

## Débat sur

# La Tunisie plateforme universitaire régionale et internationale

Restitution par Salah Hannachi Le 28.03. 2021

Le Forum Ibn Khaldoun pour le Développement aborde pour la deuxième fois la question de l'éducation, axée cette fois-ci sur la dimension régionale et internationale de l'enseignement supérieur en Tunisie.

Le débat organisé le 2 mars 2021 et poursuivi le 26 mars 2021 a bénéficié de précieux éclairages et enrichissements d'une pléiade d'éminents universitaires et de hautes compétences dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique<sup>1</sup> permettant de traiter en profondeur les conditions requises pour faire de la Tunisie une plateforme régionale et internationale en matière de valorisation des ressources humaines.

Les développements qui suivent récapitulent les principales conclusions et recommandations du débat. Les contributions des orateurs peuvent être par ailleurs téléchargées en cliquant sur les liens qui figurent à la fin de ce papier.

### I. Pourquoi le choix de ce thème ?

Plusieurs facteurs justifient ce retour au thème de l'éducation et à l'Afrique. Il y a :

1. L'émergence de l'enseignement reconnu par l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) comme un secteur de « services à valeur ajoutée » de plus en plus important dans les économies du savoir du futur, obéissant aux règles de qualité et d'efficacité et de viabilité,
2. Les atouts de la Tunisie dans ce secteur,
3. Les tendances démographiques en Tunisie qui font apparaître à terme une capacité universitaire « excédentaire »,
4. L'existence dans un grand nombre de pays de l'Afrique Sub-saharienne de déficits très importants de capacité d'enseignement universitaire,
5. L'intérêt grandissant de tous les grands acteurs géoéconomiques et géopolitiques sur la scène internationale pour l'Afrique, dernière frontière du développement au 21<sup>ème</sup> siècle,
6. La position de l'Afrique entre trois espaces de dynamisme économique et technologique, l'Hémisphère Occidental, à l'Ouest, au de-là de l'Atlantique, l'Hémisphère Nord, au nord de la Méditerranée, et l'Hémisphère Est, dans l'espace émergent de l'ASEAN et au de-là de l'Indopacifique, dans l'Est de l'Asie,
7. Les besoins de l'Afrique et le marché grandissant qu'elle représente, ayant désormais un bon pouvoir d'achat surtout pour l'infrastructure, et pour l'enseignement supérieur,

---

<sup>1</sup> Chiheb Bouden ancien ministre de l'enseignement supérieur, Najoua Miladi (ancienne secrétaire d'Etat à la santé) Mahmoud et Leila Triki (MSB), Amina Bouzguenda Zeghal (Tunis Dauphine) ; Mohamed Dachraoui (UTM et UCT-Honoris) , Houbeb Ajmi (université centrale Honoris-United), Ahmed Haddadi (Averroès médical), Sadok Kallel (universités de Lille et Sharjah), jilani Lamoumi (directeur général MESRS), Chadli Dziri (centre simulation médicale), Iheb Labben (vice- doyen, faculté de médecine de Tunis)

8. Les ressources matérielles de l'Afrique, pour lesquelles la croissance rapide et la démographie dans les trois espaces à l'Ouest, au Nord et à l'Est créent une demande explosive, et un déséquilibre croissant entre la demande et la dotation de la planète Terre en ressources,
9. Le besoin pour l'innovation créé par ce déséquilibre pour s'orienter vers un développement tiré par l'innovation plutôt que par la dotation en ressources,
10. Les ressources humaines de l'Afrique, et les capacités sous-utilisées d'innovation, importantes dans les nouveaux paradigmes de développement plus tirés par l'innovation que par la dotation en ressources,

## II. L'effet COVID-19 : l'enseignement à distance, université 4.0, industrie de l'édu-ware

La pandémie du COVID-19 a introduit d'une manière généralisée, dans tous les métiers et dans l'enseignement en particulier, aussi bien pour l'enseignant que pour l'apprenant, l'enseignement et le service à distance. Cette tendance est irréversible et continuera à prévaloir, même après la disparition de la pandémie. Elle constitue à ce titre, une évolution qualitative, une mutation, qui bouleverse radicalement la pédagogie, les moyens et les règles de gestion et de gouvernance de l'enseignement.

### 1. Mobilisation de la Diaspora :

Par exemple, la technologie de l'enseignement à distance facilitera la mobilisation de la Diaspora tunisienne, académique, scientifique et technologique mais aussi la mobilisation d'autres compétences « amies », ou « partenaires », d'une manière économique et efficace et leur mise à contribution dans les programmes d'enseignement et de recherche.

Cette même facilité d'accès à distance aux compétences et de leur mobilisation est possible à tous les pays, en particulier aux institutions et aux programmes concurrents. La Tunisie sera donc en compétition pour l'intérêt et l'attention des compétences extra-muros, y compris celles de sa propre Diaspora.

### 2. L'Université 4.0

Ce nouveau paradigme impose de réfléchir dès-à-présent à la mise en place de l'Université 4.0. Durant le COVID-19, ce sont les universités déjà équipées ou qui ont pu s'équiper rapidement en infrastructure TIC, en général les universités privées, qui ont pu maintenir un niveau correct d'activité. De même, l'impératif Université 4.0, se compose-t-il avec le paradigme de l'Industrie 4.0, pour conduire à réfléchir dès-à-présent à l'impératif de la mise en place d'une infrastructure nationale TIC très performante.

### 3. Industrie pédagogique « édu-ware » à portée internationale

Enfin, le paradigme Université 4.0 donnerait l'opportunité de mettre en place une industrie de produits pédagogiques, « éduware ». Cette industrie de supports pédagogiques, d'applications, de solutions et de services devra dès le départ éviter le piège du localisme. Elle devra travailler selon les normes internationales aussi bien pour les besoins nationaux que pour les besoins extérieurs de l'exportation en Méditerranée, en Afrique, au Moyen Orient, et sur le marché international.

### III. SWOT Tunisie plateforme

La Tunisie a-t-elle les moyens et les atouts de son ambition ? La question est d'autant plus pertinente que dans le classement mondial des universités, quel que soit la méthode de classement, les universités tunisiennes n'occupent pas de très bonnes places, même par rapport aux universités égyptiennes et sud-africaines. La Tunisie dispose cependant d'atouts qui, avec des actions correctives, lui permettraient d'aspirer au statut de plateforme d'enseignement, de science et de technologie en Afrique.

#### A. Forces

##### 1. Une importante Diaspora académique, scientifique et technologique

La Tunisie a une importante Diaspora académique, scientifique et technologique, en Europe, aux pays du Golfe et de plus en plus aux USA et au Canada. Cette Diaspora, maîtrise les trois langues de l'Afrique, l'Anglais, l'Arabe, et le Français. Les pédagogies émergentes d'enseignement et de travail à distance permettent de mobiliser cette Diaspora. Cette Diaspora sera un vecteur efficace de partenariat pour les alliances académiques et scientifiques.

##### 2. Capacité scientifique

La Tunisie compte pour 40% de la production scientifique du Maghreb et se classe première pour la production scientifique dans le Continent, même si on ne tient pas compte de la production scientifique de la Diaspora.

La Tunisie est l'un des partenaires de l'Europe les plus actifs dans la participation aux différents programmes de recherche de l'Union Européenne.

De même, la Tunisie a développé ces dernières années un partenariat remarquable dans la recherche scientifique avec le Japon, en particulier avec l'Université de Tsukuba, en biotechnologie, dans l'eau, l'énergie, l'environnement, dans les sciences des matériaux, etc.

Cet atout deviendra un élément majeur de l'université du futur qui est appelée à entrer en rapport étroit avec la réalité et les défis de « son siècle » sur « le terrain », à adopter des nouvelles méthodes pédagogiques basées sur la formation-action, la formation sur le terrain, la formation projet et la participation bottom-up, vigoureuse de l'Université à l'innovation et à la recherche.

##### 3. Parcs technologiques

Dans les nouveaux schémas de recherche, ERC, Engineering Research Centers, des universités américaines, « le tour de table » des projets de recherche, doit inclure impérativement une composante recherche fondamentale, une composante recherche appliquée, une composante R&D, une problématique vécue par l'industrie et par les entreprises présentes dans le tour de table.

Les parcs technologiques comprennent en général des zones de clusters industriels, adossés à ou en rapport étroit avec des espaces de recherche et de technologie, un espace académique et un espace industriel. Ils peuvent contribuer à mettre en place des plateformes Université 4.0 attractives, africaines et régionales.

##### 4. Capital diplomatique

La Tunisie jouit d'un capital diplomatique important et presque sans tâches en Afrique et au Moyen Orient, en Amérique et en Asie. Elle a participé à la mise en place d'établissements, d'écoles, et de facultés d'enseignement supérieur à Djibouti, en Mauritanie, etc. Ce capital diplomatique sera important pour valoriser la forte demande pour l'enseignement venant de beaucoup de pays : du Sénégal, du Niger, de la Côte d'Ivoire, du Burkina Faso, du Congo, etc. Cette demande est engendrée par les coûts de plus en plus chers de l'enseignement en Europe, en Amérique et en Asie, dépassant la portée de la plupart de étudiants Africains. Cette demande est d'autant plus forte que de pays en Europe, en Amérique du Nord, etc., ont tendance à se refermer sur eux-mêmes.

De même, les relations de partenariat scientifique que la Tunisie a développées avec l'Europe, le Japon et de plus en plus avec l'Amérique du Nord et sa Diaspora dans ces espaces, lui permettront de monter des architectures triangulaires synergétiques avec ces pays et les autres pays du Continent.

## B. Faiblesses

### 1. L'accréditation et le management de la qualité

Les institutions d'évaluation de l'enseignement supérieur font encore partie de l'administration du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

La Tunisie doit mettre en place un programme de mise à niveau des établissements universitaires, sanctionné par un système rigoureux d'évaluation et d'accréditation. Comme dans toute action d'audit, l'agence d'accréditation doit être totalement indépendante de l'Etat et du Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Le Ministère peut mettre en place une agence d'audit interne, comme service de soutien aux universités, une sorte d'instrument d'audit interne, comme en comptabilité.

Il est ainsi fortement recommandé :

- Que chaque université ou groupe d'universités, mette en place un département qualité, comme dans l'exemple du groupe Honoris United Universities en Tunisie, et comme c'est le cas pour l'audit interne des banques.
- Que les universités, le Ministère, la société civile œuvrent à instituer une culture de l'évaluation, sachant que l'accréditation ne peut pas être réalisée sans un système efficace d'évaluation, impliquant toutes les parties prenantes (établissements, enseignants-chercheurs, etc.,)
- Que l'accréditation finale, soit réalisée par une autorité extérieure totalement indépendante et appliquant les normes internationales de management qualité (normes ISO 9001 et ISO 21001), d'audit (norme ISO 19011), et d'accréditation

Enfin, il y a lieu de signaler que le marché de l'emploi s'oriente de plus en plus vers un recrutement des ressortissants de l'enseignement sur la capacité et la compétence avérées du postulant et non sur la base des diplômes ou des attestations qui lui sont délivrés, quelles que soient la réputation, le prestige ou la crédibilité des institutions qui les délivrent.

Il est temps de faire prévaloir en Tunisie, comme en Allemagne, « la primauté des métiers », sur « la société des diplômés ».

### 2. Mobilité faible

La faible mobilité des étudiants et des enseignants est l'un des points faibles de l'université tunisienne. De même en est-il de la faible présence d'enseignants et d'étudiants étrangers. La

présence d'étudiants étrangers, moins de 9000 étudiants pour 2018-2019, reste aussi faible. De même y a-t-il une très faible présence d'universités étrangères en Tunisie. Enfin, il n'y a pas beaucoup d'enseignants tunisiens à l'université tunisienne qui donnent des cours ou passent des séjours en dehors de leur université d'origine. Ce sont là, probablement, des facteurs qui comptent dans le mauvais classement des universités tunisiennes. Le brassage académique et scientifique des enseignants et des étudiants est en effet aujourd'hui une pratique courante, fortement recommandée pour ouvrir les horizons, rafraîchir les méthodes et rentabiliser les moyens. Il y a lieu de rappeler que jusqu'en 1990, les Facultés de Médecine et les CHU (Centre Hospitalo-Universitaires) de Tunis, de Sousse, et de Sfax avaient des échanges actifs et mutuellement bénéfiques avec leurs homologues à Paris, Lyon, Marseille, Montpellier en France, Montréal au Canada, etc. pour les internats, les séjours sabbatiques, etc.

De même y a-t-il lieu de signaler qu'aujourd'hui MSB (Mediterranean School of Business) et TBS (Tunis Business School) à Tunis ont des programmes d'échange avec des écoles au Canada et aux USA. Il y a lieu de remettre ces bonnes pratiques à l'ordre du jour et de les étendre à toutes les facultés et toutes les écoles.

Enfin, aujourd'hui, Harvard, Columbia, Tsukuba, ont des bureaux de présence en Tunisie. HEC Montréal et d'autres écoles canadiennes, Dauphine ont une présence opérationnelle en Tunisie. La Tunisie doit avoir une politique active et forte d'invitation de ces institutions et d'autres institutions, à investir dans la présence opérationnelle en Tunisie comme base régionale. De même, doit-elle adopter une politique active de mobilité des enseignants et des étudiants. L'Agence Tunisienne de Coopération Technique pourrait contribuer facilement à la mise en vigueur de cette politique de mobilité.

### 3. Etudiants étrangers

Le nombre d'étudiants étrangers en Tunisie est faible et presque stagnant. Il est passé de 6472, dont 4631 étudiants pour les établissements privés pour l'année 2013-2014 à 8309 en 2018-2019, dont 5267 pour les établissements privés. Le Maroc, par exemple, à coût plus élevé et à qualité égale, quelques fois même moindre, attire trois fois plus d'étudiants africains que la Tunisie.

En 2018, le Ministère a réservé 9000 places dans les universités publiques pour les étudiants africains et étrangers. Seules 500 places ont été remplies. La raison probable en est que les institutions publiques n'ont ni les moyens, ni la liberté de promotion de cette opportunité auprès des marchés porteurs, à la différence des institutions privées.

### 4. Logistique et procédures administratives

La logistique de transport aérien, maritime et routier actuelle doit être améliorée pour l'aligner sur la stratégie nationale de positionnement de la Tunisie, comme une plateforme de prestation de services d'enseignement ou de de santé d'ailleurs. Cet alignement est aussi exigé par la stratégie de la Tunisie comme plateforme médicale pour l'Afrique.

De même pour les procédures administratives, les visas, la mission des représentations diplomatiques, etc. doivent-elles être ajustées à cette stratégie nationale de positionnement de la Tunisie.

### 5. Conditions de séjour et hospitalité

Les étudiants de l'Afrique Sub-saharienne citent des incidents de racisme. La qualité du séjour et de l'accueil constitue une question, pour laquelle la solution n'est ni administrative ni juridique. C'est une question sociale et culturelle dans laquelle la société civile et les familles des jeunes étudiants tunisiens peuvent jouer un rôle important. Un effort majeur doit être déployé pour changer les valeurs, les attitudes et les comportements envers les étudiants étrangers, en particulier ceux de l'Afrique Sub-saharienne. Une pratique aux USA, mérite qu'on s'y arrête : celle de choisir pour les étudiants et les familles qui le souhaitent, des « host families ».

## C. Opportunités

### 1. Enseignement privé

L'enseignement privé en Tunisie a connu une évolution significative. Le nombre d'étudiants a presque triplé, alors que l'effectif total des étudiants a baissé. Cependant il reste encore des attitudes discriminatoires, surtout au sein de l'administration. Il y a lieu de rappeler à ce titre que l'enseignement est un, quelle que soit le statut public ou privé de l'institution qui délivre le service, comme dans le secteur de la santé. Le statut privé d'une institution d'enseignement ne devrait pas être un motif ou une source de discrimination. On devrait en fait parler d'établissements privés d'enseignement et non d'établissements d'enseignement privé.

Les Institutions privées de l'enseignement sont très hétérogènes. Sur les 70 institutions, il y a une demi-douzaine qui ont le niveau et sont d'envergure internationale. Plutôt que de déplorer cet état de lieu, il est plus indiqué de procéder à un programme de mise à niveau comme celui réalisé par l'APII, pour les PME industrielles.

Il faut tirer pleinement les corollaires de la reconnaissance universelle, aujourd'hui, du secteur de l'enseignement supérieur comme un secteur de « services à valeur ajoutée ». Comme dans le secteur industriel, les établissements privés de l'enseignement supérieur sont le vecteur le plus efficace pour la mise en vigueur de la stratégie de positionnement de la Tunisie comme une plateforme universitaire pour l'Afrique. Les établissements privés doivent désormais être invités à participer aux commissions et comités de réflexion sur l'enseignement supérieur. Ils apporteront une grosse dose de réalisme, une connaissance des tendances pédagogiques et technologiques dans le secteur de l'enseignement, et une connaissance à jour de la situation africaine et internationale.

On imagine mal la Banque Centrale de Tunisie, excluant la BIAT, Amen Bank, la Banque de Tunisie, Attijari Bank, etc., de ses commissions, de ses comités et de sa réflexion sur le secteur financier ou sur la situation financière, pour la simple raison qu'elles sont des institutions privées !

### 2. Capacité, partenariat Public-Privé dans l'enseignement

Le nombre total d'étudiants en Tunisie est passé de 370058 pour l'année 2009-2010 à 267154 en 2018-2019, ce qui représente une baisse de près de 28%. D'un autre côté le nombre des étudiants dans le secteur privé s'est vu se multiplier par presque 3 et passer de 12580 pour l'année 2009-2010 à 33462 pour l'année 2018-2019. Le tassement démographique aggravera cette tendance. Ceci laisse à s'attendre à ce qu'il se dégage à terme une capacité universitaire excédentaire de plus en plus importante. Cette capacité excédentaire est à mettre en face du déficit de capacité dont beaucoup de pays africains souffrent. Elle pourra être mise au service de la stratégie de la Tunisie comme plateforme universitaire pour l'Afrique. De même, est-il important de promouvoir un partenariat public-privé qui permet de fédérer les moyens et d'augmenter la flexibilité.

### 3. Symbiose Université-Industrie :

On reproche encore aujourd'hui, aux universités, aux instituts de formation, aux centres de recherche, en particulier en l'Europe latine, en Méditerranée, en Afrique, et en Tunisie, de ne pas être proches de la réalité industrielle, économique et sociale sur le terrain.

Pour pallier à cette carence, les USA ont inventé le concept « Land Grant University », c'est-à-dire une université qui recevrait une grande dotation territoriale, un fonds d'investissement et un budget annuel consistant de l'Etat ou de la préfecture d'origine. En contrepartie l'Université doit consacrer une très grande partie de ses efforts, aussi bien dans l'enseignement que dans la recherche, aux problématiques de développement de la Préfecture. En un mot, l'Université est un centre de formation et un département R&D du territoire et de l'économie de la préfecture.

Ce modèle a été étendu au secteur industriel par le concept ERC, Engineering Research Centers. Il consiste à identifier une problématique industrielle majeure vécue par un secteur industriel ou même une grande multinationale, pour en faire un grand projet de recherche. Il s'agit ensuite de constituer un tour de table autour de cette problématique où sont représentés la recherche fondamentale, la recherche appliquée de l'Université, la R&D de ou des entreprises concernées, avec une entreprise leader associant avec elle d'autres acteurs industriels, des sous-traitants, les bailleurs de fonds, etc.

Ce modèle bottom-up n'est rien d'autre que la démarche clinique en Médecine, où l'on part d'un virus, d'une bactérie, d'une maladie, d'une pandémie, comme ce fût le cas pour la recherche d'un vaccin pour le COVID-19. Il peut inspirer le design et les programmes de la plateforme universitaire africaine que la Tunisie se propose de devenir.

#### **D. Menaces et défis**

Beaucoup d'autres pays aspirent à se positionner, comme la Tunisie, comme plateforme ou destination d'enseignement supérieur pour les étudiants africains. Le Maroc, l'Egypte, l'Afrique du Sud, le Kenya, etc. peuvent légitimement aspirer à ce statut.

Il faut réfléchir aux alliances et aux stratégies qui permettent à la Tunisie d'avoir sa place et sa part de ce marché.

## **IV. Conclusion**

Saint Augustin, dans « Les Confessions », décrit ses aventures dans la grande métropole universitaire de l'Afrique Proconsulaire, qu'était Carthage au 4<sup>ème</sup> siècle. Quatre siècles plus tard, Kairouan et Tunis perpétuaient cette tradition et accueillaient des étudiants et des érudits de tout le monde afro-euro-méditerranéen de l'époque. L'Université Ez-Ziouana, fondée en 737, compte Ibn Khaldoun, parmi ses anciens élèves et parmi les plus prestigieux et les plus connus. Kairouan, Mahdia et Tunis aidèrent à fonder des universités en Afrique, dont l'université des Al Quaraouiyine, au Maroc en 877 et L'Université Al-Azhar en Egypte en 988.

La Tunisie, continue ces traditions d'aide à la fondation d'universités en Afrique et au Moyen Orient et à l'envoi d'enseignants coopérants nombreux par le moyen de l'ATCT. Elle doit donner à cette politique de coopération technique un objectif et un caractère stratégiques, et non seulement celui d'améliorer son image et ses relations avec les pays bénéficiaires. Il doit en être de même de l'aide bilatérale et multilatérale qu'elle reçoit elle-même, de l'Europe, de l'Allemagne, des USA, du Canada,

de la France, du Japon, de la Corée du Sud, de la Chine, etc. Elle peut s'appuyer sur ce passé pour renouer avec ses traditions historiques de plateforme universitaire régionale et africaine, en les renforçant et en les modernisant.

Elle doit donner une priorité absolue à la question de la qualité. Elle doit améliorer le classement de ses universités en mettant en place des stratégies et des départements qualité, d'audit et d'accréditation dans toutes les universités et au niveau ministériel. Ceci ne dispense pas du besoin de mécanismes, d'agences et de procédés d'accréditation externe complètement indépendants.

Elle doit sensiblement améliorer et généraliser les programmes d'échange d'étudiants, d'enseignants et de chercheurs, de partenariat et de co-diplomation avec les universités étrangères.

Elle doit mettre en place une stratégie volontariste de recrutement des étudiants étrangers, en particulier africains et mettre en place l'environnement de « Doing Higher Education in Tunisia », en améliorant la logistique, les conditions d'enregistrement, d'accueil et de séjour des étudiants africains et étrangers qui doivent accompagner cette stratégie.

La Tunisie ne doit pas seulement « tolérer », faute de choix et de moyens, les institutions privées d'enseignement ou les traiter comme des institutions de second recours. Les institutions privées de l'enseignement constituent la voie de l'avenir et le vecteur le plus rapide, le plus souple et le plus efficace, le fer de lance, de la mise en œuvre de la stratégie de positionnement de la Tunisie comme plateforme universitaire africaine et régionale. Un partenariat public privé permettra d'optimiser les capacités en place, les moyens et de maximiser la flexibilité.

La Tunisie doit aussi mettre en place un système d'alliances avec les pays, comme le Sénégal, la Mauritanie, la Côte d'Ivoire, Djibouti, l'Afrique du Sud, le Kenya, etc., où elle aide à monter des universités et ou des établissements d'enseignement supérieur.

Elle doit mettre à contribution les relations privilégiées et le partenariat dans le savoir qu'elle a pu mettre en place avec l'Europe, le Japon, le Canada, et veiller à établir un partenariat semblable avec la Corée du Sud, la Chine, le Maroc, etc.

### **Débat restitué par Salah Hannachi le 28 mars 2021**

**Mots clés :** Débat de l'enseignement supérieur en Tunisie ; Tunisie plateforme régionale de l'enseignement supérieur

#### **Présentations à télécharger de**

- [Mahmoud et Leila Triki](#)
- [Mohamed Dachraoui](#)
- [Amina Bouzguenda Zeghal](#)
- [Chiheb Bouden](#)
- [Najoua Miladi](#)