,8 | 94 |
| Commission d'ouverture (0.25% du montant du Prêt) | 0,2 | 0,2 | 0 |
| Financement total requis | 75,0 | 70,0 | 94 |

(*) Taux de change utilisé : 1 \$EU = 2,03 DT (janvier 2016)

C. Leçons tirées et intégrées dans la conception du projet

40. La conception du projet tient compte des leçons suivantes tirées de la mise en œuvre de PARES II et des précédents projets d'enseignement supérieur en Tunisie :

41. *Les efforts pour renforcer une capacité d'appropriation et de mise en œuvre pendant la préparation du projet conduisent à une mise en œuvre plus performante.* Les leçons tirées de PARES II ont montré que le fait de renforcer dès le début l'appropriation parmi les parties prenantes clés a conduit à la réussite de la mise en œuvre du PAQ. Cette approche a été suivie pendant la préparation du PESE, où les départements du MESRS et les représentants des universités et des EESR ont été activement impliqués dans la conception de la nouvelle stratégie et du nouveau projet d'enseignement supérieur au travers de plusieurs ateliers organisés par le MESRS. La préparation du Projet s'est référée au plan stratégique de la réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche qui a défini les axes prioritaires et les objectifs retenus à l'horizon 2025 (www.mes.tn) ainsi qu'aux recommandations des travaux du Groupe d'études sur les Formations d'Ingénieurs⁴⁰ (octobre 2015). En outre, des conférences internationales et autres événements majeurs impliquant des experts de renommée mondiale ont été organisés en Tunisie en 2014 et 2015, sur le financement basé sur la performance⁴¹, l'université entrepreneuriale⁴² et les fonds compétitifs⁴³. Elles ont été déterminantes pour impliquer le MESRS et les parties prenantes dans la conception du PESE.

⁴⁰ « Une nouvelle vision du système national de formations d'ingénieurs », 18 octobre 2015, www.mes.tn.

⁴¹ « Atelier sur les Contrats de Performance », 29 octobre 2014, organisé par le MESRS et la Banque mondiale.

⁴² « Conférence sur l'Université Entrepreneuriale », 23 janvier 2015, organisée par le MESRS, la Banque mondiale, l'UTICA et le British Council.

⁴³ « Fonds compétitifs pour l'enseignement supérieur, quelles perspectives ? », 11 juin 2015, organisé par le MESRS, la Banque mondiale, l'UTICA, le British Council et l'Institut Français de Tunisie.

42. ***Le mécanisme de fonds compétitifs (PAQ) a introduit une culture de la qualité et de la responsabilisation au sein du système d'enseignement supérieur. Étant donné le niveau élevé d'appropriation de cet instrument par les universités et les EESR, il est maintenant crucial de trouver les moyens de pérenniser ce mécanisme à l'avenir.*** En tenant compte des leçons tirées et des recommandations des évaluations internes et externes du PAQ conduites dans le cadre de PARES II, le PESE financera des activités visant à institutionnaliser le mécanisme de fonds compétitifs grâce, entre autres, au pilotage d'un mécanisme de financement basé sur la performance (FbP) qui pourrait servir de futur modèle de financement. Le projet soutiendra également des activités de développement des compétences afin de renforcer la capacité des universités et des EESR en matière de gestion de projet, de passation de marchés et de gestion financière.

43. ***Des leçons importantes sont également à tirer de l'Évaluation de la Performance du Pays par le Groupe d'Évaluation Interne de la Banque mondiale.*** L'évaluation a conclu que les « prêts de la Banque plaçaient trop d'importance sur la dimension « génie civil » de la réforme (notamment l'infrastructure [...]) au détriment des mesures politiques visant à améliorer le cadre de gouvernance de l'éducation (en particulier les cadres incitatifs et le suivi évaluation [S&E])⁴⁴. Ainsi, le projet PESE mettra davantage l'accent sur le cadre de gouvernance du secteur de l'enseignement supérieur (au lieu d'investissements pour les infrastructures).

44. ***Pour garantir la bonne mise en œuvre du projet, il est essentiel que l'agence de mise en œuvre puisse conserver du personnel qualifié et expérimenté en matière de gestion de projet.*** L'Unité de gestion des projets (UGP) au MESRS n'apparaissant pas en tant que structure « visible » dans l'organigramme du Ministère, il est difficile de conserver du personnel qualifié. Le MESRS est en cours d'obtention de l'autorisation de renforcer l'UGP en tant que structure pérenne avec des rôles et fonctions clairs. En outre, le projet proposé soutiendra, sur la base des besoins identifiés, le recrutement via la mise en concurrence de personnel technique supplémentaire ainsi qu'une expertise à temps partiel pour assister l'UGP dans la mise en œuvre des aspects fiduciaires et techniques du projet (en particulier les différents volets du PAQ). Le projet comprend également un nombre d'activités pour continuer à renforcer la capacité du personnel des universités, des EESR et de l'administration centrale en passation des marchés, gestion financière, planification, et suivi évaluation, dans le but d'instaurer et de maintenir une décentralisation de la gestion vers les universités.

IV. MISE EN ŒUVRE

A. Dispositions institutionnelles et de mise en œuvre

45. ***Rôle du MESRS.*** Le MESRS est l'entité du Gouvernement chargée de mettre en œuvre le projet via l'Unité de gestion des projets (UGP). Le MESRS est ultimement responsable de l'atteinte des objectifs fixés dans le projet et d'assurer la supervision, le suivi et l'évaluation ainsi que l'assistance technique aux structures d'exécutions⁴⁵. Le MESRS sera particulièrement chargé de: (i) coordonner, à travers l'UGP, les activités spécifiques aux « mesures systémiques » qui concernent les questions transversales telles que la gouvernance et la gestion du système d'enseignement supérieur ; (ii) garantir que la législation nécessaire est bien mise en place afin de

⁴⁴ http://ieg.worldbank.org/Data/reports/chapters/tunisia_cpe_updated.pdf

⁴⁵ Les structures d'exécutions incluent les départements de l'administration du MESRS ainsi que les universités, EESR, centres de recherche, établissements des œuvres universitaires, et ISET.

mettre efficacement en œuvre ces activités ; et (iii) fournir le soutien nécessaire, via l'UGP, pour aider à développer et mettre en œuvre le modèle de financement basé sur la performance (FbP).

46. **Rôle des institutions universitaires**⁴⁶. Les institutions universitaires sont chargées de garantir, au travers des activités financées par le programme de fonds compétitifs (PAQ), que les objectifs du projet seront atteints, ce qui inclut, entre autres : (i) la mise en place d'un système d'assurance-qualité interne améliorée via la création des unités d'assurance-qualité ou la redynamisation des comités pour la qualité; (ii) la valorisation et le renforcement des observatoires pour de meilleurs flux et qualité d'informations à destination des étudiants, des universités et des EESR ; (iii) la création d'un cadre contractuel avec le MESRS en contribuant au développement de contrats de performance et en atteignant les objectifs qui y sont spécifiés.

47. **Rôle du secteur privé**. En s'associant aux universités et aux EESR, le secteur privé jouera un rôle clé dans la conception de parcours co-construits dans le cadre du PAQ, et donc dans l'élaboration de programmes d'enseignement correspondant mieux aux besoins du marché du travail. Comme pour le PARES II, le secteur privé restera un membre actif du Comité du PAQ (à travers les associations patronales), des comités techniques d'exécution et du Panel d'évaluateurs externes du PAQ (composé environ pour un tiers de représentants de l'environnement socio professionnel). Le secteur privé devrait jouer un rôle crucial dans le montage, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation, notamment par le biais de conseils permanents, la participation à la formation et la proposition de stages en entreprise aux étudiants dans le cadre de conventions de partenariat avec les universités/EESR lauréats du PAQ. A l'instar, une convention de partenariat (actualisée en 2014), a été établie entre le MESRS et l'UTICA dans le but de promouvoir les partenariats entre les universités/EESR et les entités du secteur privé et d'officialiser les rôles et responsabilités des universités/EESR et du secteur privé dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de parcours co-construits. Dans le cadre de PARES II, cette convention de partenariat a servi de base juridique pour établir des conventions de partenariat spécifiques entre des universités et des entités du secteur privé. Pour plus d'informations, voir l'Annexe 8.

48. **Coordination et gestion du projet**. L'UGP, a capitalisé une solide expérience en matière de coordination et de gestion fiduciaire des précédents projets financés par la Banque mondiale ; elle continuera de jouer ce rôle pour le PESE, mais en étant substantiellement renforcée, à la fois en tant que structure intégrée au MESRS et en termes de ressources humaines. Le MESRS est en cours de formaliser la transformation de l'UGP en une structure pérenne au sein de la Cellule de gestion des projets financés par des fonds externes (CeIPFE) nouvellement créée, chargée de la coordination, du suivi et de l'évaluation du projet sous la tutelle directe du Ministre. La mise en place de l'UGP est une condition de mise en vigueur du projet. L'UGP – qui sera le point focal du projet – sera appuyée par du personnel à plein temps – provenant du MESRS et sélectionné sur une base compétitive - avec une expérience avérée en matière de projets financés par des bailleurs de fonds de même que dans les domaines de la passation de marchés, de la gestion financière, du suivi et de l'évaluation, de la communication et des technologies de l'information et de la communications (TIC). En outre, l'UGP recrutera, sur une base compétitive, des experts qualifiés externes et à temps partiel (à financer dans le cadre du PESE) chargés de la coordination des différents volets ⁴⁷ du PAQ et appuyant la mise en œuvre efficace des mesures systémiques et structurelles relatives à

⁴⁶ Les institutions universitaires incluent : les universités, EESR, ISET, établissements des œuvres universitaires et centres de recherche.

⁴⁷ Les différents volets du PAQ concernent : (a) l'employabilité ; (b) la valorisation de la recherche et l'innovation ; (c) la gestion et la gouvernance ; (d) les services aux étudiants ; et (e) l'assurance qualité et l'accréditation des cursus et des institutions.

l'employabilité d'une part, et à la gouvernance et gestion du système de l'enseignement supérieur d'autre part.

49. ***Supervision du projet.*** Le Comité de Pilotage (CP), présidé par le Ministre de l'ESRS devra être établi ; ceci est une condition de mise en vigueur du projet. La composition du CP sera fixée par décision du Ministre et comprendra des représentants tels que spécifiés dans le Manuel des procédures opérationnelles (MPO) du projet (par exemple, des représentants de l'administration centrale du MESRS de même que d'autres ministères partenaires chargés des finances, du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, de la santé, de l'agriculture et des technologies de l'information et de la communication). Le CP aura pour mission, entre autres, de définir les orientations stratégiques du projet, de guider et superviser la mise en œuvre du projet. Le CP devra se réunir au moins deux fois par an. Comme pour PARES II, l'UGP sera chargée de préparer un plan annuel de mise en œuvre pour le projet, qui sera examiné et approuvé annuellement par le CP.

50. Le Comité du PAQ sera désigné par le Ministre du l'ESRS et présidé par un des membres du Comité. Ceci est une condition de mise en vigueur du projet. Le Comité du PAQ comprendra des représentants tels que spécifiés dans le MPO (par exemple, des représentants du MESRS, du Premier Ministre, et des ministères chargés des finances, du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, du développement régional, de l'agriculture, de l'emploi et de formation professionnelle, des universités publiques et du secteur privé. Le Comité du PAQ sera en charge administrer l'ensemble du processus du fonds compétitif. Le Comité du PAQ initie chaque tour du processus de compétition pour l'octroi d'allocations selon les priorités stratégiques communiquées par le MESRS via le CP. Le Comité du PAQ aura la responsabilité d'assurer et de faire le suivi de la mise en œuvre des sous-projets du PAQ ainsi que des indicateurs de performance et de rendre compte de l'avancement des sous-projets grâce à la production de rapports réguliers.

51. Des experts pourraient être réunis par le Comité du PAQ afin d'évaluer et de classer les propositions d'allocations. Le processus d'évaluation des propositions garantira la transparence en adhérant aux principes d'évaluation par les pairs et en engageant des spécialistes panélistes provenant des universités, du secteur privé et de la société civile. Pour plus de transparence, Le Panel pourrait associer également des représentants de l'administration et des étudiants.

52. Chaque université pourrait établir une cellule de projet pour suivre et évaluer les sous projets récipiendaires d'allocations subsidiaires du PAQ. Ces cellules de projets seraient rattachées aux universités et aux structures bénéficiaires des allocations du PAQ et superviseraient la mise en place et le suivi-évaluation des sous-projets qui en relèvent. Dans ce cadre, elles pourraient mobiliser les ressources humaines nécessaires à la bonne exécution des sous-projets et disposeraient de ressources financières pour le développement des compétences de leur personnel et recourir, si besoin et dans la limite des allocations accordées, à une expertise externe d'appoint.

53. ***Manuels de procédures opérationnelles.*** Deux manuels de procédures opérationnelles (MPO) ont été élaborés pour le projet, sur la base de l'expérience et des leçons tirées du PARES II : (a) un MPO pour le projet, décrivant les directives et procédures nécessaires pour exécuter avec succès le plan annuel de mise en œuvre ; et (b) un MPO pour le PAQ (MPO-PAQ), qui définit les détails administratifs et de gestion, y compris fiduciaire. Le contenu des deux MPO pourrait être mis à jour durant la mise en œuvre du Projet.

54. ***Guide des procédures relatives au financement basé sur la performance.*** Les procédures relatives au projet pilote de financement basé sur la performance seront élaborées en même temps

que le développement du modèle de financement, préférablement durant la première année du projet. Un guide décrivant ces procédures et processus à suivre pour le projet de financement basé sur la performance, et sera validé conjointement par le MESRS et la Banque mondiale avant le démarrage du modèle pilote.

B. Suivi et évaluation des résultats

55. Le cadre et suivi des résultats du projet en Annexe 1 servira de base pour le suivi et l'évaluation du projet. Les ODP et les indicateurs intermédiaires de résultat seront contrôlés au moyen d'enquêtes, de rapports d'avancement et de données officielles du Gouvernement fournis par l'UGP.

56. *Au niveau du projet.* L'UGP sera chargée de préparer un rapport semestriel fournissant un rapport de l'avancement technique, physique et financier du projet, y compris des indicateurs. Comme pour le PARES II, l'UGP travaillera en étroite collaboration avec le BEPP, principal responsable de la collecte, de l'analyse et de la communication des données au niveau central. Le BEPP fournira les données nécessaires pour évaluer l'avancement du programme et du projet par rapport aux indicateurs. Le BEPP rendra compte à l'UGP afin de garantir la bonne circulation des informations nécessaire pour suivre et évaluer l'avancement du projet. Ce rôle nécessitera d'augmenter les capacités du BEPP.

57. *Suivi et évaluation des activités du PAQ.* Un mécanisme distinct de suivi et d'évaluation existe déjà pour le PAQ (décrit dans le Manuel opérationnel du PAQ utilisé dans le cadre du PARES II) mais il sera consolidé dans le cadre du nouveau projet avec le recrutement, sur une base compétitive, de coordinateurs du PAQ chargés chacun de coordonner les différents volets du PAQ⁴⁸. Ils se concentreront plus spécifiquement sur : (a) le suivi effectif des procédures convenues ; (b) une enquête de suivi des dépenses publiques et une analyse des coûts de transaction ; (c) le suivi des indicateurs de l'amélioration de la qualité du volet considéré y compris pédagogique ; et (d) une analyse qualitative des changements dans les comportements organisationnels émanant de l'exploitation des fonds. Du fait de l'importance du PAQ en tant qu'outil d'innovation de l'enseignement supérieur, un soutien est prévu pour le budget du projet afin de garantir le suivi et l'évaluation détaillés du PAQ et d'en tirer les leçons clés.

58. *Au niveau institutionnel.* Le système de suivi et d'évaluation du projet permettra de soutenir le système global de suivi et d'évaluation pour l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur. Le Gouvernement tunisien a développé, dans le cadre du PARES II, les observatoires des universités pour la collecte et l'analyse de données et pour informer les parties prenantes sur leur environnement, de la même manière que le BEPP au MESRS. Le BEPP et les observatoires des universités manquent actuellement de moyens matériels et humains pour jouer pleinement leur rôle. Dans le cadre de son objectif de modernisation du système d'enseignement supérieur, le projet continuera de soutenir les activités afin d'accroître les capacités du BEPP et des observatoires par le biais, entre autres, de la formation du personnel à la collecte et l'analyse de données, et de la fourniture des outils technologiques nécessaires pour produire des données fiables et utilisables.

59. *Collecte des données.* Les données utilisées pour le suivi du projet proviendront de trois sources principales : (a) données statistiques issues des publications annuelles du Gouvernement ;

⁴⁸ Les différents volets du PAQ concernent : (a) l'employabilité ; (b) la valorisation de la recherche et l'innovation ; (c) la gestion et la gouvernance ; (d) les services aux étudiants ; et (e) l'assurance qualité et l'accréditation des cursus et des institutions.

(b) enquêtes ; et (c) rapports d'avancement de l'UGP. Le BEPP sera chargé de fournir les données nécessaires pour analyser l'avancement du projet, y compris les données statistiques, les enquêtes et les rapports d'avancement. Il sera chargé de contrôler la qualité des rapports et enquêtes. Dans certains cas, les enquêtes serviront à évaluer l'évolution des indicateurs, comme les enquêtes sur les qualifications auprès des employeurs et des étudiants.

C. Pérennité

60. Le projet proposé est étroitement aligné sur le Plan stratégique de la Réforme de l'enseignement supérieur pour la prochaine décennie (2015-2025), validé par le Conseil des universités en janvier 2015 et actuellement objet d'une consultation régionale de toutes les parties prenantes de la société, et complète les activités du Gouvernement tunisien et celles financées par des bailleurs de fonds. En outre, le projet est parfaitement conforme au projet du Plan quinquennal du Gouvernement – actuellement en cours de finalisation pour la prochaine période 2016-2020 – qui attribue un rôle important à l'éducation concernant le développement avancé du capital humain, le développement régional et, par conséquent, la compétitivité et la croissance de même que la cohésion sociale. L'objectif et les composantes du projet résultent d'un dialogue permanent et d'une étroite collaboration entre le Gouvernement, la Banque mondiale, les parties prenantes et les autres partenaires du développement. Le projet devrait améliorer la pérennité et la mise en œuvre des politiques et stratégies grâce au développement de mécanismes de pilotage basé sur la performance pour le secteur, qui aideront à institutionnaliser certains programmes comme le PAQ et pourraient servir de modèle pour financer de tels programmes à l'avenir⁴⁹.

61. Un autre aspect important de la pérennité est le renforcement des capacités aux niveaux central et institutionnel. Cela impliquera, entre autres, la mise en place de formations en gestion pour améliorer les structures de gouvernance, le renforcement des mécanismes d'assurance-qualité interne et la collecte de données pour le pilotage stratégique, ainsi qu'une valorisation des observatoires des universités et le renforcement de leurs capacités. Au-delà de ces mesures, le PAQ inclut également un fort aspect de renforcement des capacités, comme noté lors des évaluations internes et externes du précédent programme.

V. RISQUES CLÉS

A. Évaluation du risque global et explication des risques clés

62. Le risque global pour le projet est « substantiel ». Les trois risques clés sont décrits comme suit : (a) **Politique et gouvernance** : bien que le Gouvernement ait la volonté de poursuivre les réformes de l'enseignement supérieur et de s'attaquer aux problèmes relatifs à l'employabilité des diplômés, il peut être difficile de mettre en œuvre certaines réformes inhérentes au projet⁵⁰; (b) **Stratégies et politiques, conception technique** : le projet proposé est centré sur l'entrepreneuriat et la qualité de l'enseignement supérieur, deux éléments imbriqués et nécessitant une capacité de gouvernance accrue et un renforcement des qualifications. La réussite du projet dépendra donc de la planification minutieuse d'activités interdépendantes et complémentaires; (c) **Capacité**

⁴⁹ Afin d'assurer cette pérennité, le PAQ sera transformé en un pilier de financement (« innovation ») selon un modèle de financement basé sur la performance qui chapeautera trois piliers. Pour plus d'informations, se référer à l'Annexe 5.

⁵⁰ Tandis qu'il n'est pas possible d'atténuer pleinement ces risques politiques sous le projet, dans le cas de périodes d'instabilité politique, le projet pourrait potentiellement se concentrer sur les activités liées au cadre institutionnel (telles que : la gouvernance, l'assurance qualité interne, l'efficacité institutionnelle).

institutionnelle et fiduciaire : même si le nouveau projet proposé n'impliquera aucune nouvelle infrastructure – mais inclura l'acquisition de fourniture, d'équipements, de matériel et des rénovations mineures – il subsiste un risque important que les institutions soient confrontées à des problèmes de capacité en termes de mise en œuvre de passation des marchés, comme ce fut le cas pour le PARES II. Pendant la phase de préparation, un plan d'action a été préparé afin de renforcer la capacité des institutions universitaires et de l'UGP dans ces domaines.

VI. SYNTHÈSE D'ÉVALUATION

A. Analyse économique

63. L'impact attendu du projet est l'amélioration de l'employabilité des futurs diplômés ; cela ne signifie pas nécessairement qu'il en résultera directement une baisse du chômage en raison du contexte économique qui, à ce stade, est un facteur critique du chômage en Tunisie. Toutefois, dans un environnement économique stable (« toutes choses étant égales par ailleurs »), une meilleure employabilité se traduit généralement par une baisse du chômage des nouveaux diplômés. Des simulations effectuées dans le cadre de l'analyse économique du présent projet montrent que toute diminution de 3 points du taux de chômage des diplômés entraîne une amélioration d'1 point de pourcentage du taux de rentabilité du secteur. Cela signifie que la rentabilité du projet sera liée à la capacité de l'économie à, non seulement, absorber le flux de diplômés en termes de croissance globale, mais également à orienter sa croissance vers les secteurs pouvant créer des emplois à forte valeur ajoutée. Cela étant dit, l'économie dépend également de la capacité du système d'enseignement supérieur à : (a) améliorer l'employabilité de ses diplômés, (b) renforcer sa pertinence ; et (c) parvenir à une meilleure complémentarité avec les autres sous-secteurs de l'enseignement.

64. Un objectif important du projet est d'améliorer la gestion de l'enseignement supérieur. Cela profiterait au secteur de deux manières : (a) efficacité accrue en termes de dépenses : le projet soutiendra un nouveau système fondé sur la performance qui devrait améliorer la gestion et les performances des universités, des centres de recherche et des établissements des œuvres universitaires ; (b) rationalisation des dépenses et amélioration de l'efficacité interne du système. L'analyse économique détaillée est présentée dans l'Annexe 6.

B. Technique

65. Le raisonnement derrière la conception et l'orientation techniques du PESE repose sur : (a) les développements actuels dans le secteur de l'enseignement supérieur ; (b) les difficultés persistantes auxquelles le secteur est confronté ; et (c) les leçons tirées de l'engagement précédent de la Banque mondiale dans le secteur. Comme décrit ci-dessus (et dans l'Annexe 3), la Tunisie a connu une expansion importante de son secteur de l'enseignement supérieur portée par des considérations d'égalité régionale et par le désir de rendre la chaîne de valeur plus compétitive et innovante, et alimentée par une forte population d'intrants du secondaire. L'expansion quantitative a été soutenue par des considérations qualitatives et des tentatives visant à moderniser le secteur de l'enseignement supérieur comme l'attestent la loi de 2008 sur l'enseignement supérieur et les règlements afférents qui constituaient la base pour des innovations importantes en matière d'enseignement et d'apprentissage, d'organisation des diplômes, de gouvernance, d'assurance-qualité et de mécanismes de financement.

66. Le Gouvernement tunisien a exprimé le besoin d'un soutien accru afin de développer certaines de ces initiatives, de les pérenniser, d'aborder les problèmes persistants de gouvernance et d'assurance-qualité, et de s'attaquer au problème clé de l'employabilité insuffisante des diplômés. La base stratégique viendra de la nouvelle stratégie sectorielle élaborée en 2014-2015. Le projet mettra donc la question de l'employabilité des diplômés au centre du nouveau projet d'enseignement supérieur avec l'intention de donner aux étudiants et aux diplômés davantage de qualifications en adéquation avec le marché du travail, de mieux informer les étudiants du secondaire et du supérieur afin de les aider à prendre des décisions plus éclairées et d'aider le Gouvernement à s'attaquer aux problèmes sectoriels persistants en combinant fonds compétitifs et assistance technique.

67. Le projet aidera en outre le Gouvernement à concevoir un système de financement de l'enseignement supérieur basé sur la performance (FbP) mettant l'accent sur l'orientation stratégique vers l'employabilité, incitant les institutions à mettre en œuvre des mesures de réformes et pérennisant le programme de fonds compétitifs (PAQ) introduit dans le cadre du projet d'enseignement supérieur précédent (PARES II).

C. Gestion financière

68. L'UGP, à travers sa direction financière et comptable, sera chargée de gérer les fonds du projet et les transactions financières des activités du projet, y compris la comptabilité et le reporting. Afin de garantir la disponibilité des fonds du prêt pour la mise en œuvre du projet, le Gouvernement ouvrira, maintiendra et gèrera un compte désigné (CD) en euros auprès de la Banque Centrale de Tunisie. Le CD permettra de financer les activités du projet. Les retraits des fonds du prêt seront basés sur les méthodes de décaissement de la Banque et serviront à financer les activités du projet au moyen des procédures de décaissement utilisées actuellement, c'est-à-dire, demandes de retraits pour les paiements directs, demandes d'engagements spéciaux et/ou demandes de remboursement, avec les pièces justificatives ou relevés de dépenses, conformément aux procédures décrites dans la Lettre de décaissement et le Manuel des décaissements de la Banque. En ce qui concerne les décaissements relatifs au FbP, un agent vérificateur indépendant, ayant une solide expérience en gestion financière et audit mais également l'expertise technique en enseignement supérieur, sera recruté pour vérifier : (i) que la performance a été réalisée selon les critères établis ; et (ii) le montant financé par le FbP et l'éligibilité des dépenses. Il incombera à l'UGP de présenter les pièces justificatives correspondantes pour les services rendus ou les activités mises en œuvre au titre du projet, soit à la Banque Centrale de Tunisie (BCT) afin que les paiements soient effectués à partir du CD ouvert à cet effet, soit en soumettant des demandes de paiement direct à la Banque. De plus amples informations sur la gestion financière sont présentées dans l'Annexe 3.

69. Pendant la préparation du projet, les dispositions financières pour le projet ont été évaluées afin de déterminer leur conformité aux exigences minimales de la Banque. L'évaluation a été réalisée sur un échantillon représentatif d'entités de mise en œuvre, dont le MESRS, l'UGP et dix-huit EESR. L'évaluation a montré que les arrangements de gestion financière, telles que définies pour ce projet, sont satisfaisantes au niveau du MESRS et qu'ils fournissaient, avec une garantie raisonnable, des informations précises et en temps voulu sur l'avancement de la mise en œuvre du projet pour les composantes directement mises en œuvre par le MESRS. Toutefois, les arrangements de gestion financière au niveau des institutions doivent être renforcés afin de satisfaire aux exigences minimales de la Banque. L'évaluation a fait ressortir certains risques importants pouvant être atténués par la mise en place d'un plan d'actions détaillé dans l'Annexe 3. De manière générale, les principales recommandations sont les suivantes : (a) exécuter les activités du projet

sous la supervision globale du Comité du PAQ qui garantirait une sélection adéquate des institutions selon son manuel de procédures opérationnelles et ses critères et approuverait les demandes d'allocations ; (b) renforcer l'UGP en recrutant un directeur financier et comptable au niveau central et en sélectionnant du personnel expérimenté basé au niveau régional pour assister les institutions ; (c) renforcer les capacités du personnel du projet, notamment pour les institutions potentielles, avec des cadres qualifiés et des programmes de formation ciblés sur les procédures de gestion financière de projets, et recruter des consultants à temps partiel pour assister les institutions ; (d) utiliser le nouveau système de reporting financier développé par le Centre national de l'Informatique (CNI) pour suivre la gestion financière du projet ; et (e) d'autres mesures décrites dans l'Annexe 3.

D. Passation de marchés

70. La passation de marchés du projet proposé sera conduite conformément aux directives de la Banque mondiale, à savoir : « Directives : Passation des marchés pour les Prêts BIRD et Crédits AID » datées de janvier 2011 et révisées en juillet 2014 et « Directives : Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale » datées de janvier 2011 et révisées en juillet 2014, ainsi que les clauses stipulées dans l'Accord de Financement.

71. L'agence clé d'exécution sera le MESRS, via son UGP. Au cours des dernières années, l'UGP a fait preuve d'un engagement fort et a acquis une solide expérience en coordonnant des projets financés par des bailleurs de fonds (y compris par la Banque mondiale), comme les projets de réforme de l'enseignement supérieur (PARES I et II). Les leçons tirées du PARES II – clos en juin 2014 – montrent qu'il sera vital, pour la réussite du nouveau projet, de fidéliser un personnel de gestion de projet hautement qualifié et expérimenté tout en renforçant la capacité de l'UGP en recrutant du personnel technique et administratif entièrement dédié à la mise en œuvre du projet. Les allocations du PAQ seraient mises en œuvre par les directions et services relevant du MESRS ainsi que des universités, des EESR et des offices des œuvres universitaires. Certaines de ces entités ont déjà bénéficié – dans le cadre de PARES I et II – de formations spécifiques sur les mécanismes de financement compétitif et se sont forgés une expérience dans l'évaluation, la mise en œuvre et l'administration des d'allocations sous la supervision et la direction du Comité du PAQ. Le même processus et les mêmes structures seront utilisés pour mettre en œuvre les activités de projet proposées dans le cadre du PESE, tout en visant des mécanismes efficaces de mesure des performances pour les allocations.

72. Une évaluation de la capacité du MESRS et des autres agences potentielles de mise en œuvre sous l'autorité du MESRS et impliquées dans la passation des marchés a été réalisée pendant la phase de préparation du projet. Cette évaluation (détaillée dans l'Annexe 3) a montré que les agences chargées de l'exécution auraient la capacité de réaliser et gérer les passations de marchés dans le cadre de ce financement, sous réserve que les actions recommandées soient menées et que l'UGP joue pleinement son rôle de coordination. Un ensemble d'actions ont été proposées (voir l'Annexe 3) afin de réduire les risques et faiblesses identifiés. Le risque a été classé comme « substantiel ».

73. « *Les Procédures pour Prévenir et Combattre la Fraude et la Corruption dans les Projets Financés par les Prêts de la BIRD et les Dons de l'AID* » datées d'octobre 2006 et révisées en janvier 2011 s'appliquent au projet.

E. Social (y compris les sauvegardes)

74. Le projet vise à atteindre les objectifs de développement social suivants : (a) une meilleure employabilité des diplômés grâce à des programmes de formation davantage alignés sur les besoins du marché du travail ; et (b) une égalité accrue grâce à l'amélioration de la qualité des programmes des jeunes universités. Pendant les étapes d'identification et de préparation du projet, des conférences et des consultations ont eu lieu, portant sur une série de politiques et sujets techniques clés : (a) « Employabilité et université entrepreneuriale » (janvier 2015) ; (b) « Financement basé sur la performance et fonds compétitifs » (octobre 2014 et juin 2015) ; et (c) « Gouvernance et assurance-qualité » (juin 2014). Ces événements ont été organisés conjointement avec le MESRS, et en collaboration avec d'autres partenaires, dont l'Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA) (association d'employeurs) et le British Council, en présence de hauts responsables du MESRS et du MDICI, du secteur privé, des présidents d'universités, des doyens et directeurs d'EESR, de professeurs et d'autres représentants des universités, des étudiants et des EESR.

75. Outre les consultations techniques antérieures sur les sujets clés de la réforme de l'enseignement supérieur, le MESRS a également organisé, pendant la mission de la Banque mondiale en octobre 2015⁵¹, deux autres consultations sur le nouveau projet avec : (a) les présidents et vice-présidents des universités, et (b) un échantillon représentatif d'environ cinquante étudiants provenant d'universités/EESR, de milieux socio-culturels, de domaines d'études, etc. différents, afin de discuter de leurs principales préoccupations en matière d'enseignement supérieur et d'employabilité et de recueillir leur retour sur les objectifs du PESE. Cet événement a été l'occasion pour l'équipe de la Banque mondiale de collecter et documenter des retours utiles de la part des parties prenantes et de confirmer que les activités envisagées dans le cadre du projet répondaient aux questions prioritaires soulevées par les futurs bénéficiaires. En outre, le MESRS mène actuellement une consultation nationale impliquant les universités et autres parties prenantes, dans laquelle il présente les nouveaux projets et stratégie pour la réforme de l'enseignement supérieur.

76. Des projets antérieurs ont donné lieu à un mécanisme de règlement des griefs allant au-delà de la gestion des griefs liés au projet, qui est toujours en place. Le MESRS a mis en place une hotline pour les griefs des citoyens ainsi qu'une plate-forme en ligne accessible depuis le site Web du Ministère (www.mes.tn). Le même site Web inclut une plate-forme pour les griefs et observations des étudiants et professeurs. Il existe au niveau des universités des bureaux chargés des affaires estudiantines et de l'assistance, en charge des griefs, du conseil et du soutien psychologique. Ces mécanismes de règlement des griefs serviront à diriger les griefs relatifs au projet vers les destinataires concernés.

F. Environnement (y compris les sauvegardes)

77. Ce projet est classé « catégorie C ». Le projet profitera à tous les EESR en Tunisie et portera principalement sur l'assistance technique et la formation. Le projet n'inclura que des activités d'infrastructure physique si celles-ci sont financées via le mécanisme d'allocations du PAQ. Les activités se limiteront aux travaux de génie civil pour la rénovation ou la modification des structures existantes (tel que la mise à niveau des installations électriques, réparations mineures pour garantir des conditions de travail minimales, etc.) ne nécessitant pas d'acquisition foncière et n'engendrant aucun déplacement physique ou économique ou aucune restriction d'accès aux ressources telles

⁵¹ Voir Aide-Mémoire mission d'octobre 2015 pour plus de détails.

que décrites au titre de l'OP4.12. Etant donné la sensibilité de certaines zones d'interventions (EESRs), il est recommandé que les dossiers d'appel d'offres incluent une section spécifique sur les procédures de sauvegardes environnementales et sociales nécessaires à respecter dans le cadre de travaux de génie civil (telles que les conditions de sécurité, hygiène et santé pour les personnes affectées par ces travaux et employés). Pour plus d'informations, voir l'Annexe 3.

G. Règlement des griefs par la Banque mondiale

78. Les communautés et individus qui estiment subir un préjudice dans le cadre d'un projet soutenu par la Banque mondiale peuvent déposer leur plainte auprès des mécanismes existants de règlement des griefs liés aux projets ou du Service de règlement des griefs (*Grievance Redress Service* (GRS)) de la Banque. Le GRS garantit que les plaintes reçues sont rapidement examinées pour traiter les problèmes liés au projet. Les communautés et les individus affectés par le projet peuvent déposer leur plainte auprès du Panel d'inspection indépendant de la Banque, qui détermine si le tort est avéré ou pourrait l'être du fait du non-respect des politiques et procédures de la Banque. Les plaintes peuvent être déposées à tout moment après que les préoccupations ont été portées directement à la connaissance de la Banque et que la Direction de la banque a eu la possibilité de répondre. Pour de plus amples informations sur le mode de dépôt des plaintes au Service de règlement des griefs (GRS) de la Banque, rendez-vous sur <http://www.worldbank.org/GRS>. Pour de plus amples informations sur le mode de dépôt des plaintes au Panel d'inspection de la Banque, rendez-vous sur www.inspectionpanel.org.

Annexe 1 : Cadre et suivi des résultats

Projet d'Enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

Cadre des résultats

Objectifs de développement du projet

Énoncé des ODP

L'objectif du Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité (PESE) est d'améliorer l'employabilité des diplômés du supérieur et de renforcer la gestion de l'enseignement supérieur.

Résultats

Au niveau du projet

Indicateurs des objectifs de développement du projet

| Nom de l'indicateur | Référence | Valeurs cibles cumulées | | | | | Objectif final |
|---|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----|-----|-----------------|-----------------|
| | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | |
| 1. Proportion de diplômés du supérieur issus de parcours co-construits – (dont proportion de femmes) embauchés 6 mois après l'obtention du diplôme, par rapport à un témoin adéquat (Pourcentage) | 0 | - | 0 (valeur de base) | - | - | 20 (de plus) | 20 (de plus) |
| 2. Nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur ayant suivi et terminé des programmes d'employabilité soutenus par le PAQ (Nombre) | 0 | 0 | - | - | - | 10 000 | 10 000 |
| 3. Pourcentage d'universités publiques disposant de plans stratégiques (Pourcentage) | 8 (UVT, depuis décembre 2015) | 8 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Indicateurs de résultats intermédiaires

| Nom de l'indicateur | Référence | Valeurs cibles cumulées | | | | | Objectif final |
|--|--------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|----------------|----------------|---------------------------|
| | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | |
| 1. Nombre de parcours co-construits créés dans le cadre du projet (Nombre) | 0 | 0 | 10 | 25 | 50 | 50 | 50 |
| 2. Proportion de diplômés issus de parcours co-construits se disant satisfaits du niveau de leurs qualifications employables (Pourcentage) | - | - | - | 0 | 0 | 25 (de plus) | 25 (de plus) |
| 3. Nombre de programmes récemment introduits dans le cadre du PAQ incluant au moins un module sur l'entrepreneuriat (Nombre) | 0 | 0 | 0 | 25 | 50 | 75 | 75 |
| 4. Pourcentage de projets bénéficiaires des fonds du PAQ relevant des jeunes universités (Pourcentage) | 0 | 0 | 10 | 15 | 20 | 20 | 20 |
| 5. Mise en place d'une plate-forme d'information en ligne pour la diffusion des enquêtes de suivi d'insertion (Texte) | Aucune plate-forme | Concept | Faisabilité/ Pilote | Mise en œuvre | Fonctionnement | Fonctionnement | Plate-forme fonctionnelle |
| 6. Pourcentage des observatoires des universités publiant systématiquement sur leur site Web les résultats des enquêtes périodiques de suivi d'insertion (Pourcentage) | 0 | 0 | 0 | 10 | 50 | 80 | 80 |
| 7. Proportion des étudiants du secondaire (en dernière année) informés des possibilités d'études supérieures et des perspectives d'emploi associées grâce aux informations issues des études de suivi d'insertion du projet (Pourcentage) | 0 | - | - | 0 (valeur de base) | 50 | 50 | 50 |

| | | | | | | | |
|---|--------------|---|---------------------|-----------------------|---------------------|--|--|
| 8. Bénéficiaires directs du projet (Nombre) | 0 | - | - | 0 (valeur de base) | | 150'000 | 150 000 |
| 9. Dont bénéficiaires de sexe féminin (Pourcentage) | 0 | - | - | 0 (valeur de base) | | 75'000 | 75 000 |
| 10. Nombre de certifications d'étudiants dans les cursus axés sur les qualifications transférables (informatique, gestion de projet, langues/communication, etc.) (Nombre) | 0 | 2000 | 9 500 | 13 000 | 17 000 | 21 500 | 21 500 |
| 11. Pourcentage d'universités disposant d'une unité d'assurance-qualité (AQ) interne fonctionnelle (Pourcentage) | 0 | 0 | 0 | 33 | 66 | 90 | 90 |
| 12. Établissement d'un modèle pour le financement basé sur la performance dans l'enseignement supérieur (Texte) | Aucun modèle | Préparation d'un projet de modèle/pilote; consultations | Pilote mis en œuvre | Poursuite du pilote | Poursuite du pilote | Évaluation du pilote ; proposition finale de modèle et de feuille de route (rapport) | Pilote évalué et proposition finale de modèle et de feuille de route prêts |

Description des indicateurs

Indicateurs des objectifs de développement du projet

| Nom de l'indicateur | Description (définition, etc.) | Fréquence | Source de données / Méthodologie | Responsabilité de la collecte de données |
|--|---|---------------|--|--|
| 1. Proportion de diplômés de l'enseignement supérieur issus de parcours co-construits embauchés 6 mois après l'obtention du diplôme, par rapport à un témoin adéquat | Les diplômés ayant suivi et terminé un parcours co-construit dans le cadre du projet ont acquis des qualifications et compétences mieux alignées sur le marché du travail et ont plus de chance de trouver un emploi 6 mois après l'obtention de leur diplôme (20 pour cent de plus que le groupe témoin présentant des caractéristiques similaires mais n'ayant pas suivi de parcours co-construits). Cet indicateur pourrait permettre de comparer leurs taux d'emploi avec ceux des étudiants de la même université et du même domaine d'études avant que le parcours ne devienne co-construit, ajustés pour prendre en compte les tendances globales en matière d'emploi dans l'économie sur la même période. | Années 3 et 5 | Enquête de suivi d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur (questionnaire sur les qualifications et l'emploi, couvrant les années 3 et 5) | Données collectées par l'UGP, via le BEPP et les observatoires des universités |
| 2. Nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur ayant suivi et terminé des programmes d'employabilité soutenus par le PAQ | Nombre d'étudiants concernés par les nouveaux parcours spécifiques et co-construits, se concentrant sur les programmes de transition de l'enseignement supérieur vers l'emploi dans le cadre du PESE. | Chaque année | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités et des EESR récipiendaires d'allocations du PAQ | UGP |
| 3. Pourcentage d'universités publiques disposant de plans stratégiques | Cet indicateur mesure l'amélioration de la gestion, car toutes les universités publiques devront préparer et mettre en œuvre leur plan stratégique. Ces plans stratégiques constitueront une étape clé pour le développement stratégique des universités et l'amélioration de leur gouvernance. | Chaque année | Information fournie par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités | UGP et Unité de gestion du Budget par objectif (UGBO) |

Indicateurs de résultats intermédiaires

| Nom de l'indicateur | Description (définition, etc.) | Fréquence | Source de données / Méthodologie | Responsabilité de la collecte de données |
|--|--|---------------|---|--|
| 1. Nombre de parcours co-construits créés dans le cadre du projet | L'indicateur mesurera le nombre (cumulé) de parcours co-construits créés dans le cadre du programme de fonds compétitifs (PAQ), à savoir : 10 parcours l'année 2, 15 l'année 3 et 20 l'année 4 (soit un total de 45 parcours dans le cadre du projet). Les universités et EESR établissent un partenariat avec des entreprises du secteur public/privé dans le but d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un parcours co-construit (licence/master professionnel(le) dans un domaine particulier). Pour ce faire, les universités/EESR soumettent leur proposition de parcours co-construit dans le cadre du programme de fonds compétitifs (PAQ). Les parcours co-construits sont élaborés pour répondre à une demande spécifique et leur durée est généralement limitée à la durée des études. Ils ne sont pas nécessairement reconduits. | Chaque année | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités | UGP et DGRU |
| 2. Proportion de diplômés issus de parcours co-construits se disant satisfaits du niveau de leurs qualifications employables | Nombre d'étudiants concernés par les nouveaux parcours spécifiques et co-construits, se concentrant sur les programmes de transition de l'enseignement supérieur vers l'emploi dans le cadre du PESE comparé au groupe de comparaison (voir indicateur de développement no. 1). | Années 3 et 5 | Même enquête de suivi d'insertion que pour l'ODP n° 1, mais avec des questions supplémentaires (questionnaire sur les qualifications et l'emploi, couvrant les années 3 et 5) | Données collectées par l'UGP, via le BEPP, les observatoires des universités et avec le soutien de la DGRU |

| | | | | |
|---|---|--------------------------------------|--|-------------------------|
| 3. Nombre de programmes récemment introduits dans le cadre du PAQ incluant au moins un module sur l'entrepreneuriat | Nombre de programmes (financés dans le cadre du programme de fonds compétitifs) comprenant au moins un module sur l'entrepreneuriat. | Chaque année | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités | UGP/Secrétariat du PAQ |
| 4. Pourcentage de projets PAQ relevant des jeunes universités | Cet indicateur vise à réaliser un suivi des jeunes universités (généralement situées dans le centre du pays) dans le cadre du programme PAQ, dans un but d'équité et afin de garantir que le problème des disparités régionales soit traité. Les jeunes universités sont : Gabes, Kairouan, Jendouba et Gafsa, et elles représentent environ 17 pour cent de la population estudiantine. | Chaque année | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités | UGP via le BEPP et DGAE |
| 5. Mise en place d'une plate-forme d'information en ligne pour la diffusion des enquêtes de suivi d'insertion | Le site Web existant du Ministère (www.orientation.tn) sera étendu/mis à niveau pour garantir l'accès du public à des informations actualisées concernant les différents programmes des différentes universités, dans un format aussi ouvert que possible. L'utilisateur devrait avoir à sa disposition un outil en ligne permettant de comparer les programmes selon les indicateurs clés que constituent les taux d'insertion et les salaires médians, ainsi que d'autres informations relatives aux programmes. Cela nécessitera que les enquêtes de suivi d'insertion soient mises en place au cours des années 3 et 5 du projet. | Chaque année | Achèvement satisfaisant des enquêtes de suivi d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur et confirmation du fonctionnement de la plate-forme d'information en ligne par le MESRS | UGP via le BEPP |
| 6. Pourcentage des observatoires des universités publiant systématiquement sur leur | Cet indicateur indiquera dans quelle mesure les observatoires ont été renforcés pour jouer leur rôle d'information auprès des étudiants, et du public en général, | Chaque année. Démarrera l'année 3 | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités | UGP |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| site Web les résultats des enquêtes périodiques de suivi d'insertion | concernant les programmes et les perspectives de travail associées. | | | |
| 7. Proportion des étudiants du secondaire (en dernière année) informés des possibilités d'études supérieures et des perspectives d'emploi associées grâce aux informations issues des études de suivi d'insertion du projet | Cet indicateur sera mesuré par le biais d'un questionnaire envoyé à un groupe représentatif d'étudiants du secondaire afin d'évaluer leurs connaissances en matière de choix d'études supérieures, des perspectives de marchés associées, etc. Les étudiants pourront obtenir ces informations sur le site Web du Ministère (www.orientation.tn) qui aura intégré la plate-forme contenant les informations issues des enquêtes de suivi. Cet indicateur ne pourra être mesuré que si une enquête est mise en œuvre. L'enquête devra être réalisée en année 4. | Année 2 : Enquête développée Année 4 | Enquête auprès des diplômés de l'enseignement secondaire (connaissances et choix d'études supérieures) réalisée l'année 4 | Informations collectées par l'UGP en collaboration avec le Bureau national des statistiques et le BEPP |
| 8. Bénéficiaires directs du projet | Les bénéficiaires directs sont les étudiants bénéficiant de projets PAQ. Tous les termes de références du PAQ incluront un système de qualité interne, comprenant une enquête de satisfaction. Le manuel de procédures du PAQ inclura une clause spéciale sur la manière de réaliser ces enquêtes. | Année 3 et année 5 | L'enquête sera réalisée sur la perception des bénéficiaires l'année 3 (à savoir : les étudiants bénéficiant de projets PAQ). | L'UGP, par le biais des coordinateurs et du Secrétariat du PAQ. |
| 9. Dont bénéficiaires de sexe féminin | En se basant sur l'évaluation et la définition des bénéficiaires directs du projet, cet indicateur précisera quel pourcentage des bénéficiaires sont de sexe féminin. | | | |
| 10. Nombre de certifications d'étudiants dans les cursus axés sur les qualifications transférables | Le nombre de certifications accordées aux étudiants est d'environ 21 500 au terme du projet. | Chaque année | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités | UGP via la DGRU |

| | | | | |
|--|--|--------------|---|---|
| (informatique, gestion de projet, langues/communication, etc.) | | | | |
| 11. Pourcentage d'universités disposant d'une unité d'assurance-qualité (AQ) interne fonctionnelle | Cet indicateur mesure l'amélioration de la gestion et de la gouvernance du système d'enseignement supérieur : 100 pour cent des universités ont une unité d'AQ interne fonctionnelle sous la forme d'une structure permanente dotée de personnel qualifié à plein temps et d'un budget. | Chaque année | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités | Informations fournies par l'UGP sur la base d'une enquête annuelle auprès des universités |
| 12. Établissement d'un modèle, d'un pilote et d'une feuille de route pour le financement basé sur la performance dans l'enseignement supérieur | La préparation d'un projet de modèle/pilote démarrerait l'année 1 au travers d'une assistance technique et de consultations. Le pilote sera mis en œuvre l'année 2 puis se poursuivra l'année 3, et sera évalué l'année 5, avec une proposition finale de modèle et de feuille de route (rapport). | Chaque année | Informations fournies par le MESRS | MESRS via l'UGBO |

Annexe 2 : Description détaillée du projet

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

1. Le projet consistera en deux composantes principales visant à : (a) améliorer l'employabilité des diplômés du supérieur et (b) renforcer la gestion de l'enseignement supérieur.

2. Les deux composantes sont étroitement liées dans la mesure où, pour être pérennes, les programmes visant une meilleure employabilité nécessitent un système d'enseignement supérieur modernisé et des EESR étroitement liés au marché du travail. Par exemple, si les employeurs jouent un rôle important au sein du programme de fonds compétitifs (PAQ), notamment en ce qui concerne les parcours co-construits, leur rôle est également important en termes d'amélioration de la gouvernance, d'assurance-qualité, de définition des objectifs d'apprentissage et de réforme des programmes d'enseignement, pour n'en citer que quelques-uns. La plupart des actions décrites dans le cadre des deux composantes s'appuieront mutuellement : l'autonomie et une meilleure gouvernance, par exemple, sont des conditions préalables importantes pour le financement basé sur la performance. Pour les deux composantes, il existe des actions relatives au niveau macro (« mesures systémiques ») et au niveau micro (c'est-à-dire du cursus et du projet). Là encore, les réformes au niveau macro appuieront les changements au niveau micro alors que ces derniers deviendront un moteur important pour les réformes institutionnelles et plus profondes.

3. Plus spécifiquement, les Composantes sont décrites comme suit :

4. **Composante 1 : « Améliorer l'employabilité des diplômés »** (*budget estimé : 39,7 millions de \$EU, dont 36,1 millions de \$EU financés par la BIRD*). Cette composante vise à améliorer l'employabilité des futurs diplômés en soutenant les mesures concernant l'offre afin de mieux aligner les qualifications et compétences des diplômés sur les besoins du marché du travail. Cela sera obtenu grâce à deux catégories de mesures: (a) un ensemble de *mesures incitatives* délivrées par le biais du PAQ aux institutions universitaires pour développer et à soutenir les cursus qui les aideront à être davantage connectées au marché du travail, et qui introduiront et maintiendront un modèle d'université innovante et entrepreneuriale et amélioreront les services aux étudiants pour la promotion d'une université propice au développement des aptitudes, des initiatives étudiantes et de la réussite universitaire ; et (b) des *mesures systémiques* visant à soutenir les activités qui contribueront à renforcer les liens des universités avec leur environnement socio-économique, à gérer des cursus innovants qui insèrent et à fournir des informations systématiques sur le marché du travail et les cursus efficaces et des services d'orientation et de conseil aux étudiants. La composante 1 sera divisée en deux sous-composantes, comme suit :

5. **La sous-composante (1.1.)** (*budget estimé : 34,6 millions de \$EU, dont 31,0 millions de \$EU financés par la BIRD*). financera des projets sur une base compétitive et dans un cadre contractuel avec le MESRS en utilisant le programme de fonds compétitifs (« PAQ ») développé dans le cadre du projet PARES II. Le programme PAQ comportera trois volets principaux pour soutenir les initiatives consistant à : (a) mieux connecter les EESR au marché du travail, (b) soutenir les initiatives entrepreneuriales ainsi que l'émergence d'une université innovante et entrepreneuriale, et, (c) améliorer les services aux étudiants pour une meilleure employabilité. Les trois volets du PAQ sont détaillés ci-dessous :

1.1.1. PAQ pour une meilleure connexion au marché du travail. Ce volet des fonds compétitifs soutiendra les projets visant à : (i) renforcer les parcours co-construits (préparés conjointement par les employeurs et les EESR) développés et pilotés dans le cadre de PARES II afin d'aligner l'enseignement supérieur sur les besoins du marché du travail et d'inclure davantage de parcours co-construits et structurés pour les études doctorales ; (ii) soutenir les projets et cursus innovants et d'excellence pour une meilleure insertion des diplômés au marché du travail et (iii) doter les universités et EESR d'outils adaptés pour le pilotage efficace des cursus ainsi que pour l'aide à l'insertion des étudiants et au suivi de leur devenir professionnel.

1.1.2. PAQ pour une Université innovante et entrepreneuriale : les fonds compétitifs au titre de ce volet soutiendront les projets visant à développer ou introduire une culture entrepreneuriale dans les universités, ainsi qu'un enseignement pour la création d'entreprises et de start-ups, fondé sur des exemples de bonnes pratiques en Tunisie et ailleurs.

1.1.3. Amélioration des services aux étudiants pour une meilleure employabilité. Différents services aux étudiants et mesures associées existent pour faciliter la transition vers le marché du travail. Les projets liés à ces mesures seront soutenus au titre de ce volet du PAQ. Le soutien des « jeunes » des universités et EESR contribuant au développement régional constituera un thème interdisciplinaire et sera couvert par tous les volets du PAQ. Au-delà de l'importance du développement régional, les universités créées récemment sont confrontées à des difficultés particulières pour « rattraper » les institutions plus établies, et elles recevront donc un soutien ciblé.

6. La sous-composante (1.2.) (budget estimé : 5,1 millions de \$EU financés par la BIRD). Cette sous-composante comprend un ensemble d'activités systémiques et transversales visant à compléter la préparation ou la mise en œuvre efficiente des allocations subsidiaires du PAQ prévues à la sous-composante 1.1. Spécifiquement, le projet financera des activités pour : (a) renforcer les observatoires des universités (et connecter et utiliser l'information générée au niveau universitaire grâce à des mesures au niveau national), et ce afin d'aider les étudiants en fin de secondaire et dans le supérieur à : (i) faire des choix d'études supérieures plus éclairés ; (ii) identifier les opportunités de stages et d'emploi ; et aider les EESR à choisir de manière plus éclairée les domaines d'étude à proposer et les programmes à améliorer (pour mesurer les résultats, le projet financera également des études de suivi d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur) ; (b) créer d'une plateforme en ligne accessible au public et gérée de manière centralisée, à annexer au site Web du MESRS sur l'orientation professionnelle⁵² (pour plus de détails, voir les

⁵² Le terme « plateforme » signifie ici un mécanisme et non un outil technique distinct. En effet, le MESRS dispose déjà d'un site Web fournissant des informations sur les programmes d'étude pour les étudiants futurs et actuels (<http://www.orientation.tn/orient/fr.jsp>). Dans le cadre du projet, ces informations existantes seront complétées par des informations provenant des enquêtes de suivi d'insertion. Les observatoires des universités chargés de collecter les informations sur les diplômés (en les « suivant » sur le marché du travail y compris leur situation d'emploi, leur statut et possiblement les salaires) existent déjà ; toutefois, ils ne sont actuellement pas totalement fonctionnels. Leur travail, et celui du BEPP – une unité qui collecte les informations de suivi et d'évaluation au niveau du MESRS – seront soutenus dans le cadre du PESE et les résultats des enquêtes de suivi d'insertion seront disponibles sur le site Web des universités et du Ministère. D'autres observatoires (par exemple dans le cadre du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle) n'ont pas la même fonction dans la mesure où ils donnent des informations sur les emplois disponibles plutôt que sur les étudiants.

Annexes 2 et 7) ; (c) soutenir l'innovation et l'université entrepreneuriale par le biais, entre autres, de pédagogies et cursus innovants pour une meilleure insertion professionnelle. De plus, cette sous-composante appuierait les activités suivantes : (d) l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre national de qualifications; (e) la certification et la formation pour l'amélioration des compétences ; (f) les services aux étudiants ; et (g) des programmes de doctorat alignés sur le marché du travail. Cette sous-composante inclura également des activités d'innovation en matière d'enseignement et d'internationalisation accrue et améliorée du secteur de l'enseignement supérieur (qui, entre autres, pourrait être encouragée en facilitant l'accès aux programmes régionaux et par des jumelages avec des universités étrangères) ainsi que des assistances techniques pour appuyer, entre autres, les activités et objectifs suivants :

- **Création d'une plate-forme d'information en ligne sur l'enseignement supérieur et le marché du travail**⁵³ pour aider les étudiants en fin du secondaire et du supérieur à (a) faire des choix d'études supérieures plus éclairés et (b) identifier les opportunités de stages en entreprise et d'emplois. Elle aidera en outre les établissements d'enseignement supérieur à choisir de façon plus éclairée les domaines d'étude à proposer et les programmes à améliorer. Accessible au public⁵⁴ et gérée de manière centralisée par le MESRS, elle mettra à la disposition des diplômés de l'enseignement supérieur (par exemple, 1 à 3 ans après l'obtention du diplôme) des informations sur les perspectives du marché du travail (par exemple, taux d'emploi et salaires éventuellement) ainsi que des retours d'informations sur l'expérience universitaire, ventilés par établissements d'enseignement supérieur, domaines d'étude et sexes. Cette plate-forme fournira également des informations et des liens vers d'autres sources telles que les données d'enquêtes nationales de l'ONEQ et l'ICT LMIS développé par la fédération des employeurs des TIC avec le soutien du Groupe de la Banque mondiale.

Pour collecter ces informations, les observatoires des universités pourraient partager les identifiants personnels des diplômés avec le MESRS pour permettre une enquête auprès des diplômés (enquête de suivi d'insertion des diplômés). Cette activité nécessitera le renforcement des observatoires des universités existants afin de collecter et d'identifier systématiquement les informations permettant de suivre les étudiants, et le renforcement de leur capacité à analyser et diffuser les informations mises à la disposition, via la plate-forme, des étudiants futurs et actuels et de la direction de l'université. Les mesures au niveau des universités devront être soutenues par des mesures de coordination au niveau ministériel.

Cette activité nécessitera également le renforcement de la capacité et des moyens du MESRS pour concevoir et mettre en œuvre l'enquête de suivi d'insertion des diplômés (qui pourrait également inclure une courte enquête auprès des employeurs), analyser les résultats, les diffuser via la plate-forme en ligne et les utiliser pour informer le Ministre et le personnel du Ministère. Cela nécessitera également le renforcement du système d'information sur les carrières et les études au niveau du secondaire afin de garantir la diffusion efficace des informations auprès des étudiants en fin de secondaire. Les employeurs pourraient être invités à utiliser la plate-forme pour présenter leurs opportunités d'emplois et de stages en entreprise aux nouveaux diplômés.

⁵³ Il s'agit là encore d'un lien important avec le travail E4E en cours, soutenant la fédération tunisienne des TIC dans la conception d'un système d'information sur le marché du travail pour le secteur des TIC.

⁵⁴ Les informations seront fournies via www.orientation.tn.

En outre, certains pays ont créé des services dédiés afin d'aider les étudiants à trouver des places de stages en entreprise, ce qui constituerait une autre mesure facilitant le passage de l'école à l'emploi.

- **Orientations et conseils** à l'intention des étudiants du supérieur et dans le cadre des services aux étudiants. Au-delà de la fourniture systématique d'informations sur le marché du travail via les sites Web et autres outils, il est nécessaire d'orienter et de conseiller de manière personnalisée les étudiants du secondaire pour qu'ils soient conscients des options du marché du travail et des possibilités et limites des programmes d'études et des filières. Un aspect important de l'amélioration en matière d'orientation et de conseil concerne la formation continue des conseillers d'orientation : pour une meilleure adéquation entre qualifications et emplois, les conseillers d'orientation et/ou les spécialistes de l'orientation professionnelle (aux niveaux du secondaire et du supérieur) devront être soutenus au niveau national, y compris par le biais de formations ciblées.
- **Soutien psychologique** sur les campus : cette activité a été ajoutée dans la perspective d'une augmentation des problèmes psychologiques (avec parfois des conséquences dramatiques) dans le secteur de l'enseignement supérieur en Tunisie. Cette sous-composante inclura également des mesures d'innovation éducative et une meilleure internationalisation du secteur de l'enseignement supérieur (que pourrait favoriser, entre autres, un accès facilité aux programmes régionaux et davantage d'initiatives de jumelage avec des universités étrangères).
- **Assistance technique pour des programmes de doctorat plus structurés et alignés sur le marché du travail** : les questions relatives à l'alignement sur le marché du travail et la transition entre l'enseignement supérieur et l'emploi dépassent le cadre du deuxième cycle (master) et concernent également les étudiants en doctorat. Pour une meilleure corrélation entre recherche universitaire et innovation dans le secteur privé, les études doctorales doivent être adaptées à des employeurs de plus en plus variés. Toutefois, elles restent trop souvent orientées vers une carrière universitaire dans le secteur de l'enseignement supérieur. Des programmes tels que « *Mobidoc* » ont essayé de mieux faire le lien entre les étudiants en doctorat et l'industrie et d'autres mesures dans ce domaine (comme l'introduction de stages en entreprises spécifiques ou de thèses de doctorat commandées) seront soutenues dans le cadre de cette composante.

7. Les compétences génériques ou transférables (non-techniques) pour l'employabilité (formation, certification, offres de formations systématisées pour ces compétences) constituent un thème clé pour ces deux sous-composantes⁵⁵ : alors que les qualifications techniques sont une exigence importante pour accéder à de nombreux secteurs (et au-delà des professions réglementées), les employeurs manquent souvent de qualifications génériques/transférables solides (par exemple communication, capacité à gérer sa propre carrière ou à travailler en équipe, définition des objectifs et persévérance (opiniâtreté)). Les parcours co-construits financés dans le cadre du projet seront soutenus afin de développer ces compétences, dans le but de faciliter la transition entre le supérieur et l'emploi. D'autres activités réalisées par les universités candidates pourraient inclure, par exemple⁵⁶ :

⁵⁵ Il s'agit d'un lien important avec l'initiative « Education for Employment » de la Banque mondiale/SFI soutenant les prestataires concernés, par exemple E4E Fast MENA.

⁵⁶ Les institutions candidates sélectionneront les activités spécifiques.

- **Des modules d'apprentissage en situation de travail.** Offrir des crédits pour l'apprentissage en situation de travail encourage les étudiants à participer à ce genre d'expérience. En conséquence, des éléments d'apprentissage en situation de travail pourraient être introduits dans les programmes d'enseignement avec des directives prévoyant l'apprentissage en situation de travail.
- **Des méthodes d'apprentissage incluant dans les programmes et les cursus une expérience en entreprise réelle ou simulée**⁵⁷. Ici comme ailleurs, l'analyse comparative et les leçons tirées des universités publiques et privées de Tunisie et de la région, qui permettent à leurs étudiants d'acquérir une expérience de travail directe, seront bénéfiques.

8. Alors que les parcours co-construits apparaissent dans la sous-composante 1.1., les activités liées aux qualifications génériques (en l'occurrence la formation et la certification) apparaîtront également dans la sous-composante 1.2. Comme pour PARES II, des allocations pourraient également financer la fourniture des équipements et matériels nécessaires pour les laboratoires et la rénovation des installations obsolètes.

9. **Composante 2 : « Renforcer la gestion de l'enseignement supérieur » (*budget estimé : 35,1 millions de \$EU dont 33,7 millions de \$EU financés par la BIRD*).** Cette composante combinera un ensemble d'incitations et de mesures systémiques visant à moderniser l'enseignement supérieur. Elle soutiendra en particulier :

(i) la mise en œuvre intégrale d'un système interne et externe d'assurance-qualité incluant une agence d'assurance-qualité pleinement développée et compatible avec le processus de Bologne⁵⁸ et la création d'unités d'assurance-qualité internes aux universités (ou la réactivation des comités pour la qualité créés en 2006 au sein des EESR et des universités)⁵⁹ ;

(ii) le renforcement de l'autonomie et l'amélioration du pilotage des universités au travers, entre autres, de la création de commissions consultatives externes visant à renforcer la relation entre les employeurs, les autres entités externes et les EESR, et à soutenir les mesures législatives permettant aux universités d'accéder au statut d'EPST mentionné plus haut⁶⁰ ;

⁵⁷ L'Estonie, par exemple, a introduit dans certaines écoles des camps d'entrepreneuriat où les étudiants élaborent un business plan en 12 heures. La Pologne a introduit des outils innovants d'entrepreneuriat incluant des jeux d'entreprise virtuelle (CEDEFOP, 2010, Trends in VET policy in Europe 2010-2012. Progress towards the Bruges Communiqué).

⁵⁸ <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>

⁵⁹ Dans les pays de l'UE, l'assurance-qualité a été renforcée grâce à la définition claire d'objectifs d'apprentissage visés dans le contexte de cadres de qualification. Les cadres de qualification (CQ) ont également fait l'objet de discussions en Tunisie et l'initiative « Education for Employment » (E4E) de la Banque mondiale/SFI soutient actuellement la conception d'un CQ pour le secteur des TIC. À ce titre, mais également en ce qui concerne le soutien efficace au développement de « compétences non-techniques », le HEDA (Association pour le développement de l'enseignement supérieur) réunissant des partenaires publics et privés et couvrant d'autres aspects de l'initiative E4E pour la jeunesse arabe (IFC Education for Employment, *Realizing Arab Youth Potential*, 2011), le projet devra être plus étroitement lié à l'initiative E4E en cours.

⁶⁰ Une fonction importante des commissions externes pourrait consister à mieux relier les universités tunisiennes non seulement à leur environnement socio-économique, mais également à des formations et des organismes internationaux pour favoriser la coopération internationale. L'internationalisation reste un objectif important pour les universités tunisiennes.

également, le développement et l'exécution de plans stratégiques au sein de chaque université ;
et

(iii) le développement de mécanismes de pilotage basé sur la performance pour le secteur de l'enseignement supérieur, par exemple grâce à la réintroduction de contrats de performance et au développement et au pilotage de mécanismes de financement basé sur la performance (FbP).

10. La composante 2 sera organisée en trois sous-composantes comme suit :

11. *La sous-composante (2.1.) (budget estimé : 13,8 millions de \$EU dont 12,4 millions financés par la BIRD)* soutiendrait les incitations, au travers de deux volets supplémentaires du programme de fonds compétitifs « PAQ », et plus précisément son volet PAQ-Capacité de gestion (« PAQ-CG ») développé dans le cadre du PARES II pour améliorer la gouvernance et la gestion (sous-composante 2.1.1.) et l'assurance qualité (sous-composante 2.1.2.).

12. Là encore, le soutien aux jeunes universités se fera au titre des deux composantes.

13. *La sous-composante (2.2.) (budget estimé : 19,6 millions de \$EU financés par la BIRD)* consisterait en un ensemble de mesures systémiques comme suit :

2.2.1 Gouvernance et gestion

- **La planification stratégique** des universités et des établissements d'enseignement supérieur (y compris les plans stratégiques actualisés et la publication annuelle normalisée de données clés dont les perspectives du marché du travail) est une condition préalable importante pour un pilotage par secteur et institution réussi, ainsi que pour le financement basé sur la performance. Le soutien peut se faire sous forme d'ateliers, de formations, d'assistance technique et d'autres mesures.
- Il n'y a pas de pilotage sectoriel réussi sans **données de bonnes qualités et gérées efficacement**. Si le MESRS dispose d'une unité chargée de collecter et fournir les données, le Bureau des Études, de la Planification et de la Programmation (BEPP), il n'y a pas de système de gestion et d'information de l'enseignement supérieur (HEMIS) fonctionnel, et renforcer le BEPP pourrait constituer un pas important vers des politiques davantage fondées sur les faits. Cette sous-composante prévoit donc une assistance technique pour le BEPP et les universités en vue du reporting annuel, y compris sur les perspectives du marché du travail (taux d'insertion, etc.). Une meilleure politique en matière d'information permettra également de réviser le système d'admission, aujourd'hui relativement rigide, et d'offrir davantage de flexibilité en termes d'accès et de choix d'études.
- En outre, le secteur nécessite un système de gestion et d'information de l'enseignement supérieur pleinement fonctionnel qui sera développé dans le cadre du nouveau projet.
- **Renforcer l'autonomie** des universités n'est pas uniquement une question de volonté politique, mais également de capacité et « d'environnement propice ». En conséquence, les questions liées à l'autonomie des universités seront examinées en

profondeur dans le cadre d'ateliers (au niveau central et universitaire), de mesures de renforcement des capacités, de conseils sur d'autres réformes législatives et des statuts des universités.

- La question de l'autonomie des universités est étroitement liée au **leadership et à la gestion des institutions**. Le développement du leadership et d'une gestion plus efficace sera soutenu au moyen d'ateliers et de formations.

2.2.2 Assurance-qualité

- **Assurance-qualité interne :** comme l'ont souligné les Ministres des pays signataires du processus de Bologne en 2003 à Berlin, l'assurance-qualité dans l'enseignement supérieur est avant tout la responsabilité des universités elles-mêmes. La Tunisie s'est engagée sur la bonne voie avec l'introduction de commissions d'assurance-qualité internes aux universités qui ont toutefois cessé de fonctionner pour une large part après la révolution. Néanmoins, l'initiative pourrait être relancée et possiblement transformée en des structures plus permanentes, par exemple par la création d'unités d'assurance-qualité liées au niveau central de l'université (possiblement intégrées/ou liées à l'unité stratégique principale/la recherche institutionnelle). Par ailleurs, l'assurance-qualité serait soutenue en renforçant les liens entre les acteurs de l'assurance-qualité au sein des institutions, et en leur permettant de partager et promouvoir les bonnes pratiques. Cet engagement de qualité devrait se refléter dans l'énoncé de mission et l'ensemble des valeurs fondamentales d'une institution et, en conséquence, les institutions devraient fixer des objectifs et une planification opérationnelle explicite en matière de qualité. Un premier pas consisterait alors à définir une politique de l'institution en matière de qualité, en convenant d'abord d'une définition commune de l'enseignement de qualité, en développant une culture de la qualité dans l'institution et en alignant les autres politiques en conséquence.⁶¹
- **Assurance-qualité externe :** malgré l'assistance technique de la Banque mondiale en 2014, l'IEAQA, l'agence tunisienne de l'assurance-qualité, n'est pas pleinement opérationnelle. Alors que d'autres mesures visant à accroître l'efficacité de l'agence devrait être étudiées, les examens par les pairs des institutions, tels que ceux organisés par l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) ou dans le cadre du Programme d'évaluation institutionnelle (IEP) de l'Association européenne de l'université (EUA) pourraient aider les institutions à mieux évaluer leur positionnement stratégique et leur fonctionnement, entre autres, au travers d'auto-évaluations guidées. L'assistance technique nécessaire pour que l'agence soit pleinement opérationnelle et autonome (par la fusion avec le Comité national d'Evaluation des activités de recherche scientifique (CNEARS)) sera fournie dans le cadre du projet. L'accréditation internationale jouera un rôle particulier pour les professions réglementées ; les coûts associés pourraient également être supportés par le PESE.

⁶¹ Fabrice Hénard, Mathieu Cros, & Julia Tran Thanh. (2014). Institutional Policies, a Key to Foster Quality Teaching. Leadership and Governance in Higher Education, Volume N° 4.

- Le projet pourra finalement soutenir la certification des installations, comme les laboratoires, également dans un contexte de sécurité des institutions.

2.2.3 Mécanismes de financement

- **Développer un modèle et une feuille de route vers un financement basé sur la performance** : le financement de l'enseignement supérieur peut constituer un outil puissant pour aider à orienter le secteur vers les objectifs convenus. Pour atteindre ce potentiel, les systèmes de financement doivent être développés de manière consensuelle en impliquant les principales parties prenantes et ils doivent être clairs et transparents. Le nouveau système pourrait également servir à récompenser (entre autres aspects) l'employabilité améliorée des diplômés.
- **Pilotage d'un modèle de financement basé sur la performance** : un modèle développé conformément aux principes énoncés ci-dessus ne devrait pas être écarté immédiatement, mais dirigé pour en tirer l'expérience adéquate dans le contexte spécifique du pays. Les fonds du projet seront déployés afin de soutenir le pilote et de rendre la nouvelle approche suffisamment attractive (cela devra se refléter dans le montant prévu pour le pilote). La Banque mondiale s'est forgé une grande expérience en matière de développement et de pilotage de tels systèmes dans différentes régions du monde. Pour plus de détails sur le travail prévu pour le financement basé sur la performance, voir l'Annexe 5.
- **Ateliers et consultations** : comme indiqué précédemment, le modèle devra être développé au travers de consultations approfondies avec les parties prenantes et d'ateliers techniques réunissant le Ministère, les universités et les autres parties prenantes.

14. Les activités envisagées devront aller de pair avec une révision de la législation, dont la loi de 2008 sur l'enseignement supérieur, y compris vis-à-vis du statut d'« EPST » des universités et des autres aspects de la transition vers un statut plus autonome des institutions.

15. Même si le projet mettra l'accent sur les réformes et améliorations au niveau de l'université, le Gouvernement et les employeurs y seront également impliqués : le Gouvernement via des réformes législatives et autres au niveau du système, et les employeurs par leur rôle important en matière d'élaboration des programmes d'enseignement, de contribution à un pilotage efficace via une fonction potentielle de comité et d'autres mécanismes garantissant un meilleur lien entre les universités et leur environnement socio-économique.

16. **La sous-composante (2.3.) (budget estimé : 1,7 million de \$EU financé par la BIRD)** aiderait l'Unité de gestion des projets (UGP) à consolider sa capacité de gestion et de coordination en recrutant – par mise en concurrence – du personnel technique qualifié et expérimenté supplémentaire afin de coordonner, suivre et évaluer efficacement les activités réalisées dans le cadre de chaque sous-composante. Les autres activités soutenues par le projet incluront la révision périodique des manuels opérationnels du projet et des différents volets du PAQ), l'organisation d'ateliers et séminaires relatifs au projet, le développement de compétences et l'assistance technique d'appoint.

Annexe 3 : Dispositions de mise en œuvre

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

Dispositions institutionnelles et de mise en œuvre du projet

1. **Rôle du MESRS.** Le MESRS est l'entité du Gouvernement chargée de mettre en œuvre le projet via l'Unité de coordination des projets (UGP). Le MESRS est ultimement responsable de l'atteinte des objectifs fixés dans le projet et d'assurer la supervision, le suivi et l'évaluation ainsi que l'assistance technique aux structures d'exécution. Le MESRS sera particulièrement chargé de : (i) coordonner, via l'UGP, les activités spécifiques (« mesures systémiques ») qui concernent les questions transversales telles que la gouvernance et la gestion du système d'enseignement supérieur ; (ii) garantir que la législation nécessaire est bien mise en place afin de mettre efficacement en œuvre ces activités ; et (iii) de fournir le soutien nécessaire, via l'UGP, pour aider à développer et mettre en œuvre le modèle de financement basé sur la performance (FbP).
2. **Rôle des institutions universitaires⁶².** Les institutions universitaires seront chargées de garantir, au travers des activités financées par le programme de fonds compétitifs (PAQ), que les objectifs du projet seront atteints, ce qui inclut, entre autres : (i) la mise en place d'un système d'assurance-qualité interne améliorée via la création d'unités d'assurance-qualité ou la redynamisation des comités pour la qualité ; (ii) la valorisation et le renforcement des observatoires pour de meilleurs flux et qualité d'informations à destination des étudiants, des universités et des EESR ; (iii) la création d'un cadre contractuel avec le MESRS en contribuant au développement de contrats de performance et en atteignant les objectifs qui y sont spécifiés.
3. **Rôle du secteur privé.** En s'associant aux universités et aux EESR, le secteur privé jouera un rôle clé dans la conception de parcours co-construits et donc dans l'élaboration de programmes d'enseignement mieux alignés sur les besoins du marché du travail. Le secteur privé jouera également un rôle essentiel dans le montage, la mise en œuvre (qui inclura l'organisation de formations et la proposition de stages en entreprise aux étudiants), le suivi et l'évaluation des parcours co-construits et des autres activités financées dans le cadre des autres volets du PAQ, en étant un membre actif du Comité du PAQ, et des comités techniques d'exécution et du Panel d'évaluateurs externes du PAQ. En 2005, une convention de partenariat (actualisée en 2014) a été créée entre le MESRS et l'UTICA dans le but de promouvoir les partenariats entre les universités/EESR lauréats et les entités du secteur privé, et d'officialiser les rôles et responsabilités des universités/EESR et du secteur privé dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des parcours co-construits. Cette convention a servi de cadre juridique pour d'autres conventions de partenariat conclues entre des universités et des entités du secteur privé dans le cadre de PARES II, et elle sera utilisée pour le PESE. Pour plus d'informations, voir l'Annexe 8.
4. **Coordination et gestion du projet.** L'UGP, forte d'une grande expérience en matière de coordination et de gestion fiduciaire des précédents projets financés par la Banque mondiale, continuera de jouer ce rôle pour le PESE, mais en étant renforcée, à la fois en tant que structure intégrée au MESRS et en termes de ressources humaines. Le MESRS est en cours de formaliser la

⁶² Les institutions universitaires incluent : les universités, EESR, ISET, établissements des œuvres universitaires et centres de recherche.

transformation de l'UGP en une structure au sein de la Cellule de gestion des projets financés par des fonds externes nouvellement créée, chargée de la coordination, du suivi et de l'évaluation du projet sous la tutelle directe du Ministre. La mise en place de cette UGP est une condition de mise en vigueur du projet. L'UGP – qui serait le point focal du projet – serait substantiellement renforcée par du personnel à plein temps – provenant du MESRS ou recruté sur une base compétitive – doté d'une expérience avérée en matière de projets financés par des bailleurs de fonds et dans les domaines : de la passation de marchés, de la gestion financière, du suivi et de l'évaluation, de la communication et des TIC. En outre, l'UGP recruterait, sur une base compétitive, des experts qualifiés externes et à temps partiel (financés dans le cadre du PESE) chargés de la coordination des différents volets du PAQ⁶³ et pour appuyer la mise en œuvre efficace des mesures structurelles relatives à l'employabilité d'une part et à la gouvernance et gestion du système de l'enseignement supérieur d'autre part.

5. ***Supervision du projet.*** Le Comité de Pilotage (CP), présidé par le Ministre de l'ESRS, ou son représentant, devra être établi ; ceci est une condition de mise en vigueur du projet. La composition du CP sera fixée par décision du Ministre et comprendra des représentants tels que spécifiés dans le Manuel des procédures opérationnelles (MPO) du projet (par exemple, des représentants de l'administration centrale du MESRS de même que d'autres ministères partenaires chargés des finances, du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, de la santé, de l'agriculture et des technologies de l'information et de la communication). Le CP aura pour mission, entre autres, de définir les orientations stratégiques du projet, de guider et superviser la mise en œuvre du projet. Le CP devra se réunir au moins deux fois par an. Comme pour PARES II, l'UGP sera chargée de préparer un plan annuel de mise en œuvre pour le projet, qui sera examiné et approuvé annuellement par le CP.

6. Le Comité du PAQ, désigné par le Ministre de l'ESRS et présidé par un des membres du Comité du PAQ sera constitué, ceci représentant une condition de mise en vigueur du projet. Le Comité du PAQ comprendra des représentants tels que spécifiés dans le Manuel des procédures opérationnelles (MPO) du projet. Le Comité du PAQ sera responsable d'administrer l'ensemble du processus du PAQ et d'initier chaque tour du processus de compétition pour l'octroi d'allocations selon les priorités stratégiques communiquées par le MESRS. Le Comité du PAQ aura en définitive la responsabilité de veiller à la bonne exécution des allocations, de faire le suivi de la mise en œuvre des sous-projets et des indicateurs de performance ainsi que de rendre compte de l'avancement des sous-projets grâce à la production de rapports réguliers.

7. Des experts pourraient être réunis par le Comité du PAQ afin d'examiner et de classer les propositions d'allocations. Le processus d'examen des propositions garantira la transparence en adhérant aux principes d'examen par des pairs et en engageant des spécialistes panélistes provenant des universités, du secteur privé et de la société civile. Pour plus de transparence, le Panel pourrait également associer des représentants de l'administration et des étudiants.

8. Chaque université pourrait disposer d'une cellule de projet pour suivre et évaluer les sous-projets récipiendaires d'allocations subsidiaires du PAQ. Ces cellules de projets seraient rattachées

⁶³ Les différents volets du PAQ concernent : (a) l'employabilité ; (b) la valorisation de la recherche et l'innovation ; (c) la gestion et la gouvernance ; (d) les services aux étudiants ; et (e) l'assurance qualité et l'accréditation des cursus et des institutions.

aux universités et aux structures bénéficiaires des allocations du PAQ (directions générales du MESRS et institutions universitaires) et superviseront la mise en place et le suivi-évaluation des sous-projets qui en relèvent. Dans ce cadre, elles devront mobiliser les ressources humaines nécessaires à la bonne exécution des projets et disposeront de ressources financières pour le développement des compétences de leur personnel et recourir, si besoin, à une expertise externe d'appoint. Le PESE contribuera également au renforcement de la capacité du personnel des universités et des EESR en matière de projet, de gestion financière et de passation de marchés, afin de réaliser les activités du projet de manière efficace, dans le but d'institutionnaliser une culture de la gestion de projet dans les universités et les EESR.

9. ***Choix des critères et processus.*** Les allocations du PAQ seront octroyées aux départements universitaires ou aux unités administratives des universités et des EESR présentant les meilleures propositions en matière de suivi de projet, de gestion financière et de passation des marchés.

10. L'ensemble des universités et EESR publics et des institutions sous la double tutelle autre que celle du MESRS, sont éligibles aux allocations du PAQ. Celles-ci seront octroyées aux départements universitaires ou aux unités administratives des universités et des EESR présentant les meilleures propositions en matière d'améliorations ou de capacité de gestion indiquées ci-dessus. Pour soumettre des propositions d'allocations, les universités et les EESR doivent satisfaire aux critères d'éligibilité spécifiés. Ces critères incluent : la réalisation d'une auto-évaluation des institutions, l'adoption d'un plan stratégique de l'institution et la démonstration d'une capacité de gestion suffisante pour administrer les fonds octroyés et acquérir les biens et services conformément aux directives garantissant l'équité et la responsabilisation. Dans chaque volet d'allocation, la compétition sera stratifiée en fonction de la capacité des institutions afin que le processus ne favorise pas uniquement les institutions les plus solides. Les « jeunes » universités⁶⁴ bénéficieront d'une clause de préférence afin de les encourager à candidater.

11. Les propositions seront évaluées par rapport à un ensemble de critères détaillés dans le Manuel de procédures opérationnelles du PAQ, révisé pour le nouveau projet. Ces critères incluent :

- validité de l'analyse ;
- clarté de l'exposé du problème ;
- lien clair entre l'investissement proposé et les problèmes identifiés ;
- indicateurs quantitatifs et qualitatifs convenus pour suivre l'avancement de la mise en œuvre ;
- indicateurs de résultats et impact ;
- plan de passation des marchés sur 18 mois ;
- plan de suivi et d'évaluation ;
- preuve que l'université a la capacité de mettre en œuvre les activités proposées.

12. Pour plus d'informations sur le PAQ, voir l'Annexe 8.

⁶⁴ Les « jeunes » universités sont : Kairouan, Jendouba, Gafsa et Gabès.

13. **Manuels de procédures opérationnelles.** Deux manuels de procédures opérationnelles (MPO) ont été élaborés pour le projet sur la base de l'expérience et des leçons tirées du PARES II : (a) un MPO pour le projet, décrivant les directives et procédures nécessaires pour exécuter avec succès le plan annuel de mise en œuvre ; et (b) un MPO pour le PAQ (MPO-PAQ), qui définit les détails administratifs et de gestion, y compris fiduciaire, pour la mise en œuvre du PAQ par les différentes parties (MESRS et établissements bénéficiaires). Le contenu des deux MPO pourrait être mis à jour durant la mise en œuvre du projet.

14. **Guide des procédures relatives au financement basé sur la performance.** Les procédures relatives au projet pilote de financement basé sur la performance seront élaborées en même temps que le développement du modèle de financement, préférablement durant la première année du projet. Un guide des procédures et processus à suivre pour le projet de financement basé sur la performance sera développé à cet effet, et les procédures seront validées conjointement par le MESRS et la Banque mondiale avant le démarrage du modèle pilote.

Gestion financière, décaissement et passation de marchés

15. L'objectif de développement du projet est : « *Améliorer l'employabilité des diplômés du supérieur et renforcer la gestion de l'enseignement supérieur* ». Le PESE sera mis en œuvre par le MESRS, à travers l'UGP, et d'autres agences potentielles de mise en œuvre sous l'autorité du MESRS (c'est-à-dire les institutions universitaires, EESR, instituts de recherche, services étudiants (Etablissements des Œuvres universitaires (EOU))).

16. Pendant la phase de préparation du projet, une évaluation des capacités de gestion financière de l'agence de mise en œuvre (MESRS) et de dix-huit établissements de l'enseignement supérieur, correspondant à un échantillon représentatif, a été conduite pour déterminer si elles répondaient aux exigences de la Banque au titre de l'OP/BP10.02 pour la gestion de projet. Ceci a impliqué : (a) l'organisation de visites sur le terrain et de séances de travail avec le personnel des agences potentielles de mise en œuvre pour comprendre les systèmes actuels de gestion financière et discuter et convenir des dispositions de GF à mettre en place pendant la phase de mise en œuvre du projet ; et (b) les réponses au questionnaire de gestion financière de la Banque.

17. L'évaluation de la gestion financière a couvert l'organisation des institutions, les ressources humaines, le système comptable, le mécanisme de contrôle interne, l'audit externe, le système d'information et la capacité du système de reporting des entités sur le projet. L'évaluation a assuré que les procédures et critères sont bien en place afin de garantir une gestion financière satisfaisante avant la mise en place de toute dépense, et que les mécanismes sont bien mis en place afin de garantir un reporting financier adéquat ainsi qu'un examen a posteriori des dépenses. L'objectif est de garantir que les fonds soient utilisés aux fins prévues.

18. L'évaluation de la gestion financière a conclu que les arrangements de gestion financière telle que définie pour ce projet, au niveau du MESRS, répondent aux exigences minimales de la Banque, et que les arrangements de gestion financière en place permettent de fournir, avec une assurance raisonnable, des informations précises et en temps utile sur l'avancement de la mise en œuvre du projet pour les composantes mises en œuvre directement par le MESRS.

19. Les principaux risques suivants ont été identifiés pendant l'évaluation :

- La principale composante du projet est le Programme d'Appui à la Qualité (PAQ) au titre de la Composante 1, et elle représente 76 pour cent du coût total du projet. Le PAQ sera mis en œuvre directement par les EESR, après une sélection par le Comité du PAQ.
- L'utilisation des fonds par les EESR à d'autres fins que celles prévues pour le programme de fonds compétitifs (PAQ).
- Aspects institutionnels et organisationnels liés au nombre d'entités pouvant engendrer des problèmes de coordination et des retards dans le flux d'informations et de reporting.
- Le système d'information, qui dépend de la comptabilité publique, est basé sur la reconstitution de l'exécution des dépenses publiques, ne permet pas la production des rapports financiers du projet selon les modèles de la Banque. Toutefois, le Centre National de l'Informatique (CNI), sous la tutelle du Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique, développe un nouveau logiciel que les ministères utiliseront pour suivre les passations de marchés, la gestion financière ainsi que le suivi et l'évaluation des projets financés par les bailleurs de fonds. Ce logiciel sera relié au système public (ADEB) afin d'éviter le double enregistrement des données. Le CNI teste actuellement ce logiciel sur certains projets, et il devrait être opérationnel d'ici juin 2016.
- Retard dans la production et la transmission des états financiers et des rapports d'audit en raison du grand nombre d'agences impliquées dans le projet.

20. Plusieurs actions ont été planifiées pour atténuer ces risques, notamment :

- Le projet serait réalisé sous la supervision globale d'un Comité PAQ, ce qui garantirait : (a) le choix adéquat des institutions selon ses critères et son manuel opérationnel ; et (b) l'approbation des demandes d'allocations.
- Renforcer l'UGP en recrutant un responsable financier et comptable au niveau central et en sélectionnant du personnel expérimenté basé dans la région pour soutenir les institutions.
- Renforcer les capacités des équipes chargées de la gestion financière du projet, en particulier pour les établissements potentiels, par du personnel qualifié et des programmes de formation axés sur les procédures de gestion financière de projets et recruter des consultants à temps partiel pour appuyer ces institutions.
- Utiliser le nouveau système de reporting financier développé par le CNI pour suivre la gestion financière du projet et produire les rapports financiers intérimaires non-audités (RFINA).
- Deux manuels de procédures ont été préparés : un pour le projet et un pour le PAQ. Le premier décrit clairement : (a) les relations et responsabilités de chaque intervenant; et (b) les procédures spécifiques de transmission des rapports financiers entre les agences d'exécution et l'UGP. Le second définit les procédures administratives et de gestion de la mise en œuvre du PAQ. Le contenu des deux manuels de procédures opérationnelles a été adapté et amélioré avant les négociations du projet. Les principaux points de contrôle devraient être :
 - Un Comité du PAQ sera établi pour faire le suivi de l'utilisation des allocations PAQ. Un agent vérificateur sera recruté pour vérifier que les activités sont éligibles pour leur décaissement ;

- Suivi des paiements des dépenses au titre du PAQ ;
 - Transmission des documents et des rapports financiers périodiques par les institutions à l'UGP.
- Durant la période d'essai du logiciel du CNI, les rapports financiers intérimaires non audités seront élaborés sur Excel à partir d'informations extraites du système d'information. Un rapprochement devrait être effectué périodiquement avec le plan de passation des marchés et le Compte Désigné (CD) afin de garantir que les engagements et décaissements soient corrects. Une fois que le logiciel du CNI sera approuvé par le gouvernement, les RFINA seront directement produits sur ce logiciel.
 - Suivi étroit par l'UGP des dates de transmission des états financiers et rapports d'audit.
 - Préparation des termes de référence pour l'audit externe du projet.
21. Compte tenu de l'ensemble des mesures qui seront mises en place pour atténuer les risques et faiblesses identifiées, les arrangements de gestion financière au niveau des institutions sous la tutelle du MESRS *répondent aux exigences minimales de la Banque.*
22. Le rapport 2010 Dépenses publiques et responsabilisation financière (*Public Expenditure and Financial Accountability* (PEFA)) a conclu que le cadre juridique et administratif pour la Gestion des finances publique (*Public Financial Management* (PFM)) est solide et offre une assurance raisonnable concernant la fiabilité des informations, ainsi qu'un fort environnement de contrôle. Toutefois, le rapport a également identifié des problèmes de transparence et de responsabilisation, notamment dans la préparation du budget et le rapport de suivi.
23. *Expérience passée dans le secteur.* Ce projet est le troisième financé par la Banque mondiale dans le secteur, après les deux Projets d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur, PARES I (P05741) (1998 - 2004) et PARES II (P075809) (2006 - 2013) et mis en œuvre par le MESRS. Le MESRS a acquis une bonne expérience dans la gestion de projet mis en œuvre à travers un financement extérieur. En conséquence, ce projet pourrait bénéficier de cette expérience. Toutefois, la plupart des activités du PESE seront mises en œuvre par des institutions sans expérience dans la gestion de projet financés par la Banque mondiale.

Évaluation détaillée de la gestion financière des agences de mise en œuvre

24. L'évaluation a confirmé que le projet sera exécuté en utilisant le système pays en Tunisie régi par la loi budgétaire en vigueur et par recours aux capacités et ressources humaines existantes au sein des agences d'exécution. Les dépenses du projet font partie du budget de chaque agence.

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS)

25. Le MESRS sera l'agence d'exécution à travers l'UGP. Le système de gestion financière en place au MESRS est basé sur les principes et procédures définis dans le cadre légal du secteur public et, plus spécifiquement, aux institutions gouvernementales. Les principales caractéristiques de ce système sont les suivantes :

26. Systeme de budgétisation. Le MESRS présente un budget annuel pour les engagements. En termes de sources de fonds, le budget général porte sur les contributions du Gouvernement au

même titre que sur les fonds mis à sa disposition par différents bailleurs de fonds, nationaux et internationaux, afin de réaliser des projets spécifiques. Le budget est soumis au Ministère des Finances, structure chargée d'un contrôle rigoureux par l'intermédiaire de ses services spécialisés. Il est adopté chaque année avant le 31 décembre. Un contrôle budgétaire est en place grâce à un système informatisé (ADEB) de gestion budgétaire du secteur public.

27. Dotation en personnel. Le projet sera mis en œuvre en utilisant les compétences et ressources humaines existantes au sein du MESRS, dont la plupart a participé à la mise en œuvre des PARES I et PARES II.

28. Contrôle interne. Le système de contrôle interne en place au sein du MESRS est conforme au système du Gouvernement et la Banque mondiale l'a jugé satisfaisant. En effet le MESRS garantit la séparation des tâches grâce à plusieurs niveaux de contrôles indépendants : (a) la structure organisationnelle formelle séparant clairement les fonctions spécifiques des mécanismes indépendants de contrôle ; (b) autorisation par le Directeur Général des Services Communs, signataire de tous les ordres de paiement ; (c) contrôle par le contrôleur des dépenses de l'État ; et (d) la Banque Centrale de Tunisie en tant que département payeur.

29. Audit externe. Le PARES II a été audité annuellement par le Contrôle Général des Finances (CGF), sous tutelle du Ministère des Finances. Les rapports d'audit ont été certifiés sans réserve. Les arrangements pour l'audit externe du PESE resteront les mêmes que pour PARES II.

30. Système d'information. Le système d'information du Gouvernement (ADEB), qui dépend des données sur la comptabilité publique et du suivi des dépenses publiques, ne permet pas la production des rapports financiers que la Banque exige pour le projet. Les rapports financiers de PARES II ont été élaborés sur des feuilles Excel.

31. Un nouveau logiciel de comptabilité, qui sera utilisé pour tous les projets financés par des bailleurs de fonds internationaux, est en cours de développement au CNI sous la tutelle du Ministère des technologies de la communication et de l'économie numérique. Une fois opérationnel, ce logiciel sera mis en place pour le PESE au niveau de l'UGP. En attendant l'utilisation de ce logiciel, l'UGP préparera les rapports financiers sur Excel à partir des informations extraites du système ADEB et de celles transmises par les autres institutions. Un rapprochement périodique avec le plan de passation des marchés et le Compte désigné devrait être réalisé pour s'assurer que les engagements et les décaissements sont corrects.

Autres institutions potentielles sous la tutelle du MESRS

32. La plupart des autres institutions universitaires concernées par le financement du projet au titre de la composante PAQ sont des Établissements Publics à Caractère Administratif (EPA), soit le même statut que le MESRS. Elles fonctionnent sous la tutelle du MESRS.

33. Dotation en personnel. Le projet sera mis en œuvre par les compétences et ressources humaines existantes au sein de ces institutions. Toutefois la plupart du personnel comptable et financier de ces institutions n'a pas d'expérience en gestion d'autres projets financés par la Banque et certains n'ont pas la capacité suffisante pour gérer les institutions. Il sera donc nécessaire de recruter un certain nombre de consultants à temps partiel, pour appuyer ces institutions. Les consultants, seraient recrutés selon les besoins et financés sur les projets PAQ.

34. Système d'information de gestion. Les institutions utilisent le même système ADEB que le MESRS. Les informations permettant de produire les Rapports financiers intérimaires non-audités (RFINA) pour le projet, qui nécessitent un état cumulatif des engagements et des décaissements depuis le début de l'exécution du projet seront préparées par chaque institution sur Excel, et adressées à l'UGP pour la consolidation des Rapports financiers intérimaires.

35. Contrôle interne. Le système de contrôle interne au sein des institutions garantit la séparation des tâches grâce à plusieurs niveaux de contrôles indépendants conformément à la législation et à la réglementation. Toutefois, ces institutions n'ont pas de département d'audit interne, car la législation tunisienne ne l'exige pas.

36. Audit externe. Ces institutions n'ont pas d'auditeurs externes car la législation tunisienne ne l'exige pas. Toutefois, le projet sera audité par le Contrôleur Général des Finances (CGF).

37. L'évaluation des capacités de gestion financière, y compris le système comptable et les politiques et procédures comptables, le système de budgétisation, le reporting, le personnel, les procédures de contrôle interne, les dispositifs d'audit interne et externe du MESRS et des agences potentielles d'exécution, a montré qu'elles sont satisfaisantes et qu'elles répondent aux exigences minimales de la Banque pour le MESRS.

38. ***Évaluation des risques et mesures d'atténuation.*** Avant de mettre en place les mesures d'atténuation des risques, le risque global de Gestion financière a été noté comme « substantiel ».

39. Compte tenu de l'ensemble des mesures qui seront mises en place pour réduire le niveau d'exposition, gérer et réduire les risques et faiblesses identifiés, le risque résiduel de gestion financière à ce stade est considéré comme « modéré ».

40. ***Arrangements institutionnels et de mise en œuvre.*** Le projet sera exécuté sur une période de cinq ans à compter de 2016. Les trois structures suivantes sont prévues pour gérer, mettre en œuvre et coordonner le projet :

✓ Comité de Pilotage (CP) : le projet sera exécuté sous la supervision d'un Comité de Pilotage composé de représentants de toutes les parties prenantes du projet, et tel que spécifié dans le Manuel des procédures opérationnelles du projet (par exemple, des représentants de l'administration centrale du MESRS ainsi que les représentants des ministères partenaires tels que les ministères en charge des finances, du développement, de l'investissement et de la coopération internationale, de la santé, de l'agriculture et des TIC) et sera présidé par le Ministre de l'ESRS. Le Comité de Pilotage se réunira deux fois par an ou plus souvent si nécessaire. Il facilitera la mise en œuvre du projet en approuvant son rapport annuel, ses plans de mise en œuvre et son budget.

✓ Unité de gestion des projets (UGP) : l'UGP assumera la responsabilité globale de la coordination du projet. Elle sera renforcée en tant que structure au sein du MESRS et en termes de ressources humaines. La nouvelle structure aurait des rôles et responsabilités clairs établis par décret. L'UGP sera composée de personnel expérimenté et qualifié du MESRS et d'experts externes.

41. Elle sera chargée de la gestion des fonds du projet et des transactions financières afférentes. La direction financière et comptable de l'UGP sera chargée du suivi des finances du projet, y

compris les fonctions de comptabilité du projet et du reporting. D'une manière générale, il incombe à l'unité de tenir un système de gestion financière acceptable pour la Banque, conforme aux procédures de la Banque mondiale en matière de passation de marchés, de décaissements et de suivi financier.

42. En outre, l'Emprunteur préparera des Rapports financiers intérimaires non-audités (RFINA) pour le projet couvrant le semestre et dont la forme et le fond conviendront à la Banque. L'Emprunteur doit préparer ces RFINA conformément aux clauses de la Section 5.09 (b) des Conditions Générales. Chaque audit des états financiers devra couvrir la période d'une année fiscale de l'Emprunteur. Les états financiers audités seront soumis à la Banque, au plus tard six mois après la fin de la période couverte par l'audit.

43. Le manuel de procédures opérationnelles du projet inclut une description détaillée des missions de l'UGP ainsi qu'une description détaillée du flux d'informations.

44. Les arrangements institutionnels et de mise en œuvre détaillés sont présentés au début de la présente Annexe.

45. **Flux d'informations.** Le flux des transactions comptables se fera comme suit :

- ✓ L'UGP est chargée de la comptabilité et de la consolidation des données financières du projet, ainsi que la conservation des pièces justificatives relatives aux activités implémentées par le MESRS, à l'exception de celles mises en œuvre par les autres institutions.
- ✓ Les autres institutions conserveront les documents correspondant aux différentes dépenses au titre des composantes du projet. Cela inclut les pièces justificatives relatives aux fonds reçus pour le financement de ces dépenses.

46. **Système comptable du projet.** Les principes comptables généraux du projet sont les suivants :

- ✓ La comptabilité du projet couvrira toutes les sources et utilisations des fonds, y compris les paiements effectués et les dépenses engagées. Toutes les transactions relatives au projet (qu'elles impliquent des dépenses en espèces ou non) seront incluses dans les rapports et le système comptable. Les décaissements effectués via le Compte Désigné (CD) seront également inclus dans le système comptable du projet. Les fonds de contrepartie seront indiqués séparément.
- ✓ Les transactions et activités du projet seront différenciées des autres activités des agences d'exécution. Chaque agence tiendra les comptes pour les activités qui lui incombent. Les états financiers résumant les engagements, recettes et dépenses pour le projet seront arrêtés chaque trimestre par chaque agence d'exécution, selon les modèles applicables, et transmis à l'UGP. L'UGP consolidera toutes les données et préparera un rapport financier non audité chaque semestre.
- ✓ Le plan de comptable du projet sera conforme à la classification des dépenses et aux sources des fonds indiquées dans les documents du projet (manuel de procédures du projet, document d'évaluation du projet, COSTAB) ainsi qu'à la ventilation générale du budget. Le plan comptable devrait permettre la saisie de données afin de faciliter le suivi financier des dépenses du projet par composante et sous-composante, par activité et par catégorie de décaissement.

47. **Décaissements.** Les produits du prêt seront décaissés conformément aux « Directives de la Banque mondiale pour les Projets » datées du 1^{er} mai 2006 et utilisés pour financer les activités du projet à travers les procédures de décaissement en vigueur, à savoir : demande de retrait pour le paiement direct, les engagements spéciaux et/ou le remboursement accompagné des pièces justificatives ou en utilisant les relevés de dépenses pour les montants inférieurs au seuil prédéfini pour chaque catégorie de dépenses, conformément aux procédures décrites dans la Lettre de Décaissement et le manuel de décaissement de la Banque mondiale. Conformément aux procédures standards de décaissement de la Banque mondiale, les décaissements cesseront quatre mois après la date de clôture du projet.

48. Le MESRS, par le biais de l'UGP, sera chargée de présenter les pièces justificatives pour les services ou activités réalisés au titre de sa composante, soit à la BCT, pour que les paiements puissent être effectués à partir du CD ouvert à cette fin, soit en présentant des demandes de paiement direct à la Banque.

49. **Compte désigné (CD).** Pour s'assurer de la disponibilité des fonds pour l'exécution du projet, l'Emprunteur ouvrira, maintiendra et gèrera un compte désigné (CD) en euros auprès de la Banque Centrale de Tunisie. Le CD financera les activités du projet.

50. Le plafond autorisé du CD est 4'000'000 EUR, couvrant quatre mois de dépenses éligibles estimées financées par le prêt. Il incombera à la BCT de présenter les demandes de réapprovisionnement mensuellement, accompagnées des pièces justificatives pour les dépenses engagées et des relevés bancaires rapprochés.

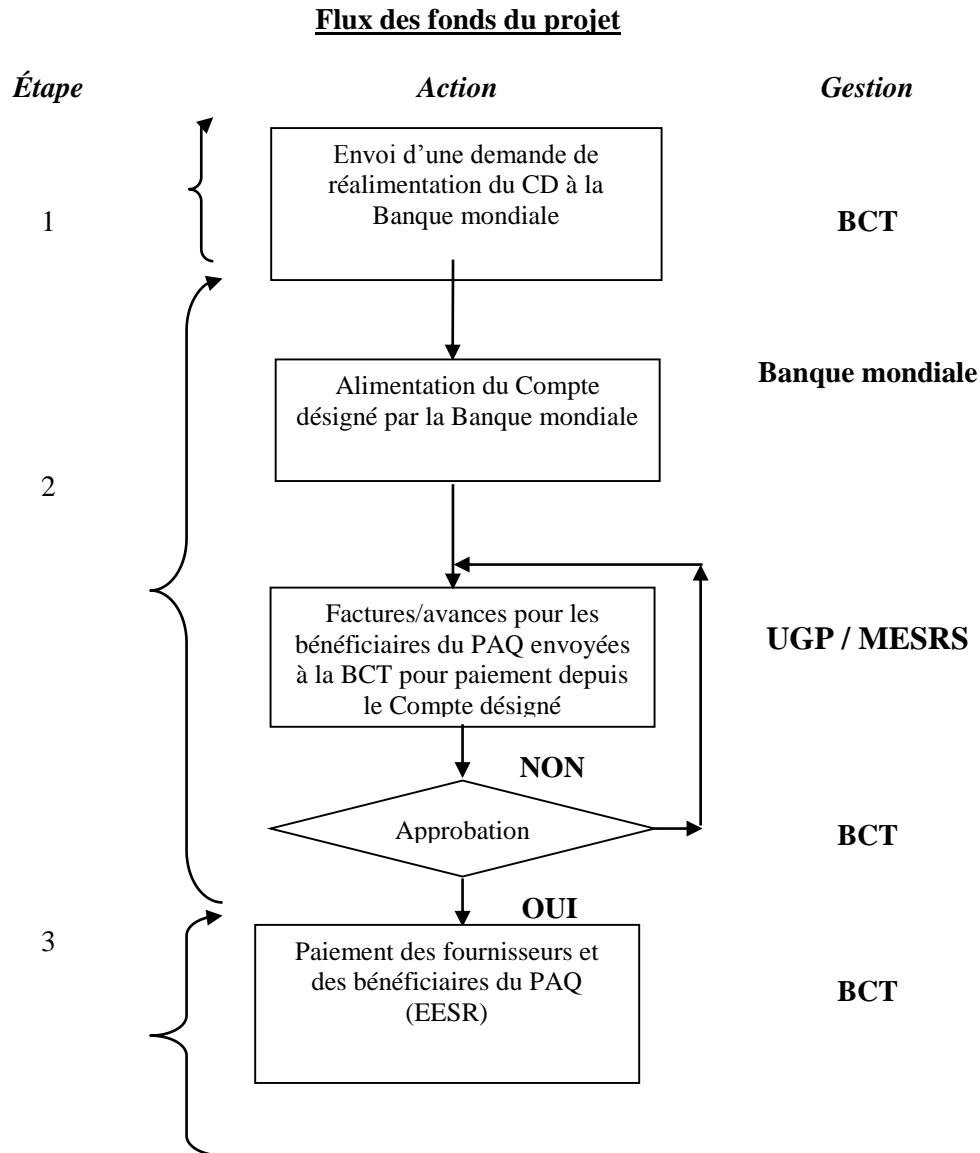
51. **Relevés de dépenses.** Toutes les demandes de retrait des fonds du prêt seront dûment documentées, à l'exception des dépenses au titre de contrats d'une valeur maximale estimée à (a) 500 000 \$EU équivalent pour les biens et services autres que ceux des services de consultants ; (b) 100 000 \$EU équivalent pour les services de consultants ; et (c) 50 000 \$EU équivalent pour les consultants individuels dont le remboursement peut être demandé sur la base des relevés de dépenses.

52. La documentation des dépenses énumérée ci-dessus contre les relevés de dépenses sera conservée et mise à la disposition des missions de supervision de la Banque et des auditeurs du projet.

53. Les fonds de contrepartie seront mis à disposition à partir du budget du Gouvernement ou du budget autonome des agences d'exécution. Les paiements à partir du budget seront effectués sous la responsabilité des agences d'exécution conformément aux procédures et à la législation tunisiennes en vigueur ; et dans les meilleurs délais afin de garantir la bonne exécution du projet.

Allocation des fonds du prêt

| Catégorie de Décaissement | Allocation propose (en millions de \$EU) | Financement (%) |
|--|---|--------------------|
| 1. Fonds compétitifs (PAQ) | 43,5 | 90% |
| 2. Financement basé sur la Performance (FbP) | 13,1 | 100% |
| 3. Biens, services autres que consultants, services de consultants | 13,3 | 100% |
| 4. Commission d'ouverture | 0,2 | |
| Total | 70,0 | |



54. **Rapports financiers.** L'UGP sera chargée de préparer les rapports financiers suivants :

✓ Rapports financiers intérimaires non-audités. Les rapports financiers intérimaires non-audités du projet devraient contenir des données sur la situation financière. Ils incluront : (a) un état des origines et utilisations des fonds pour la période couverte par le rapport, et en valeurs cumulées incluant un état des soldes du CD; (b) un état de l'utilisation des fonds par composante et par catégorie de dépenses ; (c) un état de rapprochement du Compte désigné, et (d) une analyse du budget indiquant les prévisions d'exécution et les écarts. Ces rapports seront produits par le système comptable de l'UGP à partir de la consolidation des données comptables et financières émanant des agences d'exécution. Ils seront préparés semestriellement et transmis à la Banque 45 jours après la fin de chaque semestre. Les modèles de tableau sont annexés au manuel de procédures du projet.

✓ États financiers annuels du projet. L'UGP produira des états financiers annuels pour le

projet. Ils devraient inclure : (a) un état des sources et utilisation des fonds du Prêt et les notes aux états financiers, (b) états financiers consolidés, (c) un état des transactions du CD, (d) un état des relevés de dépenses utilisés, (e) une situation patrimoniale indiquant les fonds cumulés du projet, les soldes bancaires, les autres actifs et passifs du projet et les engagements, et (f) la liste des actifs immobilisés acquis ou achetés par les fonds du projet.

✓ **Système comptable.** L'UGP utilise des feuilles Excel pour préparer ces rapports en tirant certaines informations du système d'information et d'autres à partir des informations fournies par les agences d'exécution. Ces rapports seront produits directement sur le logiciel du CNI quand il sera opérationnel.

55. **Audit externe.** Les états financiers du projet, y compris le rapprochement du CD, seront audités annuellement par un auditeur externe, acceptable pour la Banque, conformément aux normes internationales d'audit. L'audit couvrira tous les aspects du projet, toutes les opérations mises en œuvre dans le cadre du PESE ainsi que les sources et utilisations des fonds. Il portera également sur les opérations financières et le contrôle interne ainsi que sur le système de gestion financière.

56. L'auditeur produira : (a) un rapport d'audit annuel incluant son opinion sur les états financiers annuels du projet, et (b) un rapport sur les faiblesses des procédures de contrôle interne relevées pendant sa mission. Le MDICI adressera les rapports à la Banque dans les six mois à compter de la date de clôture de chaque exercice fiscal objet de l'audit. Les termes de références (TdR) seront préparés par l'UGP et soumises à la Banque pour approbation avant les négociations. Les TdR incluront l'audit des transactions financières ainsi qu'une évaluation du contrôle interne.

57. **Conditionnalité.** Aucune conditionnalité n'est proposée. Les recommandations et le plan d'action seront suivis lors de la mise en œuvre du projet.

58. **Liste des actions pour la mise en œuvre ou la continuation.** Les actions de soutien à la mise en œuvre du projet sont résumées ci-dessous :

| Actions à engager | Responsable | Date d'achèvement |
|---|---|---|
| Renforcement des capacités des membres du personnel du projet avec des cadres qualifiés et des programmes de formations axés sur les procédures de gestion financière de projet | UGP / Banque mondiale | Après sélection des institutions par le Comité du PAQ |
| Recrutement de consultants à temps partiel pour certaines institutions. | UGP / Institutions | Après sélection des institutions par le Comité du PAQ |
| Renforcement de l'UGP en sélectionnant du personnel expérimenté basé au niveau régional pour appuyer les institutions. | UGP & institutions universitaires bénéficiaires | Après sélection des institutions par le Comité du PAQ |

59. **Plan de supervision.** La fréquence et le cadre des missions de supervision de la Banque mondiale seront adaptés aux besoins du projet. Les missions de supervision auront lieu tous les six mois, mais elles pourront être plus fréquentes si nécessaire.

60. *Évaluation et atténuation des risques.* L'évaluation a identifié les risques suivants :

Risques inhérents

| Risque | | Risque après Mesures d'atténuation (MA) | |
|--|-------------|---|--------|
| Au niveau national | | | |
| <p>Le système tunisien de finances publiques est régi par un cadre juridique et réglementaire élaboré offrant de solides garanties en termes de fiabilité et de transparence.</p> <p>Le système tunisien de dépenses publiques présente un facteur de risque budgétaire et financier faible.</p> | Faible | La Gestion financière du projet utilisera les systèmes publics tunisiens, fondés sur les lois et règlements du Gouvernement. | Faible |
| Au niveau du projet | | | |
| Utilisation par les institutions des allocations du MESRS à d'autres fins que celles prévues pour la composante du programme de fonds compétitifs (PAQ). | Modéré | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deux manuels de procédures pour le projet seront préparés, un pour le projet et un pour le PAQ. ➤ Sous-projets sélectionnés par le Comité du PAQ. ➤ Contrôle de l'agent comptable, sous l'autorité du Ministère des finances, avant de procéder au paiement. ➤ Le projet serait exécuté sous la supervision globale d'un Comité de pilotage. | Faible |
| Capacité insuffisante du personnel financier de certaines agences d'exécution (institutions). | Substantiel | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer l'UGP en recrutant du personnel expérimenté au niveau régional en appui aux institutions. ➤ Renforcer les capacités des équipes du projet, en particulier pour les institutions potentielles, avec des cadres qualifiés et des programmes de formation axés sur les procédures de GF de projet, et recruter des consultants à temps partiel en appui à ces institutions. | Modéré |

| | | | |
|---|-------------|--|---------------|
| Aspects institutionnels et organisationnels dus à la complexité du projet, au volume des transactions et au nombre d'entités, pouvant engendrer des problèmes de coordination, des flux d'informations et des retards au niveau de la préparation des reporting financiers. | Substantiel | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deux manuels de procédures pour le projet seront préparés, pour le projet et pour le PAQ, décrivant : (i) les relations entre les intervenants et les responsabilités de chacune ; (ii) les procédures de GF et de décaissement ; et (iii) les procédures spécifiques de transmission des rapports financiers entre les agences d'exécution et l'UGP. ➤ Suivi central basé sur le système comptable. ➤ Chaque agence d'exécution désignera un spécialiste en gestion financière pour ses composantes. Ils seront chargés d'envoyer les rapports financiers à l'UGP aux fins de consolidation. ➤ Suivi rapproché par la Banque, planifié et réalisé au début de la phase de mise en œuvre du projet. | Modéré |
| Risque inhérent avant MA | Substantiel | Risque inhérent après MA | Modéré |

Risques liés au contrôle

| Risque | Risque avant MA | Mesures de réduction (MA) | Risque après MA |
|---|-----------------|--|-----------------|
| Budgétisation | | | |
| Le MESRS et chaque agence d'exécution sont chargés de préparer leur budget annuel (fonctionnement et investissement). Ensuite, le MESRS soumet le budget global au Ministère des Finances pour approbation avant son approbation par l'Assemblée des Représentants du Peuple. | Faible | | Faible |
| Comptabilité | | | |
| La comptabilité du projet, basée sur la comptabilité publique, est réalisée au niveau central/régional, mais le système de la comptabilité publique ne permet pas la production systématique des rapports financiers conformément aux modèles de la Banque. L'UGP utilisera le nouveau logiciel développé par le CNI. | Substantiel | En attendant que le logiciel comptable soit opérationnel, les rapports financiers seront produits sur Excel à partir d'informations tirées du système de la comptabilité. Un rapprochement devrait être effectué périodiquement avec le plan de passation des marchés et le CD pour garantir que les engagements et les décaissements soient corrects. | Modéré |
| Rapports financiers | | | |
| Retard dans la production et la présentation des états financiers en raison du grand nombre d'agences d'exécution impliquées dans le projet. | Substantiel | Procédures spécifiques de transmission des rapports financiers entre les agences d'exécution et l'UGP. | Modéré |

| Risque | Risque avant MA | Mesures de réduction (MA) | Risque après MA |
|--|------------------------|---|------------------------|
| <p>Flux financiers</p> <p>Les flux financiers proviennent de la Banque mondiale, des fonds de contrepartie financés par le MESRS et des budgets des agences d'exécution. Les flux financiers provenant de la Banque mondiale sont organisés selon les procédures classiques de décaissement de la Banque.</p> | Faible | Ouverture d'un Compte désigné en euros auprès de la Banque Centrale de Tunisie. | Faible |
| <p>Contrôle interne</p> <p>Faible risque au sein du MESRS du fait de l'expérience dans des projets antérieurs.</p> <p>Le système de contrôle interne en place au sein du MESRS et des agences d'exécution est conforme au système du Gouvernement et garantit la séparation des tâches grâce à plusieurs niveaux de contrôles indépendants.</p> | Modéré | Des procédures écrites et des processus de contrôle seront inclus dans le manuel des procédures. <p>L'auditeur externe du projet soumettra une lettre de direction pour les procédures de contrôle interne.</p> | Faible |
| <p>Audits</p> <p>Retard dans la production et la transmission du rapport d'audit du projet en raison du nombre important d'agences d'exécution impliquées dans le projet.</p> | Substantiel | Suivi continu des dates de transmission par l'UGP. | Modéré |
| Risque lié au contrôle avant MR | Substantiel | Risque lié au contrôle après MA | Modéré |

61. **Evaluation des risques.** Compte tenu de l'ensemble des mesures qui seront mises en place pour réduire le niveau d'exposition, gérer et réduire les risques et faiblesses identifiés, le risque résiduel de gestion financière à ce stade est considéré comme *modéré*.

Passation de marchés

62. La passation de marchés du projet proposé sera conduite conformément aux directives de la Banque mondiale, à savoir : « Directives : Passation des marchés pour les Prêts BIRD et Crédits AID » datées de janvier 2011 et révisées en juillet 2014 et « Directives : Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque mondiale » datées de janvier 2011 et révisées en juillet 2014, ainsi que les clauses stipulées dans l'Accord de Financement.

63. **Généralités.** Une évaluation des capacités en passation des marchés a été conduite durant la préparation du projet qui prend en compte : (i) la nature prévue des dépenses (allocations subsidiaires du PAQ, principalement) ; et (ii) l'expérience du MESRS dans la mise en œuvre de précédents projets financés par Banque (PARES I et II).

64. **Organisation.** L'agence de mise en œuvre clé est le MESRS. Institution clé de mise en œuvre, le MESRS, à travers l'UGP, a acquis une solide expérience dans la coordination de projets

antérieurs financés par des bailleurs de fonds (y compris par la Banque mondiale). Les leçons tirées du second projet de réforme de l'enseignement supérieur (PARES II), clos en juin 2014, montrent qu'il sera essentiel, pour la réussite du nouveau projet, de conserver du personnel de gestion de projet hautement qualifié et expérimenté tout en renforçant la capacité de l'UGP en recrutant du personnel administratif et technique entièrement dédié à la mise en œuvre du projet. La composante des allocations subsidiaires (PAQ) sera mise en œuvre par d'autres directions et services sous l'autorité du MESRS, en plus des universités et des EESR. Certaines de ces entités – dans le cadre de PARES I et II – ont bénéficié d'une formation intensive sur les mécanismes de financement compétitif et acquis une bonne expérience dans l'évaluation, la mise en œuvre et l'administration des propositions d'allocations sous la supervision et l'orientation du Comité du PAQ. Tandis que les mêmes processus et structures seront utilisés pour mettre en œuvre les activités de projet proposées dans le cadre du PESE le projet visera la possibilité d'introduire un mécanisme satisfaisant de mesure des performances des allocations. De plus, afin d'améliorer la performance en passation des marchés, réduire le volume de travail et encourager la compétitivité, particulièrement en ce qui concerne les contrats de grande envergure, le projet utilisera les plateformes en passation des marchés nationales de l'Observatoire national des marchés publics (ONMP) et, dans la mesure du possible, la plateforme TUNEPS, pour publier toutes les annonces spécifiques en passation des marchés.

65. ***Installations, dotation en personnel et expérience professionnelle.*** La mise en œuvre du projet impliquera, outre l'UGP et les universités et directions bénéficiaires sous l'autorité du MESRS, d'autres structures du MESRS. Il s'agit : du CDM (Comité ministériel de passation des marchés), et de la HAICOP (Haute Instance de la Commande Publique). L'expérience passée dans le cadre de PARES I et II a montré qu'alors que les agences de mise en œuvre avaient grandement bénéficié d'une formation intensive sur les mécanismes de fonds compétitifs, la supervision des passations de marchés était assez lourde et bureaucratique. A part l'UGP, la plupart des agences d'exécution des allocations du PAQ sont des institutions universitaires (universités, EESR, ISETs, centres de recherche, établissements des œuvres universitaires, etc.) considérées comme des établissements publics à caractère administratif (EPA) et jouissent du même statut que le MESRS. Ces institutions opèrent sous la tutelle du MESRS. Etant donné que les précédents projets financés par la Banque ont été bien gérés par ces institutions, il est attendu que ce nouveau projet utilisera les mêmes arrangements institutionnels pour le prêt et que ces institutions utiliseront les mêmes compétences et ressources humaines pour la mise en œuvre du projet. Toutefois, pour les institutions ayant bénéficié des allocations PAQ qui n'ont pas d'expérience antérieure avec les projets financés par la Banque, l'évaluation souligne le besoin pour l'UGP de superviser la mise en œuvre des allocations du PAQ et pour les institutions d'engager des consultants à temps partiel pour les appuyer dans l'exécution de la passation des marchés. Ces consultants seront recrutés en tant que besoin et financés par les allocations du PAQ. En général, l'UGP et les agences d'exécution doivent la capacité suffisante pour exécuter la passation des marchés du projet selon les Procédures de la Banque mondiale, d'autant plus que le projet utilisera pour la plupart les méthodes de passation de marchés plus simples⁶⁵. En effet, le projet ne financera pas de travaux, à part, peut-être, quelques rénovations mineurs et le Plan de Passation des marchés inclura principalement les méthodes de sélection de consultants individuels et de services autres que consultants. Néanmoins, il est recommandé de créer, dans le cadre du PESE, un mécanisme pour

⁶⁵ Pour la liste complète des méthodes de passation des marchés qui seront utilisées, se référer aux paragraphes 82 et suivants.

mesurer la performance de la passation de marchés donnant plus de responsabilité, de crédibilité et de souplesse aux agences de mise en œuvre des allocations, tout en augmentant la transparence et l'efficacité de l'utilisation des allocations. L'équipe de la Banque mondiale apportera l'assistance technique nécessaire pour la bonne applicabilité de la performance du système. L'UGP assurera la fonction de coordination pour la mise en œuvre du financement basé sur la performance

66. **Tenue des dossiers et système d'archivage.** Les dossiers de passation de marchés seront conservés par les unités responsables de chaque composante, dans la mesure où leur responsabilité sera engagée dès le début de chaque processus de passation de marchés et se poursuivra tout au long des phases suivantes, y compris d'évaluation et de suivi de l'exécution des marchés. Si l'expérience dans le cadre de PARES I et II a montré que les agences de mise en œuvre conservaient les dossiers de manière adéquate, il n'est pas certain qu'elles auront la capacité de faire face à l'augmentation du volume des transactions dans le cadre du nouveau projet. Il est donc recommandé que l'UGP donne les instructions et organise les formations nécessaires pour garantir que les dossiers spécifiques au projet soient conservés pour toutes les passations de marchés et transactions afférentes, et qu'ils soient enregistrés marché par marché. Cette procédure est nécessaire afin de minimiser le risque de pertes, améliorer la gestion des contrats, et d'éviter de devoir chercher ces informations lors des examens post-passation de marchés.

67. **Planification des marchés.** Des Plans de passation des marchés (PPM) ont été préparés par chaque agence de mise en œuvre et seront mis à jour. Un PPM consolidé pour le projet a été préparé et l'UGP en fera le suivi. Le PPM sera basé sur le budget et le plan de mise en œuvre du projet élaboré par le MESRS pour chacune des deux composantes. Dans le cadre de PARES I et II, une méthodologie et des outils sur la manière de finaliser le Plan de passation des marchés ont été fournis aux institutions et universités du MESRS, et il est considéré qu'ils seront capables de préparer un tel programme d'activités détaillé, avec les coûts associés, et de produire ainsi un projet de Plan de passation des marchés. Le PPM et ses mises à jour seront ensuite validés par l'UGP et approuvés par la Banque pour être inclus dans les annexes des conventions de financement. Le PPM couvrant les 18 premiers mois du projet a été soumis et validé par la Banque avant les négociations.

68. **Systèmes de suivi/contrôle.** Le suivi global incombera à l'UGP, alors que le suivi quotidien réel incombera aux représentants des structures d'exécution, avec l'implication des directions du MESRS concernées. En termes de supervision des passations de marchés, outre les directives de la Banque, le MESRS se conforme au système de réglementation et de contrôles du Gouvernement. Il est donc recommandé de disposer d'un manuel de procédures du projet décrivant clairement, entre autres, les procédures de passation de marchés adéquates à respecter pour mettre en œuvre le projet et les rôles respectifs.

69. **Capacité à satisfaire aux exigences de reporting de la Banque.** Les agences d'exécution devraient avoir la capacité de satisfaire à cette exigence et de réaliser un reporting adéquat sur le traitement de la passation des marchés ainsi que sur la gestion des marchés. Pour garantir cela, il est recommandé d'affecter un spécialiste de la passation des marchés par agence d'exécution.

70. **Examen des décisions de passation de marchés par la Banque.** Les contrats financés sur le prêt seront sujets à une revue au préalable ou a posteriori. Le PPM devra indiquer les marchés

qui devront faire l'objet d'un examen préalable par la Banque. Tous les autres marchés devront faire l'objet d'un examen a posteriori par la Banque.

71. **Synthèse d'évaluation des capacités.** Le rapport détaillé d'évaluation des capacités sera téléchargé sur P-RAMS. La synthèse de l'évaluation et les recommandations sont présentées dans le tableau ci-dessous.

| Analyse de la capacité de passation de marchés | Problèmes/Risques | Mesures de réduction |
|---|--|---|
| <p>1. Système de comptabilité et de gestion documentaire Les dossiers de passation des marchés seront conservés par chaque agence de mise en œuvre</p> | <p>Les agences de mise en n'auront pas la capacité de faire face au volume de transactions de ce nouveau projet.</p> | <p>Il est recommandé de donner les instructions et de mettre en place les formations nécessaires pour garantir que les dossiers spécifiques au projet soient conservés pour toutes les passations de marchés et transactions afférentes, et soient archivés marché par marché, afin d'éviter de devoir chercher ces informations lors des examens post-passation de marchés. <i>(D'ici la mise en vigueur du projet).</i></p> |
| <p>2. Dotation en personnel</p> | <p>Il sera essentiel pour la réussite du nouveau projet de conserver du personnel de gestion de projet hautement qualifié et expérimenté, tout en renforçant la capacité de l'UGP en recrutant du personnel administratif et technique entièrement dédié à la mise en œuvre du projet.</p> | <p>Il est recommandé de s'assurer que le MESRS et les autres agences de mise en œuvre disposent de personnel adéquat à affecter au projet. <i>(Avant et pendant la mise en œuvre du projet).</i></p> |
| <p>3. Planification des marchés</p> | <p>S'il n'y a aucune inquiétude quant à l'expérience du MESRS en matière de planification des marchés (sur la base de l'expérience du MESRS avec PARES I et II), des doutes subsistent quant à la capacité des universités et des autres nouvelles agences d'exécution (par exemple : EOU).</p> | <p>La Banque fournira au MESRS l'assistance technique nécessaire pour la planification des marchés et l'évaluation de la performance de la passation de marchés (à savoir les allocations). <i>(Pendant toute la mise en œuvre du projet).</i></p> |
| <p>4. Publicité, conférence avant soumission/propositions et soumission des propositions</p> | <p>Il n'y a aucune inquiétude quant à la publicité transparente des opportunités de marchés par le MESRS et les autres agences clés de mise en œuvre.</p> | <p>Les avis de passation des marchés seront publiés sur la plateforme de l'Observatoire national des marchés publics (ONMP). S'assurer que le personnel du projet impliqué dans la passation des marchés est formé sur la façon de publier les avis d'appel d'offres sur la plateforme et « Client Connection ». <i>(D'ici la mise en vigueur du projet).</i></p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>5. Évaluation et octroi du marché.</p> | <p>Sur la base de l'expérience passée avec PARES I et II, l'évaluation ne garantirait pas que le MESRS puisse accorder le marché au soumissionnaire concerné dans la période de validité des propositions.</p> | <p>S'assurer que le personnel du projet impliqué dans la passation des marchés a accès à la formation adéquate. <i>(D'ici la mise en vigueur du projet/Pendant toute la mise en œuvre du projet).</i></p> |
| <p>6. Examen de la décision de passation de marché.</p> | <p>L'examen de la décision de passation de marché par la HAICOP ou une commission ministérielle pourrait être trop lent, lourd et bureaucratique, engendrant des étranglements.</p> | <p>Sensibiliser les comités de passation de marchés et les contrôleurs concernés aux règles de passation des marchés applicables au projet. Organiser des formations ad-hoc sur les procédures de passation des marchés de la Banque. <i>(Pendant la mise en œuvre du projet).</i></p> |
| <p>7. Gestion et administration des marchés.</p> | <p>Alors que le MESRS est assez expérimenté dans ce domaine, il existe des doutes quant à la capacité des universités et autres agences de mise en œuvre, notamment dans le domaine des fonds compétitifs.</p> | <p>S'assurer que l'assistance nécessaire est fournie en temps utile aux nouvelles agences de mise en œuvre, le cas échéant. <i>(Pendant la mise en œuvre du projet).</i></p> |
| <p>8. Supervision des passations de marchés Les comités de passation des marchés et les contrôleurs des dépenses compétents du MESRS supervisent les passations de marchés. Le processus peut être lent, lourd et bureaucratique, engendrant des étranglements.</p> | <p>Un contrôle préalable excessif par les comités de passation des marchés ralentira la mise en œuvre du projet</p> | <p>Sensibiliser les contrôleurs du MESRS et les comités de passation des marchés impliqués à la nécessité de simplifier le contrôle avant examen. <i>(Avant la mise en œuvre et pendant toute la mise en œuvre du projet).</i></p> |

72. **Notation du risque.** Les agences exécutives auraient la capacité de réaliser et gérer les passations de marchés dans le cadre de ce financement, sous réserve que les actions recommandées soient menées. Cela ne s'applique pas au Plan de passation des marchés qui serait fourni avant l'approbation du financement. Ce risque a été classé comme « substantiel ».

73. **Méthodes de passation des marchés**

- **Fournitures, travaux et services (autres que les services de consultants).** Tous les biens, travaux et services (autres que les services de consultants) nécessaires pour le Projet et à financer avec les fonds du Prêt devront être acquis conformément aux exigences exposées ou mentionnées dans la Section I des Directives sur la passation des marchés et aux dispositions de la présente Section.
- **Services de consultants.** Tous les services de consultants nécessaires pour le Projet et à financer avec les fonds du Prêt devront être acquis conformément aux exigences

exposées ou mentionnées dans les Sections I et IV des Directives sur les consultants et aux

74. ***Méthodes particulières de passation des marchés de fournitures, travaux et services (autres que les services de consultants)***

- **Appel d’Offres International.** Les fournitures, travaux et services (autres que les services de consultants) devront être acquis dans le cadre de marchés accordés sur la base de procédures d’Appel d’Offres International.

75. ***Autres méthodes de passation des marchés de fournitures, travaux et services (autres que les services de consultants).*** Les méthodes suivantes, autres que l’Appel d’Offres International, pourront être utilisées pour passer des marchés de fournitures, travaux et services (autres que les services de consultants) pour les marchés spécifiés dans le Plan de passation des marchés :

(a) Appel d’Offres International Restreint ;

(b) Appel d’Offres National, sous réserve des dispositions additionnelles suivantes :

(i) Les conditions d’éligibilité des soumissionnaires sont définies à la Section I des Directives pour la Passation des Marchés ; aucun soumissionnaire ou soumissionnaire potentiel n’est donc déclaré inéligible pour des motifs autres que ceux indiqués à la Section I des Directives pour la Passation des Marchés.

(ii) Aucun soumissionnaire étranger ne peut être contraint de présenter une offre en association avec des entreprises locales pour pouvoir soumissionner.

(iii) Le dossier d’appel d’offres spécifie clairement les critères d’évaluation des offres, les critères d’attribution et les critères de qualification des soumissionnaires.

(iv) Les soumissionnaires disposent d’au moins trente (30) jours pour préparer leur offre à compter de la date de publication de l’avis d’appel d’offres sur le site national de passation des marchés de l’Observatoire national des marchés publics (ONMP) ;

(v) Les offres techniques et financières sont toujours ouvertes publiquement et simultanément, et ladite ouverture des offres a lieu immédiatement ou peu de temps après la clôture de la période de soumission des offres. Aucune offre n’est évaluée or lors de la session d’ouverture des plis.

(vi) Avant de lancer le premier appel d’offres, un projet de dossier type d’appel d’offres à utiliser pour l’Appel d’Offres National doit être présenté à la Banque et être jugé acceptable par la Banque ;

(vii) Les procédures comprennent la publication des résultats de l’évaluation et d’informations détaillées sur le marché attribué ;

(viii) Les offres sont évaluées sur la base des prix et des autres critères énoncés dans le dossier d’appel d’offres et sont quantifiées en termes monétaires ; ni les entreprises nationales ni les biens d’origine nationale ne peuvent bénéficier

d'une préférence nationale ou de tout autre traitement préférentiel. La vérification de la conformité des offres aux critères techniques énoncés dans le dossier d'appel d'offres ne se limite pas à l'offre technique du soumissionnaire ayant présenté l'offre évaluée la moins disante ;

(ix) Le marché est attribué au soumissionnaire ayant présenté une offre conforme, évaluée la moins disante, et aucune négociation n'a lieu ;

(x) Tout dossier d'appel d'offres et tout document relatif à un marché ou contrat comportent des dispositions énonçant la politique de sanction de la Banque à l'encontre de toute personne physique ou morale reconnue coupable d'actes de fraude ou de corruption, tels que définis dans les Directives pour la Passation des Marchés, ainsi que des dispositions énonçant la politique de la Banque en matière d'inspection et d'audit; et

(c) Consultation de fournisseurs ;

(d) passation de marchés au titre d'Accords-Cadres conformément à des procédures jugées acceptables par la Banque ;

(e) Entente directe ;

(f) Travaux en régie ;

(g) Passation de marché avec l'ONU ; et

(h) procédures de Participation communautaire acceptables par la Banque.

76. *Méthodes particulières de passation des marchés de services de consultants*

- **Sélection fondée sur la qualité et le coût.** Les services de consultants devront être acquis dans le cadre de marchés sur la base d'une Sélection fondée sur la qualité et le coût.
- **Autres méthodes de passation des marchés de services de consultants.** Les méthodes suivantes, autres que la Sélection fondée sur la qualité et le coût, pourront être utilisées pour passer les marchés de services de consultants spécifiés dans le Plan de passation des marchés : (a) Sélection fondée sur la qualité ; (b) Sélection au titre d'un budget fixe ; (c) Sélection au moindre coût ; (d) Sélection fondée sur les qualifications des consultants ; (e) Sélection d'une source unique de sociétés de conseil ; (f) Sélection d'une agence *de l'ONU* ; (g) Procédures exposées dans les paragraphes 5.2 et 5.3 des Directives sur les consultants pour la Sélection de consultants individuels ; et (h) procédures de Source unique pour la Sélection de consultants individuels.

Environnemental et social (y compris les sauvegardes)

77. Le projet vise à atteindre les objectifs de développement social suivants : (a) meilleure employabilité des diplômés grâce à de meilleurs programmes mieux alignés sur les besoins du marché du travail ; et (b) plus grande égalité grâce à l'amélioration de la qualité des programmes

des jeunes universités. Lors des phases d'identification et de préparation du projet, des évènements et des consultations axées sur une série de politiques et sujets techniques clés ont été organisés :

- (i) Employabilité et université entrepreneuriale (janvier 2015 ; table ronde avec les employeurs, novembre 2014) ;
- (ii) Financement basé sur la performance et fonds compétitifs (novembre 2014 et juin 2015) ; et
- (iii) Gouvernance et assurance-qualité (juin 2014).

78. Ces évènements ont été organisés en collaboration avec d'autres partenaires, dont le MESRS, l'UTICA (l'association des employeurs) et le British Council en présence de représentants du MESRS et du Ministère du développement de l'investissement et de la coopération internationale (MDICI), du secteur privé, de recteurs, de professeurs et d'autres représentants des universités, des étudiants et d'autres EESR.

79. Outre les consultations techniques antérieures sur les sujets clés de la réforme de l'enseignement supérieur, le MESRS a également organisé, pendant la mission de la Banque mondiale en octobre 2015⁶⁶, deux autres consultations sur le nouveau projet avec : (i) les présidents et vice-présidents des universités, et (ii) un échantillon représentatif d'environ cinquante étudiants provenant d'universités/EESR, de milieux socio-culturels, de domaines d'études, etc. différents afin de discuter de leurs principales préoccupations en matière d'enseignement supérieur et d'employabilité et de recueillir leur retour sur les objectifs du PESE. Cet évènement a été l'occasion pour l'équipe de la Banque mondiale de collecter et documenter des retours utiles de la part des parties prenantes et de confirmer que les activités envisagées dans le cadre du projet répondaient aux questions prioritaires soulevées par les futurs bénéficiaires. En outre, le MESRS mène actuellement une consultation nationale impliquant les universités et autres parties prenantes dans laquelle elle présente et consulte sur les nouveaux projets et stratégie d'enseignement supérieur.

80. Le projet est classé « catégorie C » et n'inclura que des activités d'infrastructures physiques si celles-ci sont financées via le mécanisme d'allocations subsidiaires du PAQ. Elles se limiteront aux travaux de génie civil pour la rénovation ou la modification des structures existantes ne nécessitant pas d'acquisition foncière et n'engendrant aucun déplacement physique ou économique ou aucune restriction d'accès aux ressources telles que décrites au titre de l'OP4.12. Etant donné la sensibilité de certaines zones d'interventions (EESRs), il est recommandé que les dossiers d'appel d'offres incluent une section spécifique sur les procédures de sauvegardes environnementales et sociales nécessaires devant être respectées dans le cadre de travaux de génie civil (telles que les conditions de sécurité, hygiène et santé des personnes affectées par ces travaux et employés).

81. Des projets antérieurs ont donné lieu à un mécanisme de règlement des griefs allant au-delà de la gestion des griefs liés au projet, qui est toujours en place. Le MESRS a mis en place une hotline pour les griefs des citoyens ainsi qu'une plate-forme en ligne accessible depuis le site Web du Ministère (www.mes.tn/?langue=fr). Le même site Web inclut une plate-forme pour les griefs et observations des étudiants et professeurs. Il existe au niveau des universités des bureaux chargés

⁶⁶ Voir l'Aide-Mémoire de la mission d'octobre 2015 pour plus de détails.

des affaires estudiantines et de l'assistance, en charge des griefs, du conseil et du soutien psychologique. Ces mécanismes de règlement des griefs serviront à diriger les griefs relatifs au projet vers les destinataires concernés.

82. Le projet profitera à tous les EESR en Tunisie et il portera principalement sur l'assistance technique et la formation, avec – au travers des allocations du PAQ – des fournitures d'équipements et des rénovations mineures potentielles (comme la mise à niveau des installations électriques, les réparations mineures pour garantir des conditions de travail minimales, etc.). Aucune construction ou acquisition foncière n'est prévue dans le cadre du projet, et de tels impacts seront éliminés. La réhabilitation mineure de bâtiments pourra être financée au titre de la sous-composante 1.1 relative au fonds compétitif PAQ dans le cadre du projet.

Suivi et évaluation

83. Le cadre et suivi des résultats du projet en Annexe 1 servira de base pour le suivi et l'évaluation du projet. Les ODP et les indicateurs intermédiaires de résultat seront contrôlés au moyen d'enquêtes, de rapports d'avancement et de données officielles du Gouvernement fournis par l'UGP. Ces rapports devront couvrir la période équivalente à un semestre calendaire et seront soumis à la Banque au plus tard 45 jours après la fin de la période couverte par le rapport.

84. *Au niveau du projet.* L'UGP sera chargée de préparer un rapport semestriel sur l'avancement technique, physique et financier du projet, y compris des indicateurs. Comme pour le PARES II, l'UGP travaillera en étroite collaboration avec le Bureau des Études, de la Planification et de la Programmation (BEPP), principal responsable de la collecte, de l'analyse et de la communication des données au niveau central ; le BEPP fournira les données nécessaires pour évaluer l'avancement du programme et du projet par rapport aux indicateurs. Le BEPP rendra compte à l'UGP afin de garantir la bonne circulation des informations nécessaires pour suivre et évaluer l'avancement du projet. Ce rôle nécessitera une augmentation des capacités du BEPP.

85. *Suivi et évaluation des activités du PAQ :* un mécanisme distinct de suivi et d'évaluation existe déjà pour le PAQ (décrit dans le Manuel de procédures opérationnelles du PAQ utilisé dans le cadre du PARES II) mais il sera consolidé avec des coordinateurs recrutés pour chaque volet du PAQ et chargés de suivre régulièrement le développement des activités en se concentrant plus spécialement sur : (a) le suivi effectif des procédures convenues ; (b) une enquête de suivi des dépenses publiques et une analyse des coûts de transaction ; (c) le suivi des indicateurs de l'amélioration de la qualité du volet considéré, y compris pédagogique ; et (d) une analyse qualitative des changements dans les comportements organisationnels émanant de l'exploitation des fonds. Du fait de l'importance du PAQ en tant qu'outil d'innovation de l'enseignement supérieur, un soutien est prévu pour le budget du projet afin de garantir le suivi et l'évaluation détaillés du PAQ et d'en tirer les leçons clés.

86. *Au niveau institutionnel :* le système de suivi et d'évaluation du projet continuera de soutenir le système global de suivi et d'évaluation pour l'ensemble du secteur de l'enseignement supérieur. Le Gouvernement tunisien a développé, dans le cadre de PARES II, des centres d'information des universités (observatoires) fonctionnant comme des unités de collecte de données, de la même manière que le BEPP au MESRS. Le BEPP et les observatoires des

universités manquent actuellement de moyens matériels et humains pour jouer pleinement leur rôle. Dans le cadre de son objectif de modernisation du système d'enseignement supérieur, le projet continuera de soutenir les activités afin d'accroître les capacités du BEPP et des observatoires par le biais, entre autres, de la formation du personnel à la collecte et l'analyse de données, et de la fourniture des outils technologiques nécessaires pour produire des données fiables et utilisables.

87. *Collecte des données* : les données utilisées pour le suivi du projet proviendront de trois sources principales : (a) données statistiques issues des publications annuelles du Gouvernement ; (b) enquêtes ; et (c) rapports d'avancement de l'UGP. Le BEPP sera chargé de fournir les données nécessaires pour analyser l'avancement du projet, y compris les données statistiques, les enquêtes et les rapports d'avancement. Il sera chargé de contrôler la qualité des rapports et enquêtes. Dans certains cas, les enquêtes serviront à évaluer l'évolution des indicateurs, comme les enquêtes sur les qualifications auprès des employeurs et des étudiants.

Annexe 4 : Plan de soutien à la mise en œuvre

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

1. Le plan de soutien à la mise en œuvre du projet a été élaboré sur la base de la nature spécifique des activités du projet, des leçons tirées des précédentes opérations dans le pays et le secteur, et du profil de risque du projet conformément à l'Outil systématique de notation du risque des opérations (*Systematic Operations Risk-rating Tool* (SORT)). Le plan sera évalué une fois par an pour garantir qu'il répond toujours aux besoins de soutien à la mise en œuvre du projet.
2. *Stratégie et approche pour le soutien à la mise en œuvre.* La stratégie de soutien à la mise en œuvre a été élaborée à partir du contexte actuel en Tunisie et des leçons tirées du précédent projet financé par la Banque mondiale (PARES II).
3. La première année de la mise en œuvre sera essentielle pour s'assurer que les moyens personnels et la capacité technique sont mis en place afin d'en garantir l'efficacité. Le renforcement de l'Unité de gestion des projets (UGP) en une structure officielle avec des rôles et responsabilités clairs et adéquatement dotée de spécialistes techniques qualifiés, en particulier, sera vital pour garantir un démarrage graduel du projet et assurer une mise en œuvre et un soutien efficaces au MESRS, universités et EESR. Par ailleurs le projet soutiendra, sur la base des besoins identifiés, le recrutement d'experts additionnels, dans le but d'assister l'UGP dans la mise en œuvre des aspects fiduciaires et techniques du projet (en particulier du PAQ). Le projet inclut également un certain nombre d'activités visant à poursuivre le renforcement des capacités des personnels des universités, des EESR et de l'administration centrale en matière de passation de marchés, de gestion financière, de planification, de suivi et d'évaluation, dans le but de mieux décentraliser la gestion vers les universités.
4. En termes de soutien fiduciaire, le spécialiste de la Gestion financière (GF) est actuellement en place, ce qui jouera un rôle crucial pour la réussite du soutien fiduciaire. L'équipe de projet cherchera également à recruter des spécialistes en passation des marchés afin d'apporter un soutien local continu aux entités de mise en œuvre. Cela est particulièrement essentiel dans la mesure où la passation de marchés a été évaluée comme l'une des principales faiblesses du précédent projet (PARES II). Des spécialistes de la Banque mondiale, en collaboration avec le Responsable de Projet, devraient apporter au client un soutien opportun, efficace et intensif.
5. *Plan de soutien à la mise en œuvre.* Pendant la première année, des missions semestrielles (ou plus fréquentes si nécessaire) de soutien à la mise en œuvre seront organisées dans le pays pour le projet. En raison de la nature du projet, le soutien à la mise en œuvre impliquera un niveau élevé d'expertise technique dans de nombreux domaines de l'enseignement supérieur, notamment le financement de l'enseignement et les fonds compétitifs, afin de garantir un soutien complet et de grande qualité au vu de la finalité du projet.
6. La mission de lancement du projet est prévue pour le second semestre de l'année calendaire 2016. Des missions régulières de soutien à la mise en œuvre suivront pour assister le MESRS. Une évaluation complète à mi-parcours, également incluse dans le plan de soutien à la mise en œuvre de la Banque et du MESRS, sera réalisée.

Annexe 5 : Financement basé sur la performance (FbP) pour la Tunisie⁶⁷

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

Nécessité de réformer le financement de l'enseignement supérieur

1. De nombreux pays travaillent sur des réformes du financement public de l'enseignement supérieur⁶⁸ et nombre de ces réformes visent la mise en œuvre de « financement basé sur la performance ». Le souhait d'une orientation accrue sur la performance est lié aux déficiences du financement classique de l'enseignement supérieur dans le secteur public :

- Les décisions en matière de financement sont fondées sur les intrants. Les fonds sont utilisés sans flexibilité et souvent gaspillés.
- Les bonnes performances ne sont pas récompensées et les mauvaises ne sont pas sanctionnées. L'affectation des fonds aux plus performants pourrait accroître la performance globale et constituer un signal fort.
- Le financement n'est pas assez lié aux objectifs stratégiques du pays. Si les universités doivent participer aux objectifs publics, la contribution à la réalisation de ces objectifs doit être récompensée et des incitations doivent être créées.

2. La Tunisie veut fixer et suivre des objectifs politiques clairs pour son secteur de l'enseignement supérieur. Cela implique d'élaborer des mécanismes d'enseignement supérieur parallèles et conformes au développement stratégique dans l'enseignement supérieur. Les questions cruciales sont : le financement public soutient-il les développements stratégiques ? Incite-t-il à opérer conformément aux objectifs du pays ? Le modèle de financement devrait-il être développé davantage et quels mécanismes devraient être utilisés ? Comment l'orientation vers la performance pourrait-elle être équilibrée avec d'autres fonctions du financement de l'enseignement supérieur ?

Les modèle des « trois piliers » comme référence

3. Il existe différentes façons de catégoriser les modèles alternatifs de subventions pour le financement des établissements d'enseignement supérieur. L'une est la catégorisation de Ziegele⁶⁹ (2013), qui a identifié trois piliers types de modèles de financement : 1) financement de base ; 2) financement basé sur la performance ; et 3) financement à l'innovation/au profil. Indépendamment de la diversité des systèmes d'enseignement supérieur et des modèles de financement, ces trois piliers sont, dans une certaine mesure, identifiables dans la plupart des systèmes. Dans les paragraphes suivants, les trois piliers seront caractérisés et illustrés par des expériences provenant de systèmes européens.

⁶⁷ Cette note a été préparée par le Professeur Frank Ziegele, Directeur général du Center for Higher Education supérieur (CHE) en Allemagne et adapté pour les besoins du PAD.

⁶⁸ Voir par exemple

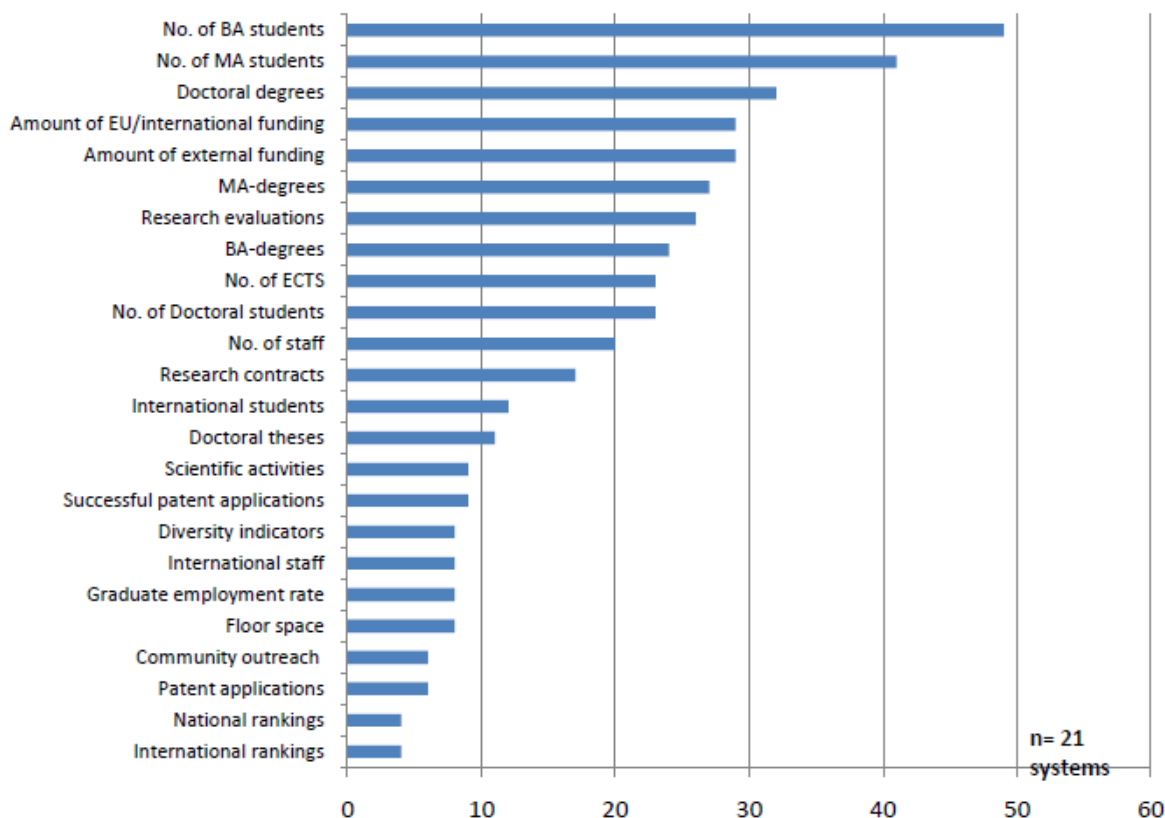
https://www.utwente.nl/bms/cheps/publications/Publications%202010/MODERN_Funding_Report.pdf

⁶⁹ Ziegele, Frank, European Trends in Performance-oriented Funding. In: Leadership and Governance in Higher Education. Vol. 1, 2013.

4. Le financement de base peut être décrit comme un montant de financement public restant relativement stable sur une période spécifique. Il a pour objectif de fournir un financement prévisible et fiable couvrant la majeure partie des coûts de fonctionnement et permet donc aux EESR de remplir leurs missions fondamentales. Dans la plupart des systèmes européens, les autorités publiques distribuent aux EESR des financements de base sous la forme d'allocations de bloc. Le montant de la subvention peut être déterminé de différentes façons – par négociation, de manière incrémentielle sur une base historique ou via une formule de financement. L'importance de ces différents éléments dans la détermination du montant de la subvention varie selon les systèmes. Le financement sur plusieurs exercices, où les dotations d'origine jouent un rôle important, est clairement appliqué moins fréquemment et, dans de nombreux systèmes européens, il a fait place à des approches à base de formules avec des indicateurs axés sur les intrants. Lorsque des formules de financement servent à calculer les allocations de bloc, elles sont largement guidées par des indicateurs axés sur les intrants, à savoir le nombre d'étudiants (en licence, puis en master). Les indicateurs correspondants fondés sur les résultats (nombre de diplômes de licence et de master accordés) sont utilisés moins fréquemment ou ont moins de poids dans la formule. Les indicateurs fondés sur les résultats font généralement partie du pilier de financement suivant.

5. Le but principal du financement basé sur la performance est de créer des incitations financières pour que les EESR produisent des résultats et des objectifs dans certains domaines de leurs activités en appliquant un financement par formule. Les dispositions de financement basé sur la performance récompensent les EESR a posteriori – elles récompensent leurs performances passées. Malgré sa simplicité en termes de définition, il semble que le financement basé sur la performance soit compris de manières très différentes. Néanmoins, une majorité des systèmes considèrent que leurs mécanismes d'affectation de financement reposent au moins partiellement sur la performance pour l'enseignement (via des critères relatifs aux diplômés) et partiellement ou principalement sur la performance pour la recherche, où des indicateurs relatifs aux publications et au financement externe de la recherche sont normalement pris en compte (voir les chiffres suivants avec les indicateurs utilisés dans les systèmes de financement public européens).

Figure 5.1 : Importance relative des indicateurs utilisés dans les formules de financement dans les systèmes européens d'enseignement supérieur



Source : Estermann, Bennetot Pruvot & Claeys-Kulik, 2013, p. 10 Fn.⁷⁰

6. Le troisième pilier type des modèles de financement, le financement à l'innovation/au profil, souligne les intentions prévues pour le futur. Concrètement, ce type de financement est souvent utilisé sous le nom de « financement ciblé/réservé », « financement compétitif », « financement stratégique », « financement par projet », « initiatives d'excellence » ou « centres d'excellence » – pour n'en citer que quelques-uns. Indépendamment de leur nom, tous ces instruments de financement visent fondamentalement à financer a priori et à inciter les innovations, l'excellence dans la recherche (ou l'enseignement) ou le développement de profils d'institutions. Le financement à l'innovation/au profil peut prendre différentes formes ; par exemple, il peut être alloué sur une base concurrentielle (comme le « financement stratégique d'innovations » en Irlande, créé en tant que mécanisme de restructuration et de modernisation des institutions) ou non-concurrentielle directement auprès des EESR (par exemple, programme de financement de l'innovation dans l'enseignement supérieur au Royaume-Uni, centré sur l'échange des connaissances). Le financement à l'innovation/au profil inclut les initiatives d'excellence (comme par exemple l'« Initiative d'excellence » en Allemagne) ; mais il inclut également des programmes

⁷⁰ Sur la base d'une liste prédéfinie d'indicateurs notés par les Conférences Nationales des Recteurs selon leur importance dans les formules de financement. La longueur de la barre reflète l'importance de l'indicateur.

de financement de projets de recherche stratégique et apparaît sous cette forme dans de nombreux pays européens.

7. Dans le cadre des contrats de performance (ou « conventions d'objectifs », « conventions de performance »), l'autorité de financement et les EESR conviennent de certains objectifs, qui sont utilisés de différentes façons dans les piliers de financement. Certains objectifs liés aux contrats de performance, souvent alignés sur les priorités stratégiques nationales et les missions propres des institutions, sont convenus par l'autorité de financement et les EESR. Si les contrats de performance sont liés au financement de base, il n'est généralement pas nécessaire qu'ils aient un impact direct sur le financement. Toutefois, les EESR sont alors tenus de décrire et quantifier les objectifs [en contrepartie de] la subvention. Sur la base de ces accords-cadres, ces contrats de performance seraient très vagues ; toutefois, il pourrait également s'agir de contrats plus détaillés, mettant en avant des objectifs et cibles spécifiques et mesurables (Jongbloed et al., 2010, p. 30). Dans ce cas, ils seraient liés au troisième pilier axé sur l'innovation/le profil. Ces dernières années, les contrats de performance sont devenus des éléments courants dans de nombreux systèmes européens d'enseignement supérieur. Ils sont notamment actuellement utilisés dans 15 systèmes européens sur 22. Ils ont un impact clair sur les affectations de financement en Finlande, en Autriche, en Allemagne et aux Pays-Bas, par exemple.

8. Les derniers développements des modèles de financement de l'enseignement supérieur permettent d'observer des tendances claires qui confirment notre déclaration initiale quant au besoin de réforme. Premièrement, il est probable que le financement de base deviendra plus dynamique et axé sur la demande (plutôt que sur l'offre) via le précepte « l'argent suit l'étudiant » selon lequel les récompenses et incitations reposent plus sur des facteurs liés aux inscriptions d'étudiants qu'au nombre de personnels ou aux coûts institutionnels passés. Deuxièmement, il est probable que la pertinence et le poids du financement basé sur la performance, y compris le financement par formule, augmenteront. L'orientation vers la performance incite les EESR à améliorer leur qualité et leur efficacité, deux aspects vitaux dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Et troisièmement, il est prévisible que la pertinence et le poids de la composante de financement à l'innovation/au profil augmentera, en particulier sous la forme d'un financement compétitif et ciblé, en mettant particulièrement l'accent sur les innovations et l'excellence, toutes deux considérées comme des prérequis importants pour la compétitivité régionale ou nationale. Par ailleurs, il est probable que les contrats de performance seront plus largement utilisés parmi les piliers de financement, du fait d'une plus forte orientation vers la performance dans les modalités de financement public.

9. Le modèle à trois piliers pourrait constituer une référence utile. Il offre une bonne structure pour analyser la composition des modèles de financement public. Chaque pays nécessite un moyen spécifique d'opérationnaliser chaque pilier et de définir des pondérations entre eux ; toutefois, quelle que soit la spécification, la Tunisie pourrait utiliser la structure de base pour trouver le modèle qui lui est propre. La logique du modèle à trois piliers indique clairement que les modèles de financement doivent toujours être équilibrés sur plusieurs plans : équilibre entre stabilité et incitations, équilibre entre récompenses des performances a posteriori et financement a priori des futurs développements innovants, et équilibre entre budgets négociés et fonds distribués selon des mécanismes proches de ceux du marché. Le bon équilibre pour la Tunisie doit être discuté.

10. Enfin, il ne faut pas oublier que l'autonomie financière est une condition préalable essentielle pour les modèles de financement basé sur la performance. Si les universités sont vouées à axer leurs décisions sur des incitations financières, elles doivent également avoir la liberté d'allouer des fonds en interne de manière flexible et autonome.

Processus général des réformes de financement

11. Les réformes d'un système public d'enseignement supérieur devraient suivre le cheminement suivant :

- Description du système de financement existant et de ses composantes. Pour la Tunisie, trois éléments au moins semblent pertinents : le système de financement de base, le pilote sur les conventions d'objectifs (expérience de 2009)⁷¹ et le programme de fonds compétitifs.
- Élaboration des critères pour un bon système de financement. Une discussion entre le Ministère et les universités devrait conduire à un ensemble de critères utilisés pendant l'analyse ultérieure. Les critères devraient faire référence aux priorités générales (concernant la stabilité contre l'orientation vers les performances, et/ou d'autres objectifs comme la transparence et/ou la création d'une autonomie financière, etc.), à la cohérence du système global et aux objectifs nationaux qui doivent être liés aux incitations de financement.
- Analyse du système existant au moyen des critères. Les forces et faiblesses du système actuel doivent être identifiées pour définir le point de départ du développement.
- Définition des axes du développement. Les axes vers lesquels le système doit être développé résultent de l'analyse du statu quo et de l'application des critères normatifs. Ils doivent être alignés sur la stratégie du pays.
- Opérationnalisation des composantes d'un nouveau modèle de financement. Les axes de réforme généraux doivent être transformés en instruments de financement spécifiques constituant un modèle cohérent.
- Mise en œuvre pas-à-pas des nouvelles composantes. Il est généralement recommandé de ne pas changer brutalement un système de financement, mais de l'adapter progressivement. Une bonne approche pourrait consister par exemple en un projet pilote de conventions d'objectifs ou en la mise en œuvre d'une formule de financement pour un petit pourcentage du budget (incluant un plan sur la façon d'augmenter ce pourcentage au fil des années).
- Évaluation de la réforme. Après la mise en œuvre du stade final du modèle de financement (et même avant), ses effets devraient être suivis et évalués avec soin.

État actuel du processus de réforme du financement de l'enseignement supérieur en Tunisie

12. Les principaux aspects de l'état actuel du financement de l'enseignement supérieur en Tunisie sont les suivants :

- La majeure partie du financement suit une approche classique axée sur les intrants.

⁷¹ La Banque mondiale a financé une évaluation de cette expérience dont ont été tirés des enseignements pour la prochaine phase de réforme du financement.

- Un projet pilote sur les conventions d'objectifs a été mené en 2009. À l'automne 2014, un atelier de la Banque mondiale sur les expériences en matière de conventions d'objectifs a été organisé, et les expériences du pilote tunisien ont été ensuite analysées dans un rapport⁷².
- Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) utilise un programme de fonds compétitifs pour promouvoir les projets et objectifs spécifiques. Ce programme (PAQ) a été développé dans le cadre de PARES II, projet de la Banque mondiale récemment clos.
- Le Gouvernement est sur le point de fixer des objectifs stratégiques pour le développement du secteur de l'enseignement supérieur. Le Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité (PESE) en préparation est destiné à stimuler le développement du secteur de l'enseignement supérieur, en se concentrant en particulier sur l'employabilité des diplômés.
- Des représentants du Ministère des finances et de l'Unité de gestion par objectifs (UGO) ont manifesté leur intérêt dans le pilote de réforme de financement proposé, et seraient des partenaires importants dans ce processus.⁷³

13. Les stades ultérieurs d'un processus de réforme du financement de l'enseignement supérieur devront tenir compte de ces éléments, les rapprocher et aborder une prochaine étape pragmatique.

Les consultations/ateliers avec les parties prenantes techniques sont un premier pas important

14. L'objectif majeur pour une prochaine étape devrait consister en une analyse systématique des forces et faiblesses du système de financement actuel, en rapprochant les résultats de l'évaluation du pilote de convention d'objectifs et les expériences en matière de fonds compétitifs. Il s'agit de données importantes pour les futures réformes du financement de l'enseignement supérieur. Les décisions concernant un futur pilote (de financement basé sur la performance en particulier) doivent être prises après cette première étape.

15. La première phase, à financer dans le cadre du PESE, sera ainsi un événement d'une journée réunissant des représentants du Ministère/Gouvernement et des parties prenantes de l'enseignement supérieur. L'évènement inclura :

- Un débat dirigé : Qu'est-ce qu'un « bon modèle de financement » dans le contexte tunisien? À partir d'une présentation générale des critères potentiels d'évaluation des modèles de financement (par des experts européens/internationaux en financement de l'enseignement supérieur), un débat dirigé conduira à des conclusions sur les critères conformes à l'expérience internationale et adaptés au contexte tunisien. Une déclaration du Ministère sur les principaux objectifs à soutenir potentiellement via le modèle de financement constituera une contribution importante au débat.
- Une présentation des expériences en matière de composantes de financement existantes et du rapport sur le pilote de convention d'objectifs (brèves présentations selon différents

⁷² L'auteur de ce rapport était Don Westerheijden du Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) aux Pays-Bas.

⁷³ Voir l'Aide-Mémoire de la mission d'octobre 2015.

points de vue). Discussion sur les forces et faiblesses perçues par les participants. L'objectif devrait être une présentation générale et une évaluation du système actuel.

- Les axes de développement (« le développement du modèle de financement devrait conduire à ... ») résulteront de discussions d'atelier.
- Une discussion sur les prochaines étapes (qui contribuera à la décision du Ministère) suivie d'une déclaration du Ministère.

16. Suite à l'analyse des forces et faiblesses du modèle actuel de financement de l'enseignement supérieur et aux critères pour un nouveau modèle de financement adéquat en soutien des objectifs stratégiques du secteur, un nouveau modèle de financement sera élaboré. Ce processus devrait s'accompagner de consultations étroites avec le Ministère et les universités (et d'autres entités). Ce modèle serait ensuite testé dans un pilote (pour plus de détails, voir l'Annexe 5b).

Dispositions de mise en œuvre

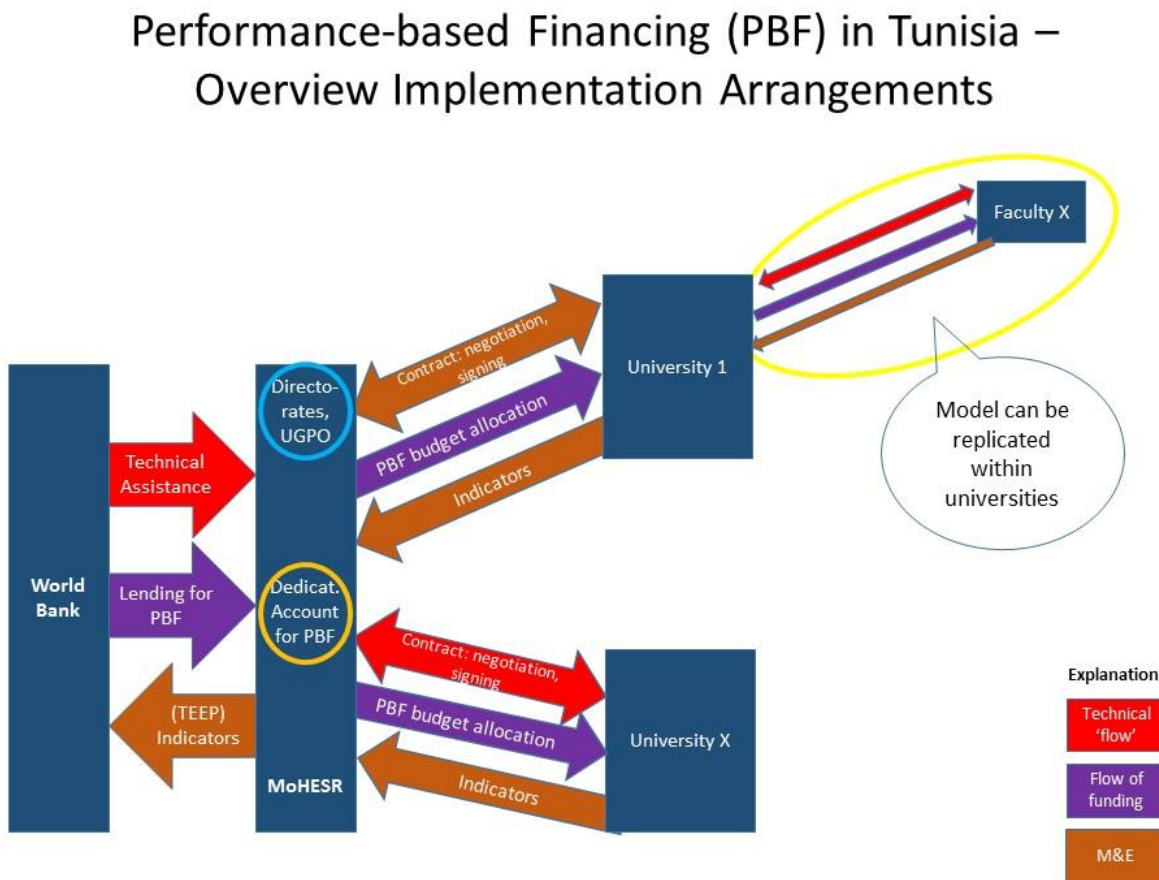
17. La mise en œuvre du financement basé sur la performance (élaboration d'un modèle, pilote, lancement) sera financée par une sous-composante dédiée dans le cadre de la Composante 2 du PESE. Les dispositions de mise en œuvre seront les suivantes :

- Assistance technique : le modèle de FbP, y compris le projet de contrat et les directives/procédures adaptées à la situation tunisienne, serait développé au travers de consultations sectorielles impliquant le MESRS, les universités ainsi que le MdF et d'autres parties prenantes le cas échéant. Le processus sera accompagné d'une Assistance technique par la Banque mondiale. En raison de sa nature spécifique, ce travail technique nécessite une expertise internationale acquise par le biais de travaux sectoriels dans d'autres pays à revenu moyen et pays à revenu élevé et ne peut pas être confié à une société conseil. La Banque mondiale réunira une équipe d'experts européens et internationaux qui apportera l'expérience internationale nécessaire.
- Dotation en personnel : l'équipe de la Banque mondiale travaillera sur cette sous-composante avec les Directions respectives du MESRS, l'UGP (l'unité de mise en œuvre du projet) et l'UGBO (l'Unité chargée de la gestion budgétaire par objectifs). Toutefois, il pourrait être nécessaire de soutenir les travaux par le biais d'un consultant dédié au niveau de l'UGP (qui ne devrait cependant pas être un équivalent temps plein) lorsque la phase principale de cette sous-composante démarrera.
- Flux financiers : alors que, par la nature des fonds, le FbP au titre du prêt du PESE apparaîtrait pour le Gouvernement principalement comme un soutien budgétaire avec des coûts mineurs associés aux ateliers de FbP et aux réunions de consultation ; de même, la majeure partie des fonds sera utilisée pour introduire le modèle de manière progressive, c'est-à-dire en soutien de la composante de performance. En tant qu'activité du projet, le budget FbP utiliserait le même compte désigné avant que fonds soient transférés sur les comptes des universités. Le modèle définira si ces virements sont effectués sur le budget des universités en tant que paiements forfaitaires (ce qui serait conseillé). Le modèle contiendra également une définition des dépenses éligibles qui seront financés sur le projet.

- Décaissement des fonds à destination des universités : il serait conseillé que le MESRS mette en place un groupe de travail pour le FbP constitué des entités mentionnées ci-dessus (directions générales respectives, UGP, UGBO et BEPP afin d'aider au reporting du FbP par la fourniture de données). Le groupe de travail serait chargé de vérifier que les objectifs (critères exposés dans le contrat de performance respectif entre le MESRS et l'université) sont atteints et que les fonds peuvent être décaissés. En outre, un agent vérificateur indépendant, avec de solides qualifications en gestion financière, audit mais également des connaissances techniques en enseignement supérieur, sera recruté pour vérifier : (i) l'achèvement de la performance selon les critères établis ; et (ii) le montant devant être financé par le FbP, y compris l'éligibilité des dépenses.

18. Pour une présentation générale des dispositions de mise en œuvre, voir la Figure 5.2.

Figure 5.2: Financement basé sur la performance (FbP) en Tunisie – Présentation générale des dispositions de mise en œuvre



Annexe 5a : Exemple de contrat de performance⁷⁴

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

Contrat de performance entre l'Université X et le MESRS (201X – 20YZ)

1. Préambule

Le contrat de performance a pour objet de « donner vie » aux objectifs nationaux pour le secteur de l'enseignement supérieur tunisien en encourageant les universités à s'engager vis-à-vis de ces objectifs. Il vise également à stimuler la planification stratégique institutionnelle et le développement des profils universitaires. Les contrats jouent donc un rôle de coordination dans les stratégies nationales et institutionnelles. L'ensemble de cette démarche est appuyée en créant des liens entre un « pôle d'innovation »⁷⁵ financier et ces objectifs. Le contrat transforme les objectifs en des cibles claires et contrôlables/mesurables. Il devrait promouvoir le dialogue entre le Ministère et les universités en matière d'objectifs et de rendement/résultat, en ajoutant une notion de performance au financement classique [...], et légitimer l'affectation de ressources publiques grâce à la transparence des critères de financement.

L'Université [X] et le MESRS partagent la même conception du contrat de performance et contribueront à la réalisation de ces objectifs.

2. Objectifs nationaux de l'enseignement supérieur en Tunisie

Pour la période 201X – 20YZ, les priorités et objectifs nationaux majeurs du Gouvernement tunisien pour les contrats de performance incluent : [XXX]

Ces objectifs définissent les limites du cadre général des stratégies institutionnelles des universités tunisiennes. Le MESRS et l'Université [X] conviennent de promouvoir l'élaboration autonome de stratégies et d'un profil pour l'Université [X]. Les limites définies par les priorités nationales laisseront suffisamment de liberté à l'université pour fixer les objectifs de manière autonome. Toutes les universités ne peuvent pas contribuer dans la même mesure aux différents domaines d'objectifs. En fonction de ses forces et stratégies, l'Université [X] devrait hiérarchiser les objectifs nationaux, indiquer ceux sur lesquels elle entend se concentrer et, si nécessaire, ajouter des objectifs spécifiques pertinents au niveau institutionnel.

3. Profil de l'Université

Pour la période 201X – 20YY, les priorités et objectifs majeurs de l'Université [X] selon le développement spécifique d'un profil incluent : [XXX]

⁷⁴ L'exemple est tiré et adapté des travaux de financement de l'enseignement supérieur par la Banque mondiale pour le Gouvernement de Lettonie : http://viaa.gov.lv/files/news/24067/lv_hef_r3vsub_190922014_c_final.pdf p. 63-66

⁷⁵ Dans le contexte tunisien, le programme actuel de fonds compétitifs (PAQ) pourrait être transformé en « pôle d'innovation » dans le cadre du modèle de financement basé sur la performance, ce qui permettrait de pérenniser le financement compétitif et ciblé.

4. Hiérarchisation des objectifs par l'Université X

Sur la base de la stratégie institutionnelle, les objectifs nationaux (et les objectifs additionnels compatibles, s'ils sont conformes au profil) sont hiérarchisés comme suit :

| Objectifs | Degré de priorité (A-B-C) | Explication (sur la situation de l'université) |
|-----------|---------------------------|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Les priorités A constituent la majeure partie du présent contrat.

5. Opérationnalisation des objectifs et analyse du statu quo

Chaque priorité principale de l'Université [X] doit être opérationnalisée en la décomposant en sous-objectifs et en les mesurant :

| Priorité 1 : XXX | |
|------------------|---|
| Sous-objectif | Indicateur/mesure (y compris l'opérationnalisation exacte de la mesure, les données à utiliser, etc.) |
| | |
| | |
| | |

| Priorité 2 : XXX | |
|------------------|---|
| Sous-objectif | Indicateur/mesure (y compris l'opérationnalisation exacte de la mesure, les données à utiliser, etc.) |
| | |
| | |
| | |

Parmi les indicateurs proposés, les suivants entreront dans la formule de financement : [XX]

Pour tous les indicateurs/mesures utilisés, le statu quo semble être le suivant :

| Indicateur/mesure | Données disponibles pour les 3 dernières années | Interprétation/explication de la situation actuelle |
|-------------------|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

6. Obligations de performance de l'Université X

L'Université [X] a l'intention d'apporter des développements, améliorations et changements importants dans les domaines prioritaires. Les indicateurs fournissent des informations

pertinentes pour évaluer ces développements. L'Université [X] et le MESRS conviennent de fixer les objectifs suivants pour la période contractuelle :

| Indicateur/mesure | Objectif | Échéance de réalisation de l'objectif |
|-------------------|----------|---------------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

7. Activités et mesures pour réaliser les objectifs

L'Université [X] entreprendra les activités et mesures suivantes pour réaliser les objectifs :

- XXX

La description des activités est destinée à rendre plausibles et compréhensibles les efforts de l'Université [X] pour atteindre les objectifs. Certaines activités ne sont pas indicatives de performance et elles ne seront pas contrôlées en tant que critères de réussite dans le cadre du contrat. L'Université [X] adaptera ses activités (et en rendra compte) pendant la période de financement si de meilleures façons d'atteindre les objectifs sont trouvées.

8. Incitations et soutien financiers pour atteindre les objectifs

Le MESRS soutient financièrement les activités pour atteindre les objectifs à partir d'un « fonds d'innovation » (tous les objectifs ne nécessitent pas un financement additionnel) :

| Activité | Contribution à la réalisation des objectifs | Financement (année 1, 2, 3) |
|----------|---|-----------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

La réalisation des objectifs au paragraphe 6 est mesurée et récompensée/sanctionnée par le mécanisme suivant : [XXX] (il existe des alternatives aux incitations : récompense/sanction selon le pourcentage de réalisation des objectifs, mesure après la deuxième année et réduction du financement pour la troisième année si les objectifs ne sont pas atteints, etc.).

Annexe 5b : Orientations pour un contrat de performance⁷⁶

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

1. **Rôle des orientations :** les conventions de performance (ou contrats de performance ou conventions d'objectifs) reposent sur la confiance entre les partenaires contractuels. Cette confiance est menacée si les partenaires ont des idées divergentes sur la fonction et la manière adéquate de traiter les contrats, et si ces divergences émergent au cours du processus. La définition consensuelle des « règles du jeu » devrait garantir que chacun peut s'appuyer sur une notion commune des contrats de performance. Les partenaires contractuels (le MESRS et les établissements d'enseignement supérieur) devraient considérer ces règles comme des orientations exécutoires pour les mesures prises et le comportement à adopter au cours du processus. Dans chaque phase, chaque partenaire pourrait rappeler à l'autre les règles fixées. Les deux partenaires d'un contrat devraient être conscients qu'il faut du temps pour établir la confiance dans un tel processus, et qu'une simple erreur peut la détruire. Il est extrêmement important que les deux parties considèrent les objectifs du contrat de performance comme une obligation ; les contrats ne doivent pas être rompus.

2. **Objectifs et rôle des contrats de performance en Tunisie :** les contrats de performance ont pour objectif de « donner vie » – avec la formule du pilier 2 – aux objectifs nationaux pour le secteur de l'enseignement supérieur, en encourageant les universités à s'engager vis-à-vis de ces objectifs. Mais ils visent également à stimuler la planification stratégique institutionnelle et le développement des profils universitaires. Les contrats jouent donc un rôle de coordination dans les stratégies nationales et institutionnelles. L'ensemble de cette démarche est appuyée en créant des liens entre un « pôle d'innovation » financier et ces objectifs (pilier 3 du financement d'État). Les contrats de performance transformeront ces objectifs en des cibles claires et contrôlables/mesurables. Ils devraient promouvoir le dialogue entre le Ministère et les universités en matière d'objectifs et de rendement/résultat, et légitimer l'affectation de ressources publiques grâce à la transparence des critères de financement. Dans la mesure où les processus innovants prennent du temps, les contrats de performance devraient également ouvrir sur une perspective de financement pluriannuel. Une période de trois ans semble adéquate. Les contrats de performance devraient faire référence à l'ensemble des performances, enseignement, recherche et activités de la troisième mission.

3. **Base de la stratégie :** l'idée des contrats de performance repose sur les négociations sur les objectifs entre le Ministère et les universités. Les objectifs découlent des stratégies de chaque partie. La stratégie nationale devrait fixer les limites à l'intérieur desquelles l'université peut agir librement conformément à la stratégie institutionnelle. Même en l'absence de stratégies nationales parfaites, le processus contractuel pourrait être lancé en définissant une orientation stratégique, au moins pour la période contractuelle. Au final, cela ne signifie pas qu'une université doive choisir

⁷⁶ Comme le contrat modèle donné dans l'Annexe 5a, les Orientations ont été tirées et adaptées des travaux de financement de l'enseignement supérieur par la Banque mondiale pour le Gouvernement de Lettonie (http://viaa.gov.lv/files/news/24067/lv_hef_r3vsub_190922014_c_final.pdf), eux-mêmes élaborés à partir des travaux de financement précédents et en cours de la Banque mondiale pour le Gouvernement de Croatie. Elles ne sont données qu'à titre d'exemple. Les Orientations (« Règles du jeu ») pour la Tunisie devront être développées conjointement par le MESRS et les universités.

tous les éléments stratégiques ; les universités devraient hiérarchiser les domaines selon leur profil et leur orientation stratégique et sélectionner ceux dans lesquels elles peuvent le mieux contribuer aux objectifs nationaux.

4. **Étapes du processus contractuel** : les étapes suivantes du processus contractuel découlent de l'expérience (et pourraient être adaptées à la situation spécifique de la Tunisie) :

- Le Ministère et les universités conviennent des règles du jeu
- Le Ministère communique les grands objectifs nationaux, met en place tous les processus correspondants et définit les échéances pour les étapes suivantes
- Le Ministère envoie aux universités une proposition pour lancer les négociations sur les contrats de performance, définissant la structure/le format du contrat
- Chaque université élabore un projet de contrat dans un processus participatif interne et l'envoie au Ministère
- Le Ministère analyse tous les projets des universités, les compare et développe une position de négociation
- Négociation, avec chaque université (réunion, discussion sur les positions)
- Révision des projets de contrat par les universités
- Accord (réunions supplémentaires, échanges de documents, si nécessaire)
- Signature et publication du contrat
- Allocation du budget
- Atelier avec le Ministère et toutes les universités sur les expériences avec l'instrument, conclusions pour le tour suivant
- Contrôle, compte-rendu par chaque université
- Réunion annuelle avec chaque université, révision du contrat si nécessaire
- Récompenses/sanctions financières

5. **Partenariat et division des droits** : les contrats de performance visent à encourager les négociations entre les partenaires autonomes. Toutefois, même dans une situation d'autonomie des universités, une asymétrie subsiste dans le partenariat : le Ministère fournit le budget public et l'université veut en bénéficier. Afin de garantir un partenariat respectueux, il devrait y avoir des droits clairement divisés pour réaliser les éléments spécifiques dans le processus contractuel (établissement d'un processus descendant/ascendant).

Seul le Ministère est autorisé à faire ce qui suit :

- Prendre toutes les mesures visant à garantir que le processus respecte les exigences légales.
- Définir les objectifs nationaux généraux en tant que cadre du développement des stratégies individuelles et des profils des universités autonomes.
- Définir les étapes du processus contractuel et fixer des calendriers.

- Collecter les données nécessaires auprès des universités.

Seule l'université est autorisée à faire ce qui suit :

- Élaborer de manière autonome une stratégie institutionnelle dans le cadre général des objectifs nationaux.
- Élaborer le premier projet du contrat de performance⁷⁷.
- Suggérer des mesures à prendre pour réaliser les objectifs fixés.
- Faire la suggestion initiale pour les indicateurs spécifiques aux universités et les valeurs d'indicateurs souhaitées.

6. Règles et mécanismes de procédure et de financement :

- En règle générale, la signature des contrats par les universités est volontaire. Si une université ne fournit pas de projet pour un contrat, elle ne recevra pas de financement au titre du troisième pilier. Il n'y a qu'un élément obligatoire : la définition des indicateurs spécifiques aux institutions entrant dans la formule de financement.
- Les contrats de performance devraient durer trois ans, avec discussions et possibilités de révision chaque année.
- Le financement en provenance du pôle d'innovation devrait être lié au degré de volonté et au niveau de réalisation des objectifs. Cela signifie qu'il doit prévoir un préfinancement selon le niveau des objectifs futurs et des mesures spécifiques à prendre et qu'il doit définir des récompenses et sanctions selon que les objectifs sont atteints ou non.
- Les contrats sont signés par le Recteur (Président d'université) et le Ministre. Ils sont publiés sur Internet.
- Les objectifs doivent être mesurables/contrôlables (par des indicateurs, par oui/non). Des rapports et discussions annuels devraient servir à analyser les raisons sous-jacentes au développement des indicateurs. Tous les objectifs devraient être axés sur la performance/le rendement/le résultat.
- Les objectifs pourraient être interprétés sur la base de l'analyse du statu quo. Cela devrait être prévu dans le contrat de performance.
- Les activités et mesures engagées par les universités pourraient apparaître dans les contrats (et dans des comptes rendus) si les universités souhaitaient les présenter. Leur description est utile pour instaurer la confiance quant à la réalisation effective des objectifs de performance. Mais ils ne sont pas liés à l'évaluation de la réussite de l'université ; les paramètres de la réussite sont les indicateurs de performance. Les universités devraient avoir la liberté de modifier les mesures pendant la période contractuelle si elles trouvaient de meilleures façons d'atteindre les objectifs. Parfois, la limite entre activités et objectifs n'est pas parfaitement claire ; par exemple, l'assurance-qualité au travers de l'accréditation internationale est-elle juste une activité ou un objectif en soi ? Ici, le système doit rester flexible.

⁷⁷ Dans le cadre d'un format convenu et standardisé (voir la section ultérieure sur le format).

7. **Format** : il devrait y avoir pour les contrats de performance un format standardisé garantissant le respect de certaines normes :

- Les contrats devraient être axés sur quelques priorités et non sur tous les aspects des activités des universités.
- Les contrats devraient prévoir des mesures et une approche de contrôle centrées sur la performance/le rendement/le résultat ; ils ne devraient pas considérer le fait que l'argent est dépensé pour les objectifs prédéfinis comme un facteur de réussite.

Ces normes donnent lieu à la grille présentée dans l'Annexe 5a pour les contrats de performance. Cela pourrait fournir une structure générale de contrat à utiliser par toutes les universités. L'université devrait avoir une certaine liberté pour manipuler cette structure ; la façon de l'utiliser pourrait être adaptée à la culture pratiquée dans chaque université, sans perdre le « scénario » et le niveau de spécification définis dans le format.

Annexe 6 : Analyse économique⁷⁸

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

1. L'analyse économique du projet est basée sur une analyse coût-efficacité mettant en exergue ses principaux objectifs en termes d'amélioration de l'employabilité des sortants et du renforcement de la gestion. Les avantages du projet peuvent être appréhendés à deux niveaux : niveau individuel et niveau sectoriel.

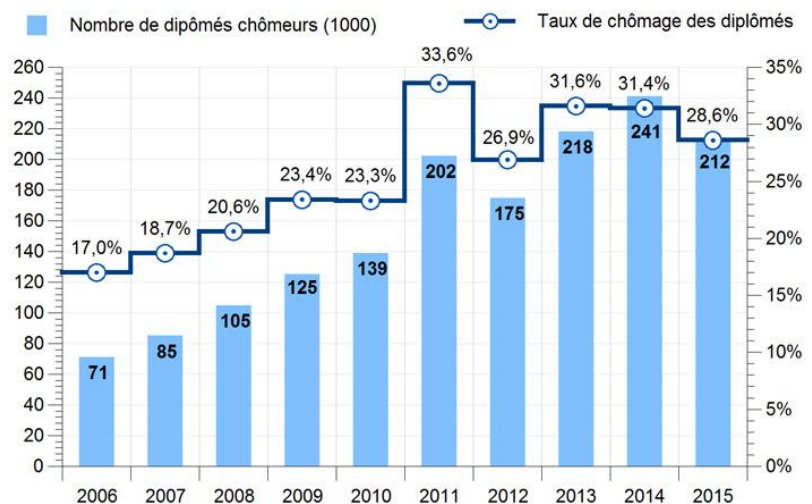
1.1 Les avantages au niveau des bénéficiaires

2. L'impérieuse nécessité d'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur est apparue durant la seconde moitié des années 2000 avec l'expansion du système et l'augmentation du nombre de diplômés qui a atteint un pic de plus de 86 000 en 2010 avant d'amorcer une baisse pour se situer à environ 60 000 actuellement. Cela s'est traduit par un doublement du taux de chômage des diplômés qui a dépassé le seuil de 30 pour cent à partir de 2011. La question de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur constitue le principal défi auquel fait face le système de l'enseignement supérieur et qui est appelé à engager des restructurations profondes à tous les niveaux tant en ce qui concerne la formation, la recherche, la gouvernance et la gestion des structures et de la vie étudiante.

Chômage élevé et faible employabilité

3. Plusieurs indicateurs issus d'enquêtes diverses montrent le faible niveau d'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur qui se traduit par une aggravation de la situation de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur dont le taux est passé de 17 pour cent en 2006 à plus de 31 pour cent en 2014 et à 28,6 pour cent en 2015 (Graph. 6.1). Leur nombre a été multiplié par un facteur de 3,4 en l'espace de 8 ans en passant de 71 000 en 2006 à 241 000 en 2014 avant de baisser à 212 000 en 2015. Le chômage des jeunes diplômés constitue ainsi un défi socioéconomique majeur pour la Tunisie (Graph. 6.2).

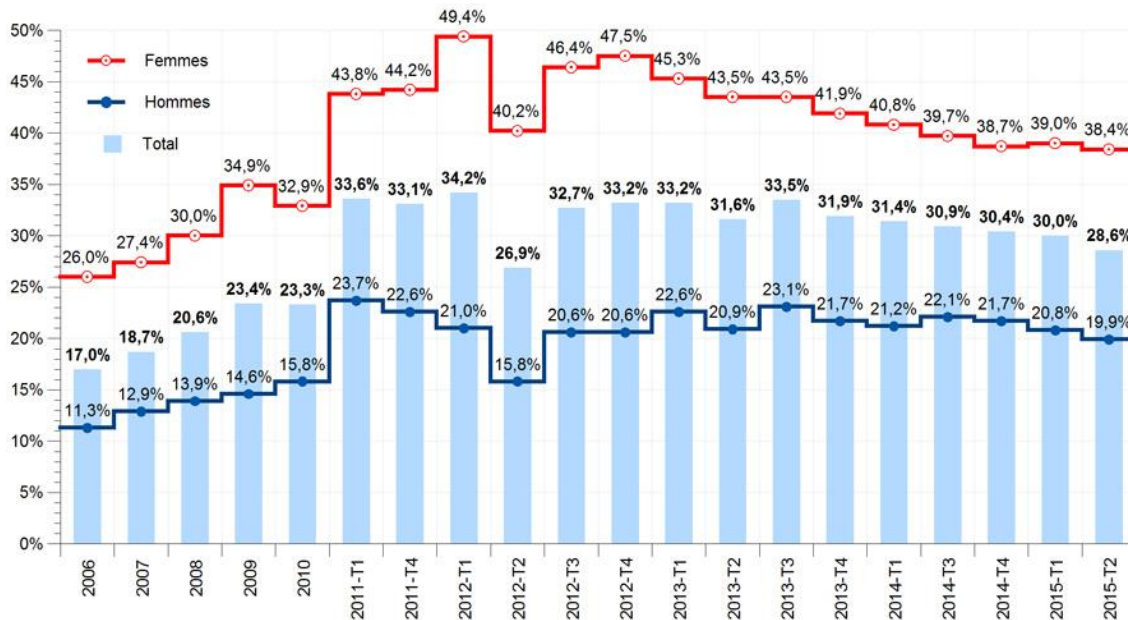
Graphique 6.1 : Évolution du nombre et du taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur (2006-2015)



Source : D'après les données de l'INS, Enquêtes Emploi

⁷⁸ L'Annexe 6 représente un extrait de l'Analyse économique du projet qui a été résumée afin de permettre une meilleure lecture du Document de Projet.

Graphique 1: Évolution du taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur (2006-2015)

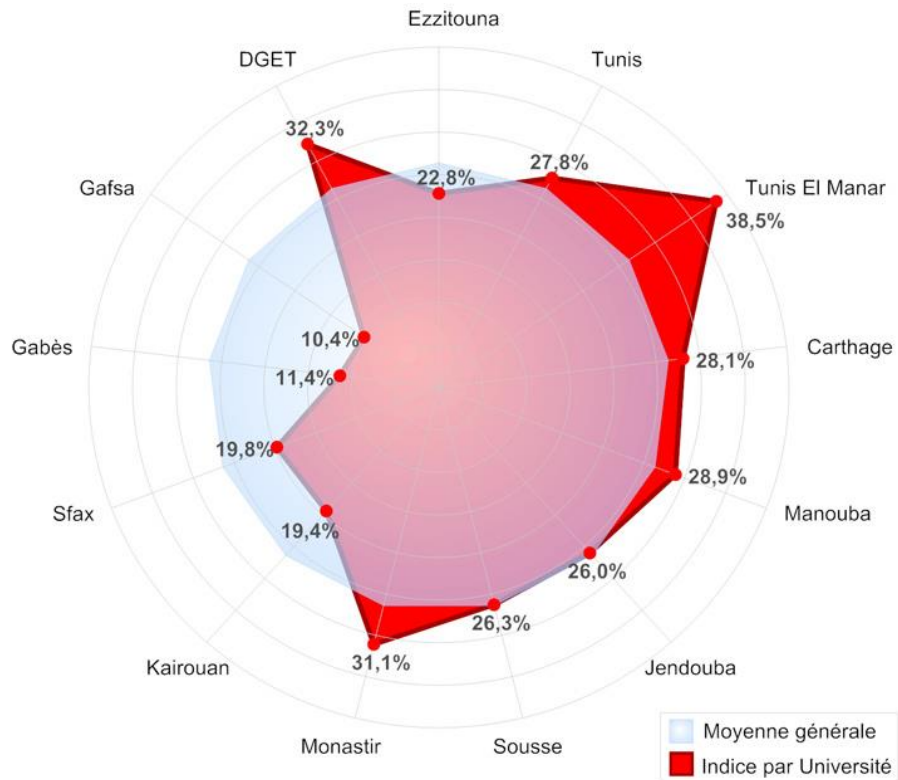


Source : D'après les données de l'INS, Enquêtes Emploi

4. Une enquête récente⁷⁹ réalisée auprès de 52 250 diplômés de l'enseignement supérieur a permis de dégager des résultats intéressants en matière d'indice d'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur (Graph. 6.3). L'indice d'employabilité est calculé selon le parcours professionnel du diplômé depuis la date de son obtention du diplôme. Cet indice est de 22,8 pour cent pour l'ensemble des 52 250 diplômés enquêtés. Ainsi, plus des trois quart des diplômés n'ont connu aucune expérience professionnelle. En matière de répartition par université, les résultats de l'enquête montrent que l'indice dépasse 30 pour cent pour les diplômés des universités de Tunis El Manar, de Monastir et des ISET et il est inférieur à la moitié de la moyenne nationale pour les diplômés des universités de Gafsa et de Gabès.

⁷⁹ Enquête réalisée par le MFPE en 2015, résultats non encore publiés

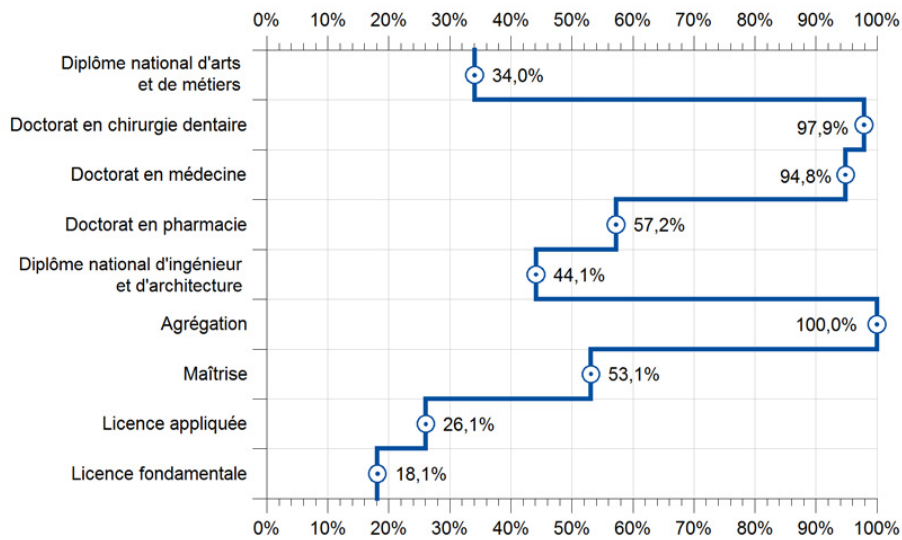
Graphique 6.3 : Indice d'employabilité par Université



Source : Auteur selon Enquête du MFPE, 2015

5. La répartition par catégorie de diplôme (Graph. 6.4) montre que les détenteurs de la licence et notamment de la licence fondamentale ont plus de problèmes d'insertion professionnelle :

Graphique 6.4 : Indice d'employabilité par catégorie de diplôme

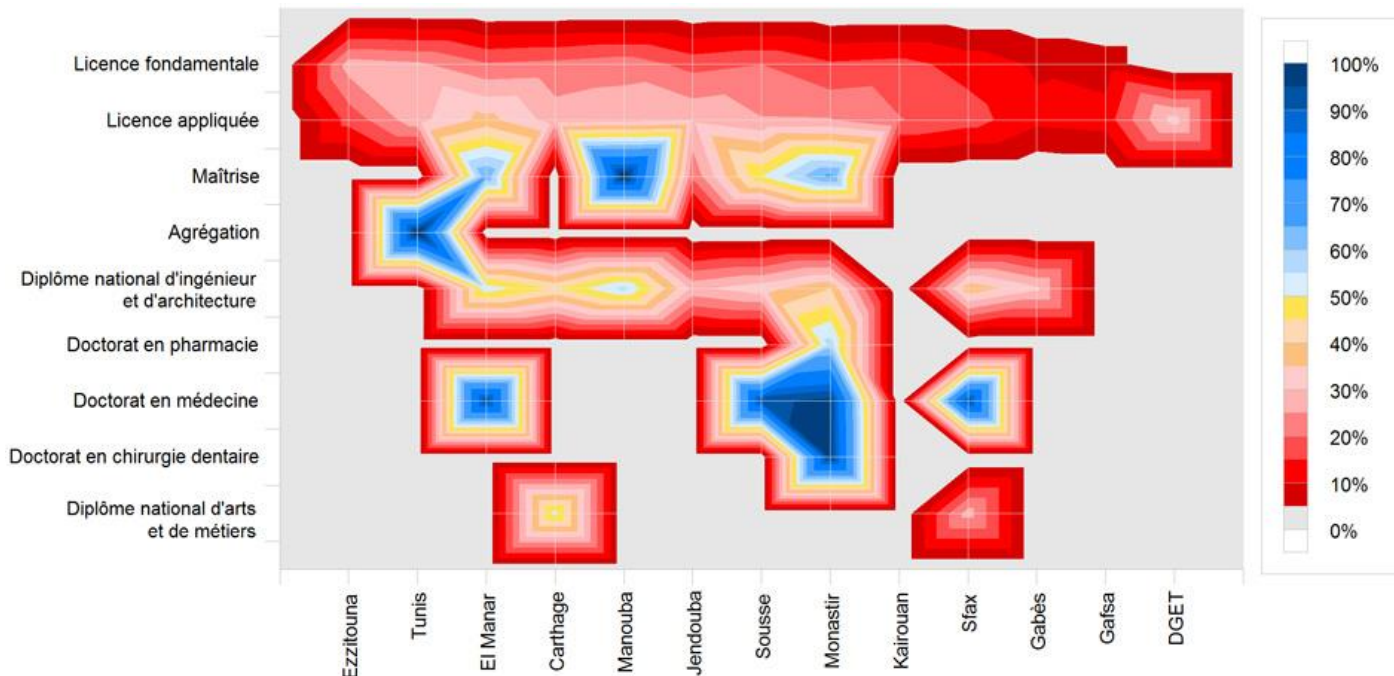


Source : Auteur selon Enquête du MFPE, 2015

6. Le graphique 6.5 illustre la répartition de l'indice d'employabilité par université et par catégorie de diplôme. Il montre que si la question du faible indice des détenteurs de la licence est généralisée,

des niveaux plus élevés sont enregistrés à Kairouan, Sfax, Gabes et Gafsa. De même, pour les détenteurs du diplôme d'ingénieurs, de Sfax et de Gabès, ils présentent des indices plus faibles que les diplômés d'autres universités :

Graphique 6.5 : Indice d'employabilité par Université et par catégorie de diplôme

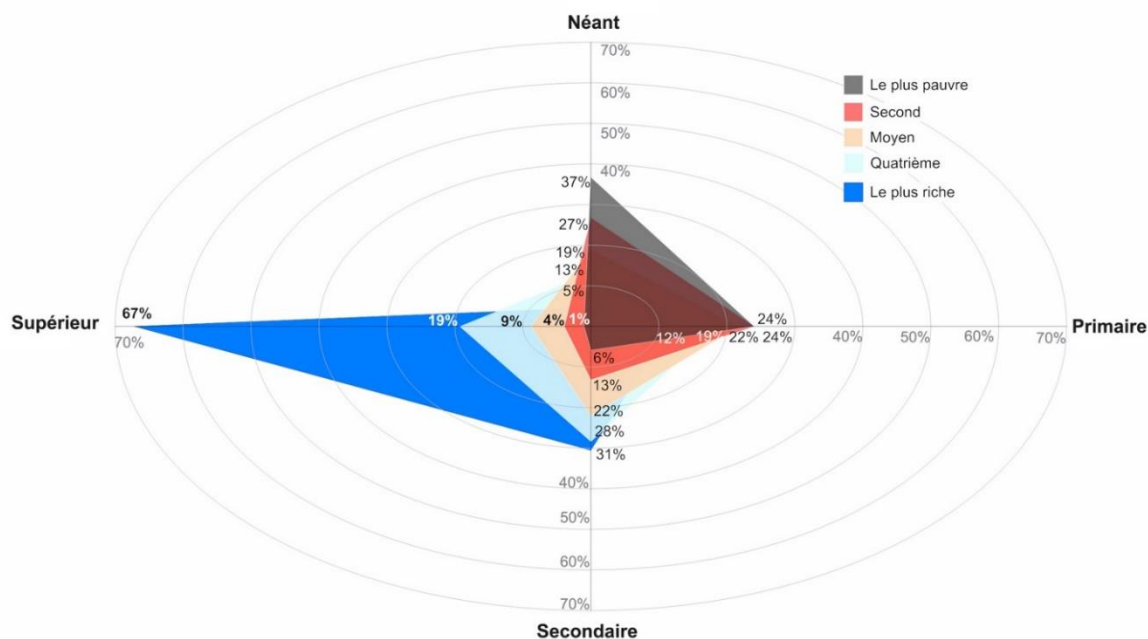


Source : Auteur selon Enquête du MFPE, 2015

Mesure de l'avantage économique

7. L'avantage économique de l'éducation réside essentiellement en l'amélioration de la productivité des bénéficiaires de la formation. En effet, l'investissement dans les études supérieures permettra aux étudiants d'améliorer leurs productivités et par conséquent leurs revenus. Plusieurs indicateurs montrent que les personnes qui ont suivi des études supérieures réussissent mieux leur vie professionnelle et améliorent leurs revenus et leurs conditions de vie. Les données de la dernière enquête MICS 4 montrent que plus des deux tiers des ménages constituant le quintile le plus riche ont à leur tête une personne qui a fait des études supérieures (Graph. 6.6). Cette proportion est de 1 pour cent pour les chefs de ménages analphabètes.

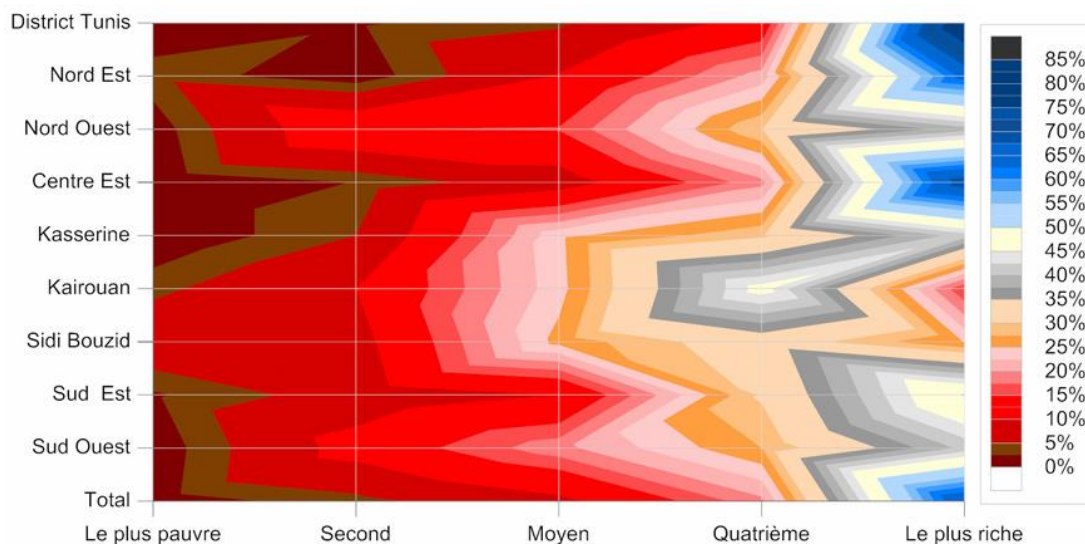
Graphique 2 : Répartition des ménages par quintile de niveau de richesse selon le niveau d'instruction du chef de ménage



Source : Auteur d'après données de MICS4, 2012

8. Cette réalité est constatée dans les différentes régions du pays. Toutefois, il faut signaler que le rôle d'ascenseur social joué par l'éducation est moins présent dans les zones rurales. En effet, si les ménages les plus riches sont constitués de personnes (chef de ménage) de niveau supérieur dans une proportion de 82 pour cent dans la région du Grand Tunis et de 71 pour cent au Centre-Ouest, cette proportion est 15,3 pour cent à Kairouan, 25 pour cent à Sidi Bouzid et 39 pour cent au Nord-Ouest. C'est ce qu'illustre le graphique 6.7 :

Graphique 6.7 : Répartition des ménages par quintile de niveau de richesse selon le niveau d'instruction du chef de ménage et selon les régions



Source : Auteur d'après données de MICS4, 2012

9. Pour les besoins de la présente analyse, l'estimation de cette « prime à l'enseignement supérieur » est basée sur les hypothèses suivantes :

- ❑ Le différentiel de productivité entre les personnes ayant suivi une formation supérieure et les autres est assimilé au différentiel de revenu ;
- ❑ Le différentiel de revenu est calculé par le différentiel de salaire entre la personne qui suit une formation supérieur et les autres ;
- ❑ Les difficultés et les facilités d'insertion dans le marché de travail sont appréhendées selon les résultats de la dernière enquête emplois de 2015.

10. Les données les plus récentes obtenues en matière de répartition des salaires par catégorie de diplôme et par niveau d'instruction sont issues de l'Enquête sur la structure des salaires réalisée en 2011 par le Centre de Recherches et d'Études Sociales (CRES) et le Bureau International du Travail. Cette enquête a concerné un échantillon composé de 336 entreprises privées et un échantillon de 2 042 salariés. Les données recueillies ont été extrapolées à la population mère composée de 47 000 entreprises retenues à partir du fichier de déclaration des employeurs et des salariés à la CNSS. Les tableaux 6.1 et 6.2 regroupent les principaux résultats :

Tableau 6.1 : Répartition des rémunérations moyennes selon le niveau d'éducation (avril 2011)

| <i>(en DT)</i> | Salaire net de base | Primes régulières | Avantages en nature | Heures supplémentaires | Total de la rémunération |
|-----------------|---------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| Hommes | 525,9 | 71,7 | 6,7 | 10,5 | 614,8 |
| Néant | 372,9 | 20,2 | 5,5 | 22,6 | 421,1 |
| Primaire | 373,8 | 44,0 | 2,4 | 7,0 | 427,3 |
| Secondaire | 468,7 | 64,0 | 6,6 | 12,8 | 552,1 |
| Supérieur | 1 057,4 | 174,1 | 15,8 | 5,2 | 1 252,5 |
| Femmes | 408,0 | 39,8 | 6,4 | 4,4 | 458,5 |
| Néant | 351,0 | 61,4 | 31,8 | 3,0 | 447,1 |
| Primaire | 324,3 | 26,9 | 5,8 | 3,7 | 360,6 |
| Secondaire | 358,7 | 28,4 | 2,5 | 5,6 | 395,2 |
| Supérieur | 684,0 | 84,7 | 10,8 | 2,8 | 782,3 |
| Ensemble | 482,5 | 60,0 | 6,6 | 8,3 | 557,3 |
| Néant | 367,8 | 29,9 | 11,7 | 18,0 | 427,2 |
| Primaire | 356,3 | 38,0 | 3,6 | 5,8 | 403,7 |
| Secondaire | 426,0 | 50,2 | 5,0 | 10,0 | 491,2 |
| Supérieur | 909,0 | 138,5 | 13,8 | 4,2 | 1 065,6 |

Source : selon les résultats de l'Enquête sur la structure des salaires, Tunisie 2011, Centre de Recherches et d'Études Sociales (CRES) et Bureau International du Travail, Octobre 2012

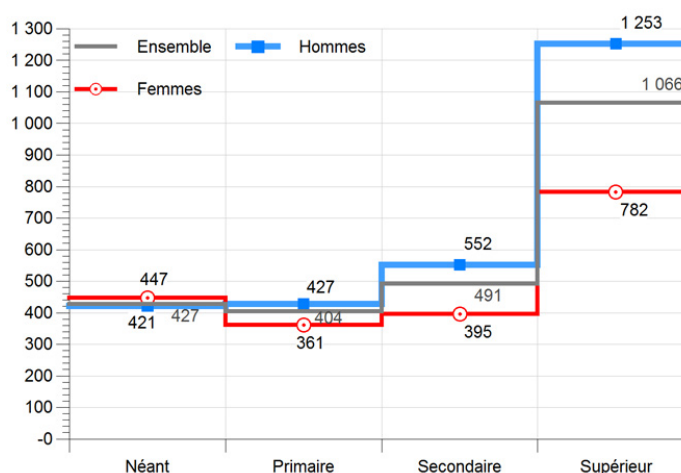
Tableau 6.2 : Répartition des rémunérations moyennes selon la catégorie du diplôme (avril 2011)

| (en DT) | Salaire net de base | Primes régulières | Avantages en nature | Heures supplémentaires | Total de la rémunération |
|-----------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|------------------------|--------------------------|
| Hommes | 525,9 | 71,7 | 6,7 | 10,5 | 614,8 |
| Aucun diplôme | 398,2 | 43,8 | 4,6 | 11,7 | 458,3 |
| Formation professionnelle | 505,6 | 77,3 | 7,3 | 11,3 | 601,4 |
| Baccalauréat | 616,9 | 77,3 | 0,8 | 12,6 | 707,5 |
| Technicien supérieur | 779,8 | 291,4 | 3,5 | 5,3 | 1 080,0 |
| Licence, Master et Maîtrise | 1 257,4 | 127,2 | 15,0 | 1,7 | 1 401,4 |
| Ingénieur | 1 749,8 | 374,9 | 65,0 | 4,0 | 2 193,6 |
| Femmes | 408,0 | 39,8 | 6,4 | 4,4 | 458,5 |
| Aucun diplôme | 331,5 | 31,1 | 6,4 | 5,5 | 374,4 |
| Formation professionnelle | 402,7 | 23,3 | 0,6 | 2,1 | 428,6 |
| Baccalauréat | 410,3 | 69,4 | 5,0 | 1,6 | 486,3 |
| Technicien supérieur | 585,9 | 33,7 | 7,2 | 3,1 | 629,8 |
| Licence, Master et Maîtrise | 870,0 | 104,7 | 15,6 | 2,8 | 993,1 |
| Ingénieur | 862,5 | 101,9 | 13,0 | 0,0 | 977,4 |
| Ensemble | 482,5 | 60,0 | 6,6 | 8,3 | 557,3 |
| Aucun diplôme | 374,3 | 39,2 | 5,3 | 9,5 | 428,3 |
| Formation professionnelle | 470,6 | 59,0 | 5,0 | 8,1 | 542,7 |
| Baccalauréat | 503,7 | 72,9 | 3,1 | 6,6 | 586,3 |
| Technicien supérieur | 700,2 | 185,7 | 5,0 | 4,4 | 895,3 |
| Licence, Master et Maîtrise | 1 101,5 | 118,2 | 15,2 | 2,1 | 1 237,0 |
| Ingénieur | 1 670,4 | 350,4 | 60,3 | 3,7 | 2 084,8 |

Source : selon les résultats de l'Enquête sur la structure des salaires, Tunisie 2011, Centre de Recherches et d'Études Sociales (CRES) et Bureau International du Travail, Octobre 2012

11. Les résultats de l'enquête permettent de retenir les éléments suivants : (a) le niveau de rémunération ne s'améliore de manière significative qu'à partir du niveau d'instruction supérieur : le différentiel de salaire entre le salarié n'ayant pas fait d'études et celui du niveau secondaire est de 15 pour cent alors qu'il est de 150 pour cent avec celui du niveau supérieur ; (b) les disparités de salaire entre femmes et hommes s'accroissent avec l'avancement dans le niveau d'instruction ; (c) le diplôme d'ingénieur est largement plus rémunérateur que les diplômes de licence, master et maîtrise (Graph. 6.8). La rémunération de l'ingénieur atteint près de 5 fois la rémunération du salarié non diplômé.

Graphique 3 : Montant du salaire mensuel par niveau d'instruction (avril 2011)



Source : D'après selon les résultats de l'Enquête sur la structure des salaires, Tunisie 2011, CRES et BIT, Octobre 2012

12. Les principales autres hypothèses retenues pour le calcul de la rentabilité économique sont les suivantes :

- ❑ Les résultats de l'enquête de 2011 ont été actualisées aux conditions de 2015 moyennant une valorisation annuelle de l'ordre de 5 pour cent⁸⁰. Les références constituées en matière de rémunération (salaire annuel) se présentent ainsi comme suit par niveau d'instruction :
 - Secondaire incomplet : 7 910 DT
 - Enseignement secondaire : 8 560 DT
 - Enseignement supérieur inachevé : 10 440 DT
 - Enseignement supérieur : 18 520 DT
- ❑ Les salaires connaissent une appréciation réelle due à l'ancienneté et à la promotion de l'ordre de 3 pour cent durant les 15 premières années et de 1 pour cent au-delà.
- ❑ Les candidats à l'enseignement supérieur sont recrutés parmi les titulaires du baccalauréat. Ces jeunes, âgés en moyenne de 19 ans peuvent solliciter un emploi et bénéficier d'un revenu annuel brut de l'ordre de 8 560 DT. La poursuite des études supérieures permet à ces jeunes de postuler à d'autres emplois leur assurant une sensible amélioration de leurs revenus qui augmentent de 22 pour cent s'ils n'achèvent pas leurs études ou qui doublent en cas de d'obtention de diplôme d'enseignement supérieur.
- ❑ Les jeunes qui optent pour la poursuite des études supérieures ont 75 pour cent de chance d'obtenir un diplôme au bout d'une durée moyenne de 4 ans d'études. Ceux qui interrompent leurs études perçoivent un revenu équivalent au 56 pour cent de celui du diplômé.
- ❑ Le coût unitaire moyen de l'enseignement supérieur en Tunisie est de l'ordre de 4 450 DT comprenant les coûts de fonctionnement et d'investissement

13. L'impact majeur du Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité consiste à améliorer l'employabilité des futurs diplômés. Certes, améliorer l'employabilité ne se traduit pas nécessairement par une réduction du chômage en raison de l'interférence du contexte économique qui peut être déterminant. Toutefois, on suppose que tout étant égal par ailleurs, pour un contexte économique constant, l'amélioration de l'employabilité se traduit par une réduction du chômage. L'hypothèse retenue pour les besoins de cette analyse est une réduction de moitié du taux de chômage des diplômés du supérieur qui passe de 30 pour cent sans le projet à 15 pour cent après achèvement du projet.

14. Par ailleurs, le Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité contribuera substantiellement à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur qui pourrait se traduire par une amélioration du taux d'achèvement de l'enseignement supérieur, à travers l'amélioration de son efficacité interne.

15. Pour les besoins de la présente analyse, on retient une amélioration du taux d'achèvement de 15 points en passant de 70 pour cent à 85 pour cent après achèvement du projet. Quant aux coûts unitaires de l'enseignement supérieur, le Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité apportera une amélioration des capacités de gestion et une optimisation des ressources et des affectations. Cela pourra se traduire par une réduction des coûts unitaires. Toutefois, on suppose

⁸⁰ Ces résultats seront confrontés aux résultats des enquêtes emplois dès disponibilité de ces données

que le nouveau mode de financement basé sur la performance apportera des ressources additionnelles qui pourraient augmenter les coûts unitaires de l'ordre de 5 pour cent.

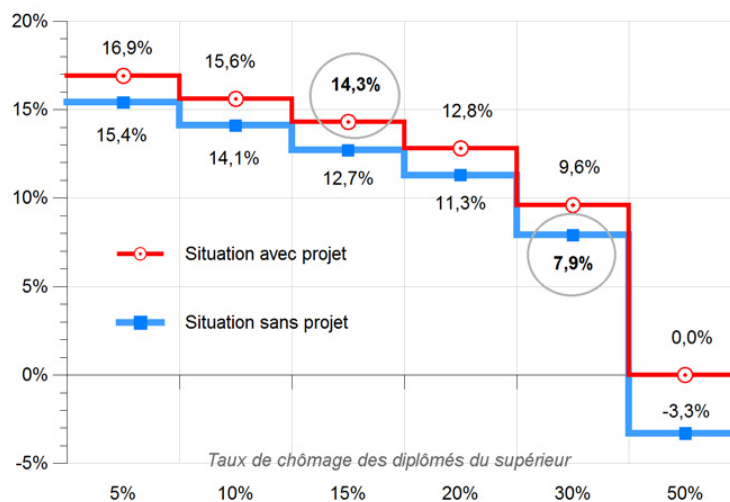
16. Le tableau 6.3 donne le détail de calcul du taux de rentabilité économique de l'enseignement supérieur dans la situation sans projet et dans la situation avec projet :

Tableau 6.31 : Enseignement supérieur : Taux de rentabilité économique

| | <i>Sans projet</i> | | | | <i>Avec projet</i> | | | |
|------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | <i>Coût direct</i> | <i>Coût d'opportunité</i> | <i>Bénéfice</i> | <i>Flux net</i> | <i>Coût direct</i> | <i>Coût d'opportunité</i> | <i>Bénéfice</i> | <i>Flux net</i> |
| Année 1 | 4 450 | 6 848 | | -11 298 | 4 672 | 6 848 | | -11 520 |
| Année 2 | 4 450 | 7 053 | | -11 503 | 4 672 | 7 053 | | -11 725 |
| Année 3 | 4 450 | 7 265 | | -11 715 | 4 672 | 7 265 | | -11 937 |
| Année 4 | 4 450 | 7 483 | | -11 933 | 4 672 | 7 483 | | -12 155 |
| Année 5 | | 7 707 | 11 267 | 3 560 | | 7 707 | 14 712 | 7 004 |
| Année 6 | | 7 939 | 11 605 | 3 667 | | 7 939 | 15 153 | 7 214 |
| Année 7 | | 8 177 | 11 953 | 3 777 | | 8 177 | 15 608 | 7 431 |
| Année 8 | | 8 422 | 12 312 | 3 890 | | 8 422 | 16 076 | 7 654 |
| Année 9 | | 8 675 | 12 681 | 4 006 | | 8 675 | 16 558 | 7 883 |
| Année 10 | | 8 935 | 13 062 | 4 127 | | 8 935 | 17 055 | 8 120 |
| Année 11 | | 9 203 | 13 454 | 4 250 | | 9 203 | 17 567 | 8 364 |
| Année 12 | | 9 479 | 13 857 | 4 378 | | 9 479 | 18 094 | 8 614 |
| Année 13 | | 9 764 | 14 273 | 4 509 | | 9 764 | 18 636 | 8 873 |
| Année 14 | | 10 057 | 14 701 | 4 645 | | 10 057 | 19 196 | 9 139 |
| Année 15 | | 10 358 | 15 142 | 4 784 | | 10 358 | 19 771 | 9 413 |
| Année 16 | | 10 669 | 15 596 | 4 927 | | 10 669 | 20 365 | 9 696 |
| Année 17 | | 10 776 | 16 064 | 5 289 | | 10 776 | 20 976 | 10 200 |
| Année 18 | | 10 883 | 16 546 | 5 663 | | 10 883 | 21 605 | 10 721 |
| Année 19 | | 10 992 | 17 043 | 6 050 | | 10 992 | 22 253 | 11 261 |
| Année 20 | | 11 102 | 17 554 | 6 452 | | 11 102 | 22 921 | 11 818 |
| Année 21 | | 11 213 | 17 729 | 6 516 | | 11 213 | 23 150 | 11 937 |
| Année 22 | | 11 325 | 17 907 | 6 581 | | 11 325 | 23 381 | 12 056 |
| Année 23 | | 11 439 | 18 086 | 6 647 | | 11 439 | 23 615 | 12 176 |
| Année 24 | | 11 553 | 18 267 | 6 714 | | 11 553 | 23 851 | 12 298 |
| Année 25 | | 11 668 | 18 449 | 6 781 | | 11 668 | 24 090 | 12 421 |
| Année 26 | | 11 785 | 18 634 | 6 849 | | 11 785 | 24 331 | 12 545 |
| Année 27 | | 11 903 | 18 820 | 6 917 | | 11 903 | 24 574 | 12 671 |
| Année 28 | | 12 022 | 19 008 | 6 986 | | 12 022 | 24 820 | 12 798 |
| Année 29 | | 12 142 | 19 198 | 7 056 | | 12 142 | 25 068 | 12 926 |
| Année 30 | | 12 264 | 19 390 | 7 127 | | 12 264 | 25 318 | 13 055 |
| Taux de rentabilité : | 7,9% | | | | Taux de rentabilité : 14,3% | | | |

17. Cette analyse permet de retenir un enseignement majeur quant à la rentabilité économique de l'enseignement supérieur : la rentabilité économique du secteur est tributaire de l'employabilité des diplômés et de leur faculté à s'insérer dans le monde du travail et d'améliorer leurs conditions de vie. En effet, le test de sensibilité effectué (Graph. 6.9) montre qu'au-delà d'un taux chômage des diplômés de l'enseignement supérieur de 25 pour cent, même si on améliore l'efficacité interne du secteur, la rentabilité économique de ce niveau d'enseignement diminue sensiblement, c'est ce qu'illustre le graphique ci-contre :

Graphique 6.9 : Test de sensibilité : taux de chômage des diplômés du supérieur et rentabilité économique de l'enseignement supérieur



1.2 Les avantages économiques sectoriels

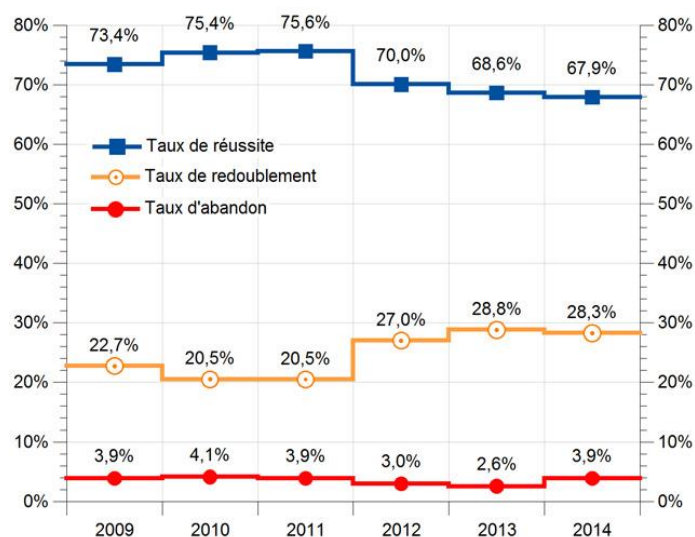
18. Le Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité cible essentiellement l'amélioration de l'employabilité de l'enseignement supérieur. Il vise aussi le renforcement de l'enseignement supérieur. En cette matière, au moins deux avantages sectoriels peuvent être retenus :

- ❑ Au niveau des dépenses : gain d'efficacité. Le nouveau système basé sur la performance stimulera certainement la recherche et l'amélioration des performances de gestion et des performances scientifiques. Cela se traduira d'une part, par une rationalisation des dépenses et par une amélioration de l'efficacité interne du système.
- ❑ Au niveau des recettes : diversification du financement. Les réformes prévues permettront une meilleure ouverture des universités et des établissements d'enseignement sur leurs environnements économiques et une plus grande faculté de génération de ressources propres.

Les gains d'efficacité

19. Les performances de l'enseignement supérieur exprimées à travers les taux de réussite semblent diminuer ces dernières années. Tel que le montre le graphique 6.10, les taux moyen de réussite est passé de plus de 75 pour cent en 2010 à moins de 68 pour cent en 2014 avec une aggravation du redoublement (le taux moyen de redoublement est passé de 20,5 pour cent en 2010 à 28,3 pour cent en 2014) et la stagnation de l'abandon, comme le montre la graphique ci-contre. La baisse des performances a concerné en particulier certaines filières et spécialités comme les lettres, droits, mathématiques et statistiques, sciences sociales et sciences physiques. Le graphique suivant illustre cette évolution du taux de réussite global selon les domaines d'étude :

Graphique 6.10 : Taux moyens de réussite, redoublement et abandon (2009-2015)



Sources : Données du MESRS

20. L'impact du Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité sur l'amélioration des performances du système est exprimé pour les besoins de la présente analyse, en une diminution de moitié du taux de redoublement et du taux d'abandon à l'horizon 2021. L'avantage inhérent à cet objectif s'observe notamment au-delà de la période de mise en place du Projet. Durant la période de mise en place du Projet, l'avantage économique direct et apparent en termes d'économie sur les dépenses publiques est redevable à une réduction de 25 000 du nombre de redoublants chaque année, cela représente une économie de plus 110 M DT par an, soit une réduction des besoins de financement de 9 pour cent. En fait l'avantage économique réel s'apprécie, d'une part, en termes de coût de production de diplôme (environ 7 000 diplômes délivrés en plus en améliorant le rendement interne de l'enseignement supérieur) et d'autre part en coût d'opportunité pour les abandons se présentant sur le marché de travail sans diplôme. L'économie réelle en dépenses publiques y inhérente atteint 540 M DT pour une période de 5 ans. Cela représente 8,5 pour cent des dépenses à engager durant cette période.

Diversification du financement

21. Le Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité prévoit la mise en place de réformes de financement incitant à une plus grande ouverture des universités et des établissements d'enseignement sur leurs environnements économiques. En plus de l'avantage immédiat de génération de ressources propres, cela permettra notamment de mieux connaître l'environnement économique et s'adapter aux mutations et aux exigences du marché de travail. Ceci constitue une condition fondamentale d'amélioration de l'employabilité des futurs diplômés.

22. En 2014, les ressources provenant de l'ouverture sur l'environnement économique sont inexistantes pour les universités hormis le cas de l'université virtuelle (montant de 61 000 DT) et ont atteint 483 000 DT pour les établissements d'enseignement. Cela représente respectivement 0,26 pour cent et 0,43 pour cent de leurs budgets de fonctionnement hors salaires. Ainsi, la situation actuelle ne peut constituer une base de projection des potentialités de mobilisation de ressources additionnelles à travers une plus grande ouverture sur l'environnement économique. Toutefois, un objectif de réaliser 5 pour cent d'autofinancement provenant des relations avec l'environnement économique reste réalisable sur le moyen terme si les réformes appropriées sont mises en place.

Conclusion

23. L'analyse économique du Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité montre que la Projet sera mis en œuvre durant une période critique de l'évolution de l'enseignement supérieur en Tunisie, période chargée d'opportunités et aussi assortie de risques. Les opportunités s'analysent en termes de contexte favorable à l'engagement des réformes : (a) une phase de transition démographique marquée par un desserrement de la pression sur la demande d'éducation tertiaire observée depuis 2010; (b) une période de stabilisation de l'environnement politique et des institutions ; (c) un Plan Stratégique de Développement 2016-2020 ; (d) une stratégie sectorielle en cours d'élaboration selon une démarche participative et qui trace la vision pour des réformes ambitieuses durant les prochaines années ; et (e) une phase de développement de l'enseignement supérieur riche en enseignements tirés de la mise en place de l'appui antérieur de la Banque mondiale. Le contexte est aussi porteur de risques et de défis importants. Cela concerne la pression qui s'exerce désormais sur les finances publiques et l'émergence de nouvelles priorités sécuritaires limitant les potentialités de mobilisation de ressources additionnelles pour l'éducation. Mais le défis le plus important concerne l'impératif de réalisation des avancées significatives et concrètes en matière d'amélioration de l'employabilité des diplômés. L'aggravation de la situation du chômage des diplômés de l'enseignement supérieur a atteint son paroxysme durant les dernières années avec un taux de chômage dépassant le seuil de 30 pour cent et un nombre de diplômés chômeurs dépassant 240 000. Profiter de la fenêtre démographique et de la mouvance des réformes stratégiques en préparation, réconcilier les impératifs pour un ciblage précis des objectifs, renforcer la gestion du système et améliorer sa gouvernance et assurer la pérennité financière des réformes à engager sont autant de considérations qui président à la mise en place du Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité.

24. Les données montrent que l'investissement en éducation en général et en enseignement supérieur en particulier est économiquement et socialement rentable en Tunisie. La prévalence de la pauvreté est quasi nulle chez les populations vivant sous la responsabilité d'un chef de ménage ayant un niveau universitaire alors qu'elle atteint 8,4 pour cent et 4,7 pour cent respectivement chez les ménages dont le chef est analphabète ou à un niveau d'enseignement primaire. De même, plus des deux tiers des ménages constituant le quintile le plus riche ont à leur tête une personne qui a fait des études supérieures. Cette proportion est de moins de 1 pour cent pour les personnes vivant sous la responsabilité d'un chef de ménage analphabète.

25. Les résultats de l'analyse économique montrent que la rentabilité économique de l'enseignement supérieur mesurée par le différentiel de productivité (selon le différentiel des revenus) est significative. Toutefois, cette rentabilité demeure tributaire de l'employabilité des

diplômés et de leur faculté à s'insérer dans le monde du travail et d'améliorer leurs conditions de vie. Ainsi, au-delà d'un taux chômage des diplômés de l'enseignement supérieur de 25 pour cent et pour un taux de chômage des sortants du secondaire en deçà de 20 pour cent la rentabilité économique de l'enseignement supérieur diminue sensiblement en dépit des actions d'amélioration de son efficacité interne. L'impact majeur du Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité consiste à améliorer l'employabilité des futurs diplômés. Certes, améliorer l'employabilité ne se traduit pas nécessairement par une réduction du chômage en raison de l'interférence du contexte économique qui peut être déterminant. Toutefois, pour un contexte économique constant, l'amélioration de l'employabilité se traduit par une réduction du chômage. Les simulations montrent que toute réduction du taux de chômage des diplômés de 3 points de pourcentage améliore le taux de rentabilité économique du secteur d'un point de pourcentage. Ainsi, la rentabilité économique du Projet si elle est conditionnée par la capacité de l'économie à absorber un flux croissant de diplômés de l'enseignement supérieur tant en termes de niveau de croissance que de nature de la croissance qui devrait s'orienter d'avantage vers les branches à haute valeur ajoutée et nécessitant un taux d'encadrement élevé, elle est aussi tributaire de la capacité du système d'enseignement supérieur à : (a) améliorer l'employabilité de ses sortants, (b) rehausser sa pertinence et (c) relever son niveau d'articulation avec les différents niveaux d'enseignement et de formation.

26. Le Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité vise aussi le renforcement de la gestion du système d'enseignement supérieur et l'amélioration de sa gouvernance. En cette matière, au moins deux avantages sectoriels peuvent être retenus : (a) la réalisation d'un gain d'efficacité au niveau des dépenses. En effet, le Projet appuiera la mise en place d'un nouveau système basé sur la performance qui stimulera certainement l'amélioration des performances de gestion et des performances universitaires. Cela se traduira par (b) une rationalisation des dépenses et par une amélioration de l'efficacité interne du système qui a connu une certaine détérioration durant ces dernières années. La diminution de moitié du taux de redoublement et du taux d'abandon à l'horizon 2021 réduit le nombre de redoublants et augmente la proportion des diplômés parmi les sortants. Durant la période de mise en place du projet, cela représente, d'une part, une économie annuelle de 110 millions DT au niveau du budget du secteur, soit 9 pour cent du budget et, d'autre part, un gain économique mesuré par un différentiel de revenu pour les sortants du système atteignant 540 millions DT.

27. Le Projet de l'enseignement supérieur pour l'employabilité prévoit aussi la mise en place de réformes de financement incitant à une plus grande ouverture des universités et des établissements d'enseignement sur leurs environnements économiques. En plus de l'avantage immédiat de génération de ressources propres, cela permettra notamment de mieux connaître l'environnement économique et s'adapter aux mutations et aux exigences du marché de travail. Ceci constitue une condition fondamentale d'amélioration de l'employabilité des futurs diplômés. La situation actuelle est marquée par un cadre réglementaire manifestement inadéquat : les ressources propres provenant de l'environnement économique sont inexistantes au niveau des universités (hormis l'Université virtuelle) et représentent pour les établissements d'enseignement 0,4 pour cent de leurs budgets de fonctionnement hors salaires. L'objectif de réaliser 5 pour cent d'autofinancement provenant des relations avec l'environnement économique reste réalisable sur le moyen terme si les réformes appropriées seront mises en place. Cela représentera une enveloppe annuelle de l'ordre de 7 M DT.

Annexe 7 : Suivi des diplômés de l'enseignement supérieur⁸¹

Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité en Tunisie

1. Pour prendre une décision éclairée, les étudiants doivent avoir connaissance des taux d'insertion sur le marché du travail, comme la proportion de diplômés (parmi ceux qui cherchent un emploi) obtenant un travail 6 mois à un an après l'obtention du diplôme, et pouvoir comparer les taux entre les différents programmes et universités. Ils doivent également pouvoir comparer les programmes en utilisant d'autres types d'indicateurs, comme le type d'emplois ou d'études supérieures auxquels les programmes conduisent, les salaires, la pertinence des études pour trouver un emploi, les programmes d'enseignement détaillés, les taux d'obtention de diplôme, etc. Ils pourraient également utiliser des mesures plus holistiques comme les niveaux subjectifs de satisfaction de l'expérience d'enseignement et l'appréciation subjective de son utilité pour l'expérience professionnelle et pour les autres domaines non professionnels de la vie.
2. Une enquête de suivi d'insertion des diplômés permet de fournir ces informations à l'étudiant et sa famille, afin qu'il puisse décider en toute connaissance de cause des implications sur toute sa vie.
3. Ces informations peuvent également être analysées et utilisées par d'autres parties prenantes et décideurs. Les enquêtes de suivi d'insertion des diplômés permettent de fournir des informations aux décideurs sur des domaines comme la transition vers le marché du travail, l'inadéquation des qualifications, les compétences acquises pendant les études, la qualité de l'enseignement supérieur, la reprise d'études, la mobilité des diplômés, les questions d'équité, etc. Du point de vue de la responsabilisation sociale, le suivi des diplômés est un outil qui permet de voir si l'enseignement supérieur peut tenir ses promesses. Il légitime les dépenses publiques et privées consacrées à l'enseignement supérieur.

L'enquête de suivi d'insertion des diplômés

4. Une enquête de suivi d'insertion consiste pour l'essentiel à contacter les récents diplômés des universités pour les interroger sur leurs perspectives sur le marché du travail. Une des questions clés est de savoir s'ils sont actuellement en recherche d'emploi, ou s'ils ont obtenu un emploi un an après l'obtention de leur diplôme, et si oui, quel est leur salaire. La Tunisie est habituée à ce type d'enquête.
5. Une enquête de suivi d'insertion type est réalisée par une unité centrale de coordination qui travaille avec chaque université à dresser une liste des programmes ou groupes de programmes similaires importants. Ensuite, les observatoires des universités choisissent un échantillon représentatif d'individus diplômés depuis plus d'un an, et parfois depuis plus de 5 ans, pour comparer les perspectives à plus long terme. Les diplômés sont ensuite contactés une première fois par email pour participer à une enquête en ligne. Puis, après quelques rappels s'ils n'ont pas répondu, ils sont contactés par téléphone pour un entretien. Enfin, il est possible d'introduire une récompense ou la possibilité d'en obtenir une afin d'accroître le taux de réponses, même si les

⁸¹ Titre technique complet : « *Higher Education Graduate Career and Insertion Tracer Survey Information System* ».

campagnes de sensibilisation à long terme en cours peuvent avoir plus d'impact sur les taux de réponse.

6. Pour ce projet, ce questionnaire en ligne sera standardisé au niveau national via un système central et il pourra être flexible afin de permettre aux universités de personnaliser leurs propres modules pour leurs propres besoins de recherche. Il convient toutefois de mentionner que, les questionnaires plus longs étant plus coûteux, ils affectent la taille de l'échantillon, ce qui engendre des informations moins précises sur les programmes à destination des étudiants (voir la section sur la stratégie d'échantillonnage pour le problème d'agrégation).

Diffusion des taux d'insertion en ligne sur www.orientation.tn

7. Afin de mettre les informations à disposition des étudiants et de leur famille, des chercheurs, des décideurs et de la société en général, une nouvelle section peut être créée sur le site Web www.orientation.tn.

8. L'objectif central de ce système est de fournir à tout visiteur des informations comparables sur les différents programmes des différentes universités dans un format aussi ouvert que possible. L'utilisateur devrait disposer d'un outil en ligne pour comparer les programmes selon les indicateurs clés comme les taux d'insertion et les salaires moyens, ainsi que d'autres informations sur les programmes.

9. Un ensemble type d'indicateurs pour chaque programme pourrait ressembler à ceci :

Programme

- Description du programme d'enseignement
- Nombre de places
- Note minimale
- Taux d'obtention de diplôme
- Type de carrière auquel le programme conduit (visé)

Perspectives d'emploi

- Taux d'insertion après 1 an
- Taux d'insertion après 4 ans
- Type de carrière auquel le programme conduit
- Proportion préparant des diplômes universitaires de troisième cycle
- Proportion travaillant dans le domaine visé par le programme
- Salaires moyens

Satisfaction subjective

- Satisfaction générale de l'expérience d'enseignement
- Satisfaction du niveau technique
- Satisfaction des compétences non-techniques acquises
- Satisfaction de la vie d'étudiant
- Satisfaction de la pertinence/utilité pour l'emploi

- Satisfaction de l'enseignement pour les autres domaines de la vie
- Satisfaction de l'expérience professionnelle

10. Le partenaire clé dans le processus de diffusion de cette base de données d'indicateurs par programmes auprès des étudiants et leur famille sera la Direction Générale des Affaires Estudiantines (DGAE), responsable du contenu de www.orientation.tn. Son rôle consistera à déterminer les besoins en termes de présentation des données et le type d'interface utilisateur que le BEPP devra mettre en œuvre. Cette nouvelle section du site Web étant un système autonome mis en place par le BEPP, l'intégration finale du système dans le site www.orientation.tn incombera à la DGAE.

Partenaires, dispositions institutionnelles et responsabilités

11. De nombreux partenaires doivent être mobilisés pour mettre en place une enquête de suivi d'insertion des diplômés, diffuser les informations auprès des principaux bénéficiaires comme les étudiants, et analyser et partager les informations pertinentes avec les décideurs.

12. Voici quelques parties prenantes ayant un intérêt dans le projet :

- Directeur Suivi et Évaluation de l'Unité de gestion de projet
- BEPP
- Observatoires des universités
- Conférence des recteurs
- Agences d'assurance-qualité et d'accréditation
- Direction Générale des Affaires Estudiantines
- Groupements nationaux d'étudiants

Partenaires de mise en œuvre :

Directeur Suivi et Évaluation de l'Unité de gestion de projet

13. Le directeur Suivi et Évaluation de l'Unité de gestion de projet est le point de départ pour lancer les discussions avec le BEPP. Son rôle est d'aider le BEPP à demander la subvention de fonds compétitifs pour les systèmes d'information et le soutien, et de lancer avec le BEPP le processus consistant à intéresser les parties prenantes au projet, plus particulièrement la création d'un symposium national avec des conférenciers internationaux, et réunir les parties prenantes locales pour créer un comité de pilotage national.

Comité de pilotage national

14. Le Comité de pilotage national est un forum destiné à fixer les priorités nationales et à suivre la mise en œuvre du projet en se réunissant occasionnellement. Il permet de réunir toutes les parties prenantes afin de garantir la réussite du projet et de mettre en place les stratégies associées, telles que les programmes d'engagement des anciens élèves visant à garantir une base de données de contact de grande qualité pour les enquêtes auprès des diplômés et les campagnes

nationales de sensibilisation en collaboration avec les associations d'étudiants, afin de garantir un taux de réponse élevé.

15. Le Comité de pilotage sera l'ultime entité décisionnaire pour l'ensemble du projet d'enquête de suivi d'insertion des diplômés. Toutes les parties prenantes, y compris le directeur Suivi et Évaluation de l'Unité de gestion de projet et les groupements nationaux d'étudiants, pourraient être invitées à participer.

BEPP

16. Le BEPP est l'agence centrale de coordination dotée des capacités et des moyens techniques permettant de mener ces opérations du projet. Son rôle consiste à aider les observatoires des universités locales à demander la subvention de fonds compétitifs, et à donner aux universités locales les capacités techniques de renforcer leurs savoir-faire et de standardiser leurs pratiques en termes d'enquêtes auprès des diplômés.

17. Le rôle de négociation d'un cadre d'échantillonnage avec les observatoires des universités locales est une part extrêmement importante de la mission du BEPP. Ce cadre d'échantillonnage doit garantir la représentativité nationale permettant de comparer les programmes et les universités. Il doit également être suffisamment flexible pour permettre aux universités locales de poser leurs propres questions de recherche via l'enquête de suivi d'insertion des diplômés.

18. Enfin, le BEPP sera chargé d'agrèger toutes les données collectées par les universités locales et de les regrouper sous un format de présentation au public. Ce format devra permettre aux étudiants et aux autres utilisateurs de rechercher et de comparer les données parmi les différents programmes et universités sur le site Web www.orientation.tn.

Observatoires des universités

19. Le rôle des observatoires des universités est lié à leur mission d'information des décideurs (et du public) sur leur environnement. Dans le cadre de ce projet, ils seront habilités à améliorer les informations en utilisant les enquêtes auprès des diplômés.

20. Le rôle des observatoires est double. Il consiste en premier lieu à collecter des données dans un cadre coordonné au niveau national. Cela implique de travailler avec le BEPP pour établir le cadre d'échantillonnage et le questionnaire, de garantir une base de données d'anciens élèves de grande qualité, de mener des campagnes d'enquête par email et par téléphone, et de garantir que les données sont disponibles sous une forme utilisable et partageable respectant la vie privée des répondants.

21. Le second rôle des observatoires consiste à analyser les données pour informer les universités locales sur leur contexte local. En raison de cette exigence, le questionnaire et le cadre d'échantillonnage peuvent être utilisés pour poser des questions spécifiques dans le cadre national du BEPP. Voir la section Agrégation et Analyse pour le type de recherches et d'analyses pouvant être réalisées avec les données à destination des décideurs et de la communauté locale en général.

22. Enfin, les observatoires des universités locales doivent s'engager à publier toutes les statistiques des enquêtes auprès des diplômés avec, dans la mesure du possible, toutes les recherches effectuées sur leur site Web ou sur le site Web de leur université.

23. Pour réaliser cette mission, les universités locales devraient compter sur le BEPP pour leur fournir les outils et renforcer leurs capacités. Un accès à un système national de gestion permettant de collecter des données en ligne et de mener l'enquête par email et/ou par téléphone devrait être prévu.

24. Outre la collecte et l'analyse des données, un programme améliorant la qualité de la base de données des contacts personnels des élèves devrait être mis en place.

Direction Générale des Affaires Estudiantines

25. Le rôle de la DGAE est de publier les résultats de l'enquête de suivi d'insertion des diplômés et de travailler avec le BEPP pour définir et ajuster les exigences concernant le site Web www.orientation.tn. Elle peut également décider d'utiliser les données pour ses autres besoins, notamment tout ce qui est lié à l'orientation, comme les livrets d'admission.

Cadre d'échantillonnage

L'élément clé pour relier décentralisation et coordination nationale

26. La valeur ajoutée de ce système national d'enquête de suivi d'insertion des diplômés est de donner aux étudiants les outils et informations leur permettant de comparer les programmes entre les universités. Cela nécessite un plan d'échantillonnage national.

27. Parce que les universités locales sont indépendantes, leurs observatoires doivent demander la subvention de fonds compétitifs pour effectuer la collecte et l'analyse de données. Les observatoires locaux doivent garder à l'esprit l'intérêt qu'il y a à fournir des informations utiles et exploitables pour les décideurs de leurs universités, et ils doivent comprendre que les données collectées seront utilisées dans la base de données nationale pour les étudiants sur www.orientation.tn.

28. Pour relier ces deux exigences, un nombre minimum de diplômés sera sélectionné pour faire partie d'un échantillon national de niveau supérieur représentatif des principales catégories d'études parmi les différents niveaux académiques⁸².

29. Outre cet échantillon national minimum, d'autres échantillons pourraient être étudiés (et publiés sur www.orientation.tn). Ces programmes pourraient être étudiés pour des raisons stratégiques par les universités locales. Le besoins d'informations de veille économique sur les

⁸² Il s'agit : des sciences de l'enseignement, des arts, de la littérature, du commerce, du droit, du journalisme, des sciences sociales, des mathématiques et des statistiques, de l'informatique, des sciences de la vie, des sciences physiques, de la fabrication et de la transformation, de l'architecture, de l'ingénierie, des sciences vétérinaires, de l'agriculture et de la sylviculture, de la santé, des services sociaux, de la protection de l'environnement, des services de transport et des services à la personne.

diplômés pour les universités locales ou le besoin de faire connaître au public les objectifs exceptionnels de certains programmes sont réels et le cadre d'échantillonnage devrait être flexible pour permettre de telles initiatives.

30. La nécessité de négocier l'échantillonnage avec le BEPP résulte du besoin pour le BEPP de publier un échantillon représentatif au niveau national, ce qui nécessite d'agréger toutes les données d'enquête collectées par les universités. Cela n'est possible qu'au moyen d'un cadre d'échantillonnage coordonné au niveau national. Pour garantir son respect, le cadre peut être une condition pour l'attribution des fonds compétitifs et, à ce titre, l'exigence d'un échantillon négocié doit être mise en place par l'Unité de gestion de projet lors de la demande de financement par les observatoires des universités.

Le problème de l'agrégation

31. Le cadre d'échantillonnage peut prendre en compte non seulement les besoins et préférences des universités locales, mais également leurs capacités. Une université dotée de capacités supérieures peut cibler un niveau élevé de fractionnement dans une famille de programmes. Par exemple, dans la catégorie supérieure « sciences sociales », le cadre d'échantillonnage peut être conçu de manière à fournir des informations pertinentes au niveau d'un programme plus spécifique tel que « Sciences sociales : économie », « Sciences sociales : psychologie », « Sciences sociales : anthropologie », etc.

32. La nécessité d'un grand nombre de répondants augmente à mesure que le niveau de détail du programme augmente. Typiquement, pour être valable d'un point de vue statistique, chaque programme devrait interroger 30 à 50 diplômés au minimum (avec remplacement en cas de non-réponse). Pour leurs propres besoins de recherche, certains observatoires des universités pourraient également vouloir comparer d'autres catégories d'étudiants, par exemple garçons et filles, pauvres et riches, etc. Cette stratification doit être prise en compte dans le cadre d'échantillonnage afin de conserver une validité au niveau national.

Agrégation et Analyse

33. Afin de mettre les informations à disposition des étudiants et de leur famille, des chercheurs, des décideurs et de la société en général via un site Web (www.orientation.tn), le BEPP, en tant qu'unité centrale de coordination, doit assembler les données dans un format comparable. Ce travail d'agrégation résulte logiquement du cadre d'échantillonnage adopté par les universités.

34. En outre, les observatoires des universités ont pour mission d'informer les décideurs de leurs universités sur leur environnement immédiat. L'analyse des enquêtes de suivi d'insertion permet d'informer les décideurs sur de nombreux domaines :

- transition vers le marché du travail,
- inadéquation des qualifications,
- compétences acquises pendant les études,

- qualité de l'enseignement supérieur,
- reprise d'études,
- mobilité des diplômés,
- questions d'équité,
- évaluation de l'impact des parcours co-construits,

35. Ces informations clés peuvent être traitées au niveau national sous la coordination du BEPP ou au niveau local. Le comité de pilotage devrait déterminer les priorités nationales (telles que l'évaluation de l'impact des parcours co-construits).

36. Au niveau local, les différentes universités ont des besoins différents, et peuvent travailler leur cadre d'échantillonnage et personnaliser le questionnaire d'enquête pour cibler leurs domaines d'intérêt.

Principales étapes et calendrier

Avril 2016 :

- Recrutement du directeur Suivi et Évaluation de l'Unité de gestion de projet et du directeur de projet provisoire.

Juin 2016 :

- Symposium sur l'enquête de suivi d'insertion des diplômés et diffusion des indicateurs clés sur le Web.
- Création du Comité de pilotage national et détermination des objectifs nationaux.

Septembre à décembre 2016

- Détermination des besoins techniques avec les parties prenantes des universités locales, y compris du cadre d'échantillonnage.
- Mise en place d'une stratégie nationale pour améliorer la base de données de contact des diplômés (anciens élèves).

Septembre 2017 :

- Création du système central de collecte des données.

Septembre 2017 à juillet 2021

- Continuellement : renforcement des capacités par le BEPP pour les utilisateurs du système central, y compris concernant l'utilisation du système et la mise en place du cadre d'échantillonnage, en commençant par les diplômés depuis 2015 et/ou 2016.

Septembre 2018

- Les premiers sites Web des universités locales publient les données de leur enquête de suivi d'insertion des diplômés et certaines études.

Septembre 2017 à juillet 2019

- Faisabilité et pilote de la base de données de l'enquête auprès des diplômés www.orientation.tn au moyen des données collectées par le BEPP.

Septembre 2019

- Création d'une section pleinement fonctionnelle du site www.orientation.tn pour diffuser les données auprès des étudiants et de leur famille, de manière comparable au niveau national.

Budgétisation

37. Les lignes budgétaires suivantes (en DT) ont été proposées pour le soutien des observatoires des universités :

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|---|---|---------|---------|---------|---------|-----------|
| C121 Observatoires | 1.2.2.1 Doter les structures concernées de moyens techniques, humains et financiers | | | | | |
| 1.2.2.1.1 Mettre en place un mécanisme de collecte de données fiables (enquêtes de suivi d'insertion, collecte de propositions de stages et d'emploi) | 0 | 494 000 | 480 000 | 480 000 | 494 000 | 1 948 000 |
| 1.2.2.1.2 Analyser les données et élaborer des contenus informatifs adaptés aux étudiants (format Web préconisé) | 0 | 94 000 | 84 000 | 84 000 | 94 000 | 356 000 |
| 1.2.2.2 Élaborer et exécuter un plan de formation du personnel | | | | | | |
| 1.2.2.2.1 Former en particulier sur les techniques de collecte et d'exploration des données, la présentation de l'information et la communication | 122 000 | 115 000 | 122 000 | 0 | 0 | 359 000 |

38. Le BEPP dispose également de fonds de réserve pour améliorer le système d'information, ce qui inclut la mise en place d'un système national de collecte de données pour les enquêtes auprès des diplômés (et peut-être l'apport d'un soutien aux observatoires locaux). Dans le cadre du programme actuel, il est supposé que la coordination sera financée par les budgets existants.

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|---|--|-----------|--------|------|------|-----------|
| Fonds compétitif pour le BEPP : | C2214 Modernisation du système d'information (y compris datawarehouse) | | | | | |
| 4.2.3.1.2 Renforcement du BEPP et des observatoires | 23 500 | 2 714 000 | 20 000 | 0 | 0 | 2 757 500 |

D'autres institutions disposent d'un budget de diffusion :

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|--|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Fonds autres institutions | C122 Orientations et conseil (centres de carrière et d'orientation pour les élèves du secondaire pour les étudiants) | | | | | |
| 3.2.2.2.1 Développement d'un modèle de services d'orientation et de conseil destiné aux élèves en année terminale du lycée | 0 | 104 000 | 0 | 0 | 0 | 104 000 |

Annexe 8 – Fonds compétitif pour l’enseignement supérieur in Tunisie

Projet d’enseignement supérieur pour l’employabilité en Tunisie

1. Contexte

1. Le Programme d’Appui à la Qualité (PAQ) a été introduit en tant que mécanisme innovant de transfert de ressources dans le cadre du second Projet d’Appui à la Réforme de l’Enseignement Supérieur (PARES II) via l’utilisation de fonds compétitifs de bloc octroyés directement aux budgets d’investissement des universités. La décision de piloter ce nouvel instrument a été prise lorsque le Gouvernement tunisien a constaté que le secteur de l’enseignement supérieur était confronté à un problème global de qualité et que le mécanisme budgétaire par poste pour les universités publiques, rigide et centralisé, ne les responsabilisait pas, ni en termes d’objectifs d’enseignement ni de performance des institutions. La préparation du PAQ dans le cadre PARES II a été réalisée selon une approche participative impliquant tous les acteurs de mise en œuvre (universités/EESR et départements du MESRS) ayant contribué à élaborer un manuel opérationnel détaillé. Cette approche ascendante a permis de garantir une forte appropriation du PAQ par les universités et les EESR dès le lancement du projet.

2. Mise en œuvre au titre de PARES II.

2. Avec une enveloppe initiale de 7,7 millions d’EUR (financement de la Banque mondiale), le PAQ fournissait : (i) des allocations de bloc directement aux EESR sur une base concurrentielle visant à améliorer la qualité des programmes et de l’enseignement à long terme ; et (ii) des allocations pour la capacité de gestion visant à renforcer la gestion des universités. Six appels à propositions impliquant 120 EESR et de recherche ont été lancés en 2006 et 2009, 188 propositions ont été reçues et 50 ont été financées (40 pour les EESR et 14 pour les universités (allocations du PAQ pour la capacité de gestion). En raison du succès du PAQ, l’enveloppe allouée a été augmentée à 17,5 millions d’EUR pendant la restructuration du projet en 2011.

3. Les évaluations internes et externes du PAQ ont montré que, dans l’ensemble, l’expérience du PAQ avait été une réussite et un catalyseur de changement pour le secteur. Le PAQ a contribué à introduire une culture de la qualité et une responsabilisation des universités et EESR. L’acquisition d’équipements et de matériels pédagogiques grâce aux allocations a considérablement accru la qualité de l’apprentissage et de l’enseignement, avec une amélioration de la formation pratique et une augmentation des taux de réussite aux examens. Le PAQ a également financé plusieurs projets liés à l’élaboration de parcours co-construits et de programmes de certification dans les compétences non-techniques (gestion de projet, informatique, français et anglais, etc.), qui ont eu un impact sur l’employabilité des diplômés (comme l’a rapporté l’évaluation externe de mai 2015⁸³, conduite par la Banque mondiale). Le PAQ a également joué un rôle de catalyseur pour mobiliser des fonds et attirer d’autres organisations (dans le cas des programmes de certification par exemple, le British Council,

⁸³ « *Évaluation du Programme d’Appui à la Qualité développé en Tunisie de 2009 à 2014* », Andrée Sursock & Éric Froment, Banque mondiale, 19 mai, 2015.

AMIDEAST, l'Institut français de Tunisie) et s'est forgé une réputation internationale, comme en a attesté l'évènement international organisé à Tunis le 11 juin 2015 (« Fonds compétitifs pour l'enseignement supérieur, quelles perspectives ? »).

3. Résultats des interventions du PAQ. La mission de la Banque mondiale de juin 2013⁸⁴ et l'évaluation externe de mai 2015 ont fait ressortir les impacts positifs suivants :

- responsabilisation accrue au sein des EESR et meilleure qualité des programmes ;
- émergence d'une « culture du projet » au sein des EESR ; la création d'équipes de projet a renforcé la relation entre étudiants et professeurs ;
- les EESR ont constaté, aux travers des projets, qu'ils pouvaient être des acteurs économiques dans leur région et à l'échelle du pays.
- L'acquisition de nouveaux équipements et matériels pédagogiques mieux adaptés, ainsi qu'une formation adéquate, ont rendu la formation pratique possible et ont contribué à accroître le taux de réussite des étudiants aux examens.
- L'élaboration de programmes de certification dans les compétences non-techniques au sein des EESR a permis à ces derniers d'établir des partenariats entre les EESR devenus des prestataires de services et ceux recherchant ces types de services
- Les allocations du PAQ pour la gestion ont permis d'élaborer des manuels et d'autres outils de gestion de qualité qui étaient jusque-là inexistantes.

4. Projet d'enseignement supérieur pour l'employabilité (PESE)

4. Dans le cadre du PESE, la Banque continuera de soutenir le PAQ, qui comprendra cinq volets visant à améliorer : (a) l'employabilité des diplômés et la connexion avec le marché du travail ; (b) la valorisation de la recherche et l'innovation; (c) la gouvernance et gestion ; (d) les services aux; et (e) l'assurance qualité et l'accréditation des cursus et des institutions. Les allocations subsidiaires financeront les dépenses éligibles telles que l'assistance technique, les équipements pédagogiques, les travaux mineurs de génie civil (tels que les réparations ou les rénovations) et le développement des compétences y compris celle des formateurs et des administrateurs. Des plafonds de financement pour chacune de ces catégories de dépenses figurent dans les manuels de procédures opérationnelles spécifiques aux différents volets du PAQ et seront rappelés à chaque appel à candidature du PAQ.

5. **Dispositions de mise en œuvre.** Le PESE suivra dans une large mesure les dispositions de mise en œuvre du PAQ comme dans le cadre de PARES II, mais il sera renforcé par le recrutement de coordinateurs du PAQ au sein de l'UGP, afin de coordonner les chaque volet du PAQ.

6. Un Comité du PAQ, désigné par le Ministre de l'ESRS et présidé par un membre du Comité du PAQ sera établi, ceci étant une condition de mise en vigueur du projet. Le Comité du PAQ

⁸⁴Mission de la Banque mondiale : Aide-mémoire pour la mission du 20 mai au 6 juin 2013.

comprendra des représentants tel que spécifiés dans le MPO (ceux-ci pourraient être des représentants du MESRS, du Premier Ministère et des ministères chargés des finances, de l'investissement et de la coopération internationale, du développement régional, de l'agriculture, de l'emploi et de formation professionnelle, des universités publiques et du secteur privé). Le Comité du PAQ sera en charge d'administrer l'ensemble du processus du PAQ et d'initier chaque tour du processus de compétition pour l'octroi d'allocations selon les priorités stratégiques communiquées par le MESRS, via le Comité de Pilotage du MESRS. Le Comité du PAQ supervisera des équipes techniques d'exécution, établies pour chaque catégorie du PAQ, qui seraient nommées par le Ministre. Ces équipes techniques seraient responsables de veiller à la bonne exécution des allocations, de faire le suivi de la mise en œuvre des sous-projets et des indicateurs de performance ainsi que de rendre compte de l'avancement des sous-projets grâce à la production de rapports réguliers.

7. Des experts pourraient être réunis par le Comité du PAQ afin d'évaluer et classer les propositions d'allocations. Le processus d'évaluation des propositions garantira la transparence en adhérant aux principes d'évaluation par les pairs et en impliquant des panélistes spécialistes provenant des universités, du secteur privé et de la société civile. Pour plus de transparence, le Panel pourrait associer également des représentants de l'administration et des étudiants.

8. Chaque université pourrait disposer d'une cellule de projet pour aider à la supervision, le suivi et évaluation des sous-projets. Ces cellules seraient appuyées par des coordinateurs (chacun affecté à un volet du PAQ) au sein de l'UGP qui seraient recrutés sur une base compétitive par l'UGP et travailleraient en étroite collaboration avec les départements universitaires ou unités administratives concernés afin de les aider dans les processus de préparation, de soumission et de mise en œuvre des propositions retenues. Afin de mettre efficacement les sous-projets du PAQ en œuvre, le PESE financera des activités visant à renforcer de façon continue la capacité des universités et des EESR en matière de gestion de projet, financière et de passation de marchés, afin d'institutionnaliser une culture de la gestion de projet dans les universités et les EESR.

9. ***Critères de sélection et processus.*** Le PAQ suivra dans une large mesure les mêmes mécanismes que dans le cadre de PARES II. Toutes les institutions universitaires, y compris les EESR placés sous la double tutelle avec d'autres ministères, seront éligibles aux allocations du PAQ. Celles-ci seront octroyées aux départements universitaires ou aux unités administratives des universités, EESR, centres de recherche, ISETs et établissements des œuvres universitaires, présentant les meilleures propositions pour les améliorations ou la capacité de gestion mentionnées plus haut. Pour soumettre des propositions d'allocations, les universités et EESR devront satisfaire aux critères d'éligibilité annoncés. Ces critères incluent : la réalisation d'une auto-évaluation institutionnelle, l'adoption d'un plan stratégique institutionnel et la démonstration d'une capacité de gestion suffisante pour administrer les fonds octroyés et acquérir les biens et services conformément aux directives garantissant l'équité et la responsabilisation. Dans chaque volet d'allocation, la compétition sera stratifiée selon les capacités des institutions, afin que le processus ne favorise pas uniquement les

institutions les plus solides. Les « jeunes » universités⁸⁵ bénéficieront d'une clause de préférence afin de les encourager à candidater.

10. Les propositions seront évaluées par rapport à un ensemble de critères détaillés dans le Manuel de procédures opérationnelles du PAQ (MPO-PAQ) et révisées pour le nouveau projet afin de refléter l'étendue et les objectifs du PESE. Ces critères incluent :

- validité de l'analyse ;
- clarté de l'exposé du problème ;
- lien clair entre l'investissement proposé et les problèmes identifiés ;
- indicateurs quantitatifs et qualitatifs convenus pour suivre l'avancement de la mise en œuvre ;
- indicateurs de résultats et impact ;
- plan de passation des marchés couvrant 18 mois ;
- plan de suivi et d'évaluation ;
- preuve que l'université a la capacité de mettre en œuvre les activités proposées.

11. **Rôle du secteur privé.** En s'associant aux universités et aux EESR, le secteur privé jouera un rôle clé dans la conception de parcours co-construits et de programmes d'enseignement mieux alignés sur les besoins du marché du travail. Comme pour PARES II, le secteur privé restera un membre actif du Comité du PAQ et un membre des comités techniques et panel d'évaluation du PAQ (dont un tiers composé d'entités du secteur privé). Le secteur privé devrait jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre et l'évaluation de ces programmes, notamment par le biais de conseils permanents, de formations et de propositions de stages en entreprise pour les étudiants.

12. En 2005, une convention de partenariat (actualisé en 2014) a été établie entre le MESRS et l'UTICA afin de promouvoir les partenariats entre les universités/EESR et les entités du secteur et d'officialiser les rôles et responsabilités des universités/EESR et du secteur privé dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de parcours co-construits. Dans le cadre de PARES II, cette convention de partenariat a servi de base juridique pour établir des conventions de partenariat spécifiques entre des universités et des entités du secteur privé. Afin d'encourager le secteur privé à s'associer aux universités, une loi (Loi N° 2009-21 du 28 avril 2009) a défini le cadre juridique de la formation pratique des étudiants de l'enseignement supérieur au sein des entreprises privées ou publiques, en stipulant que « *Les entreprises privées ou publiques offrant des stages en entreprise ou des formations aux étudiants bénéficient des mêmes mécanismes financiers que ceux qui s'appliquent actuellement à la formation professionnelle [...]* ». Ce cadre de partenariat sera également utilisé et poursuivi dans le cadre du PESE.

⁸⁵ Les « jeunes » universités sont : Kairouan, Jendouba, Gafsa et Gabès.

Carte du Pays

IBRD 33500R1

