



# **Université de Sfax**

## **Plan d'Orientations Stratégiques**

### **2019-2025**



## *Table des matières*

*Le mot de la direction*

*Préambule*

*Missions*

*Vision*

*Valeurs*

*Axe 1 : Promouvoir la bonne gouvernance et optimiser la gestion des ressources.*

*Axe 2 : Système d'Information*

*Axe 3 : Promouvoir le système de formation à l'université*

*Axe 4 : Recherche scientifique et innovation*

*Axe 5 : Ouverture sur l'environnement*

*Axe 6 : Coopération internationale*

*Axe 7 : Mettre en place un dispositif d'assurance qualité*

*Annexe 1 : Rapport détaillé Gouvernance*

*Annexe 2 : Rapport détaillé système d'information*

*Annexe 3 : Rapport détaillé formation*

*Annexe 4 : Rapport détaillé recherche scientifique*

*Annexe 5 : Rapport détaillé ouverture sur l'environnement*

*Annexe 6 : Rapport détaillé coopération internationale*

*Annexe 7 : Rapport détaillé assurance qualité*

*Annexe 8 : Rapport paysage de la recherche à l'US.*

*Annexe 9 : Participants à la préparation du rapport*

# Le mot de la direction

Réfléchissons ensemble ! Réalisons ensemble ! Avançons ensemble !

Partant de la conviction que l'élaboration d'un plan stratégique et sa mise en œuvre ne peuvent être que le résultat d'un travail collectif, l'Université de Sfax a constitué une équipe large d'enseignants-chercheurs et de responsables administratifs pour réussir cette besogne. Des efforts intenses ont été fournis par des membres volontaires pour la production de ce plan, qui trace les lignes directrices permettant de gagner les défis de l'avenir de notre université. Nos vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de cette œuvre et pour leur esprit collaboratif. Soyons toujours une équipe homogène dont les membres travaillent en cohérence et en harmonie pour promouvoir la formation académique et la recherche scientifique et pour avoir une meilleure adéquation avec les besoins de l'environnement professionnel.

L'université de Sfax a été évoquée dans plusieurs classements dont les plus récents sont les suivants :

- **THE** (*Times Higher Education*), 2019 : Première université tunisienne, 958<sup>ème</sup> à l'échelle mondiale, 16<sup>ème</sup> à l'échelle africaine et 27<sup>ème</sup> à l'échelle arabe.
- **SHANGHAI** (*Academic Ranking of World Universities*), 2019 : 2<sup>ème</sup> Université tunisienne, 892<sup>ème</sup> à l'échelle Mondiale et 14<sup>ème</sup> à l'échelle africaine.
- **CWTS Leiden Ranking**, 2019 : La meilleure Université tunisienne, 503<sup>ème</sup> à l'échelle mondiale et 7<sup>ème</sup> à l'échelle africaine.
- **URAP** (*University Ranking by Academic Performance*), 2018: 2<sup>ème</sup> Université tunisienne et 744<sup>ème</sup> à l'échelle mondiale

De point de vue coopération internationale, nous avons plusieurs conventions, cadre et spécifiques, avec plusieurs universités de divers pays. Actuellement nous participons dans plus de 50 projets de mobilité ERASMUS+ Key action 1 et plus de 17 projets Capacity building ERASMUS+ Key action 2. A partir du mois de janvier jusqu'au mois de novembre de l'année 2019, nous avons enregistré 180 mobilités et 587 ordres de mission.

Si cette position est acceptable, elle ne nous conforte pas. En effet, notre objectif consiste à faire mieux et à avancer le plus rapidement possible, mais avec des pas sûrs, dans la réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche conformément à l'orientation nationale et aux exigences internationales, sachant que le système éducatif a connu dans notre pays des difficultés et des insuffisances dues à de mauvais choix politiques et stratégiques durant les trente dernières années. Les axes prioritaires suivants sont alors retenus :

- L'axe pédagogique, qui comprend l'étude et l'aménagement de la cartographie des offres de formation des institutions de notre université pour les rendre plus spécialisées et plus attractives. Il s'intéresse également à voir comment on peut offrir une meilleure formation à la pédagogie aux jeunes enseignants et leur accorder un meilleur accompagnement, d'une

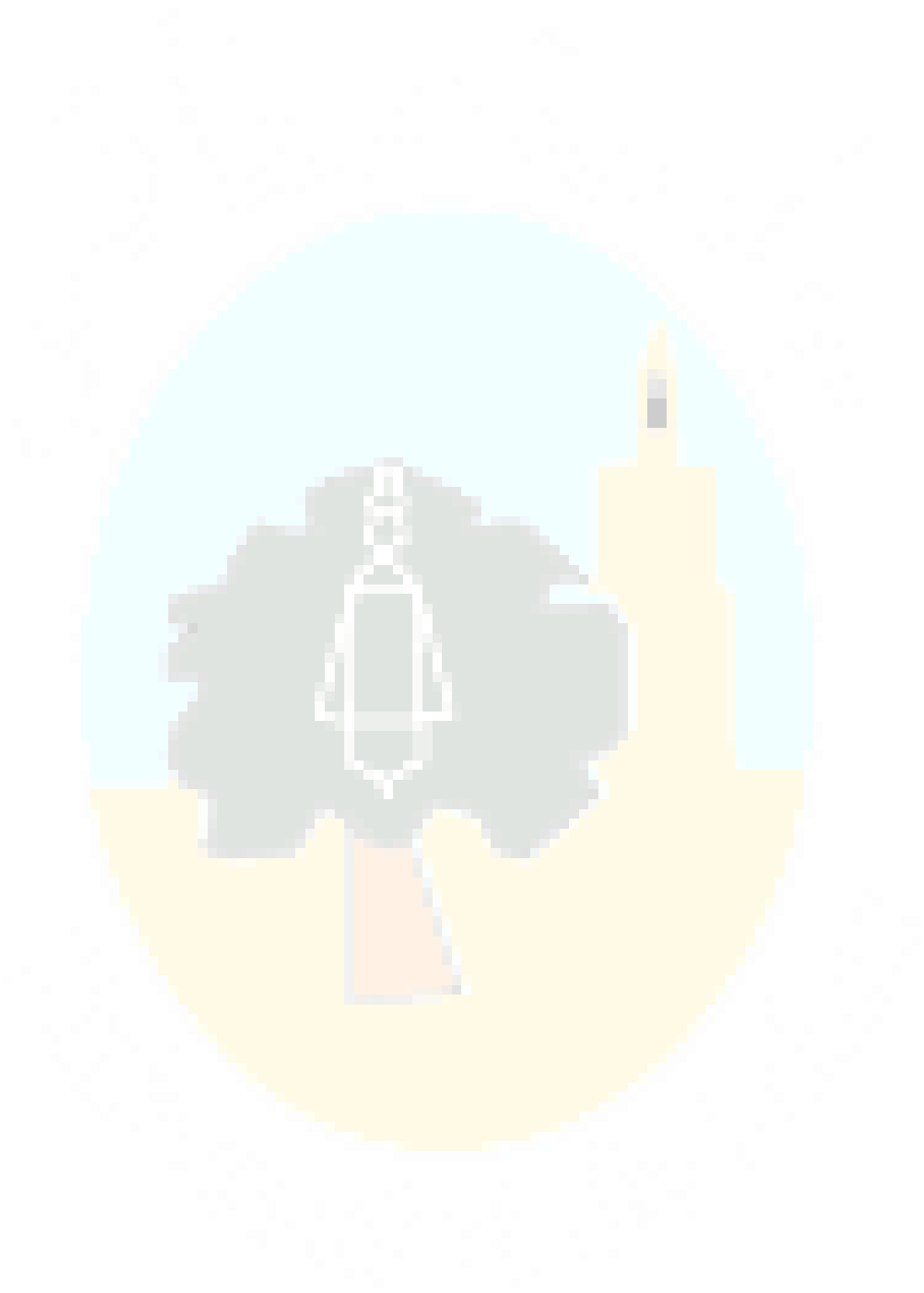
part, et prévoir une formation aux nouvelles plateformes pédagogiques de l'enseignement à distance (e-learning, MOOC, ...) et aux nouvelles approches pédagogiques à tous les enseignants intéressés, d'autre part.

- Les axes de recherche, de coopération internationale et d'ouverture sur l'environnement, pour lesquels nous nous intéressons à faire fédérer les compétences dans des projets multidisciplinaires permettant une meilleure compétitivité dans les appels à projet, un meilleur classement à l'échelle régionale (arabe et africaine) et à l'échelle internationale et de meilleures retombées socio-économiques. Ceci nécessite de renforcer les structures de recherche (laboratoires, unités et centres), en moyens humains et en moyens logistiques. Nous rêvons en fait de bâtir un village de recherche offrant un espace de travail et de vie ergonomique qui incite à la production de qualité. Nous voulons aussi mieux (i) outiller nos étudiants par les concepts et les pratiques relatifs à l'entreprise et par une culture entrepreneuriale enracinée, et (ii) mieux accompagner ceux qui prennent l'initiative pour créer des start-up.
- Les axes de gouvernance et de système d'information, qui doivent (i) assurer convenablement les différentes prérogatives et le fonctionnement de l'université et de ses établissements, (ii) ramener rapidement l'information à ses consommateurs et (iii) produire à temps les indicateurs de gestion sous forme de tableaux de bord permettant aux différents acteurs de prendre les décisions adéquates.
- L'axe assurance qualité qui concerne toutes les activités de l'université et qui constitue un processus d'amélioration continue. L'assurance qualité, interne et externe, permet de s'assurer que ses missions sont bien assumées et qu'elles répondent à des normes et aux bonnes pratiques reconnues par la communauté universitaire internationale.

Par ailleurs, l'autonomie de l'université se pose actuellement comme une condition stratégique pour pouvoir mener une réforme de taille avec une initiative et une liberté d'action permettant d'atteindre les résultats escomptés. C'est ainsi que nous pourrions rendre l'université un levier pour le développement social, culturel et économique, nouant un partenariat large avec les acteurs de la région de Sfax en particulier, et de la Tunisie en général. Pour l'aspect social et culturel, nous comptons renforcer les activités de nos étudiants et de nos structures ainsi que notre participation aux divers événements et réflexions pour contribuer à enraciner chez les jeunes les valeurs d'une société équilibrée, fière de ses racines, ouverte, moderne et progressiste. Côté économique, nous devons aider la région de Sfax à reprendre sa position de leader pour assurer à la Tunisie, et plus particulièrement à ses jeunes, un meilleur futur.

Notre système éducatif doit être centré sur les étudiants. Il doit leur assurer l'acquisition des compétences scientifiques, technologiques et linguistiques, compétences exigées par les métiers d'aujourd'hui et de demain. Il doit viser également à voir comment on peut instaurer une vie estudiantine plus riche, plus confortable et plus gaie ainsi qu'un dynamisme et un optimisme permettant d'atteindre, pas uniquement des résultats satisfaisants, mais aussi un niveau d'excellence que nous voyons le seul garant pour faire sortir notre pays de sa crise économique

et à se classer parmi les nations qui maîtrisent le savoir et la technologie. Nous voudrions que nos étudiants soient laborieux, actifs, disciplinés, innovateurs et engagés pour l'excellence.



# Préambule

L'Université de Sfax est au cœur d'un processus de changement important caractérisé par la reconquête de l'espace académique, la relance des activités d'innovation, de production des connaissances et en général la reconfiguration du système d'enseignement supérieur en vue de la formation de cadres, et de l'emploi des jeunes diplômés. L'université de Sfax se trouve dans un environnement régional assez actif et diversifié.

L'innovation et le développement de l'économie du savoir, choix stratégique adopté par notre pays depuis quelques années ne peut être renforcé que par une étroite collaboration entre l'université, les centres de recherche et les acteurs économiques selon le modèle de la « triple hélice ». Toutefois ce choix stratégique présente un certain nombre d'obstacles d'ordre managérial tels que l'élaboration de politiques de recherche et d'innovation conséquentes qui permettent d'atteindre les objectifs recherchés. Par ailleurs, des obstacles d'ordre organisationnel et financier sont également à relever. On note également des obstacles d'ordre comportemental lié à la résistance à tout changement.

La gestion stratégique est le moyen qui permet de répondre à la question fondamentale suivante : *Comment l'université peut-elle progresser dans le changement ?* La capacité de l'université pour le changement, bien qu'elle ne soit pas exempte de contraintes extérieures et intérieures, est en grande partie subordonnée à la vision stratégique de l'institution.

Dans ce cadre, l'Université de Sfax prévoit, dès maintenant, l'Université de demain. Elle se prépare pour les prochaines opportunités de la Réforme de l'Enseignement Supérieur, particulièrement l'Autonomie de l'Université et la Gouvernance. L'université de Sfax prévoit de devenir davantage plus entrepreneuriale, mieux ancrée dans son territoire et plus ouverte sur l'extérieur.

Pour développer cette vision et pour doter l'Université de Sfax d'une identité propre, sept axes stratégiques ont été envisagés. Ces axes sont les suivants :

1. **Gouvernance** : Gouverner c'est avoir une vision pour le futur, c'est-à-dire être capable de se fixer des objectifs à atteindre, de planifier les étapes nécessaires, de se donner les moyens et les outils pour y arriver.
2. **Système d'Information** : L'existence d'un système d'information fiable et performant, permet une gestion transparente et efficace des ressources humaines et financières de l'université.
3. **Formation** : garantir l'excellence de l'apprentissage et de l'enseignement et permettre aux étudiants d'acquérir les compétences nécessaires lorsqu'ils quittent l'université, ce qui confèrera à l'Université de Sfax un avantage concurrentiel ;
4. **Recherche** : La recherche scientifique et technologique est l'une des principales missions de l'Université de Sfax. Tous les efforts doivent être déployés pour la renforcer et la rendre pertinente et efficiente.
5. **Ouverture sur l'Environnement** : L'ouverture sur l'environnement de l'université est l'une des conditions pour le développement propre de l'établissement. De cette ouverture, l'université attend une meilleure identification des besoins de la région tant sur le plan des formations qu'en matière de recherche, d'études et d'expertise.

6. **Coopération Internationale** : La coopération avec les universités étrangères, de renommée internationale, permettra à l'Université de Sfax d'avoir un rayonnement à l'échelle mondiale et élargira les horizons académiques de ses étudiants et enseignants.

7. **Mise en place d'un dispositif d'Assurance Qualité** : Dans un processus d'évolution et de développement, il est nécessaire de se doter d'outils permettant de mesurer l'état d'avancement atteint par le processus. Dans ce sens, l'université doit développer des outils d'évaluation et d'analyse des formations dispensées.

L'US est un Établissement Public à Caractère Administratif comptant 19 établissements d'enseignement supérieur pluridisciplinaire de la région de Sfax (5 facultés, 4 écoles et 10 instituts), répartis en quatre pôles de compétences :

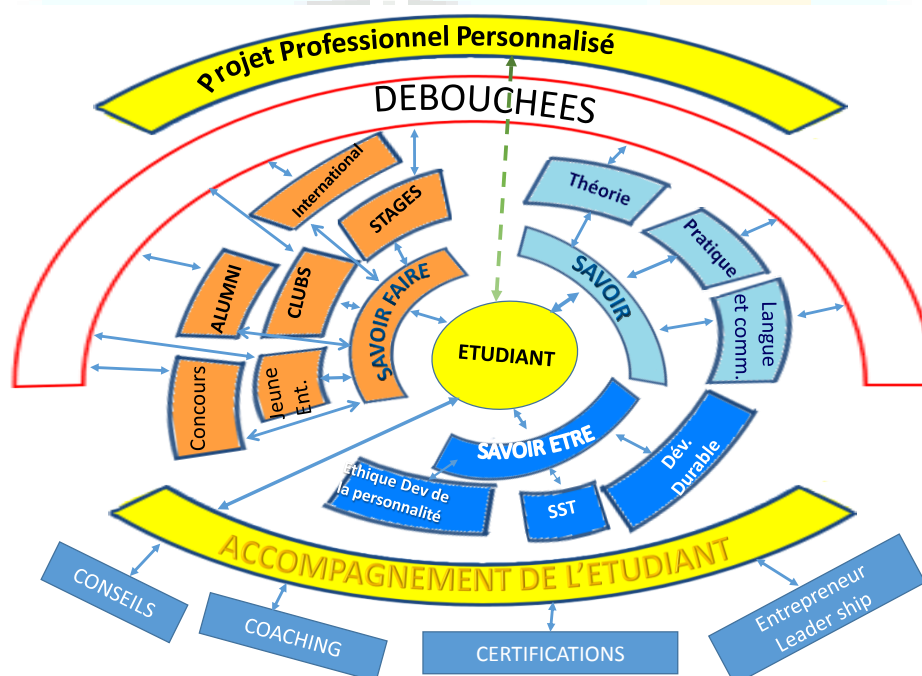
- Sciences de la santé
  - Faculté de Médecine de Sfax,
  - Institut Supérieur des Sciences infirmières de Sfax,
  - École Supérieure des Sciences et Techniques de la Santé de Sfax,
- Sciences sociales
  - Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax,
  - École Supérieure de Commerce de Sfax,
  - Institut des Hautes Études Commerciales de Sfax,
  - Institut Supérieur d'Administration des Affaires de Sfax,
  - Institut Supérieur de Gestion Industrielle de Sfax,
- Sciences fondamentales et techniques de l'ingénieur
  - Faculté des Sciences de Sfax,
  - Institut Préparatoire aux Études d'Ingénieurs de Sfax,
  - École Nationale des Ingénieurs de Sfax,
  - École Nationale d'Électronique et des Télécommunications de Sfax,
  - Institut Supérieur d'Informatique et de Multimédia de Sfax,
  - Institut Supérieur de Biotechnologie de Sfax.
- Sciences humaines
  - Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax,
  - Faculté de droit de Sfax,
  - Institut Supérieur des Arts et Métiers de Sfax,
  - Institut Supérieur de Musique de Sfax,
  - Institut Supérieur de Sport et de l'Éducation Physique de Sfax,

## L'université en chiffres et état de lieux

L'Université compte environ **30 000 étudiants** en **2018-2019** répartis comme suit : **16 282** en Licence (soit **54.30%** de la population totale), **5964** en Master avec ses différents cursus professionnels et de recherche (soit **19.8 %**) et **2425** en Doctorat (**8.1%**). Le reste représente des étudiants inscrits dans des filières spécifiques telles que le cycle préparatoire, médecine, ingénierat.

Dans sa vision, l'Université de Sfax ne veut plus se contenter d'être un lieu où on dispense le savoir et la connaissance, mais doit devenir un lieu d'échange, de dialogue et de culture au sein duquel l'étudiant peut s'épanouir, s'exprimer, développer ses talents et varier ses loisirs. Ainsi, elle accorde une importance prioritaire à l'instauration d'une véritable politique ambitieuse, en situant l'étudiant au cœur de sa stratégie.

Dans le cadre de la rationalisation des programmes académiques, l'université de Sfax a entrepris plusieurs activités dont l'objet principal est l'amélioration de la cartographie de son offre de formations. La stratégie de l'université par rapport à ce volet prend en compte l'élimination des filières redondantes et l'équilibre de l'offre de formation au sein de chacun des quatre pôles de compétences. Il s'agit de supprimer certains programmes non productifs, créer de nouvelles filières, supprimer des départements, créer des départements, supprimer des établissements et créer de nouveaux établissements, tout en tenant compte de la spécificité des établissements, de l'interdisciplinarité et de la complémentarité à l'intérieur de chaque pôle et entre les pôles. Pour ce faire, l'université compte créer des commissions sectorielles régionales qui ont pour objectif la régulation des offres de formations.



Pour atteindre ses objectifs pédagogiques, L'Université de Sfax dispose actuellement de **3687** enseignants (dont **2314** enseignants-chercheurs permanents soit **62.76** %) et **1357** personnels administratifs, techniques et ouvriers (35 % de catégorie A ; 17% de catégorie B ; 48% de catégorie C).

L'université compte créer des corps de formation et de recherche par spécialité (CFR). Cette nouvelle organisation des ressources humaines va permettre de resauter les compétences de chaque discipline et de créer des forces compétitives sur le plan national et international.

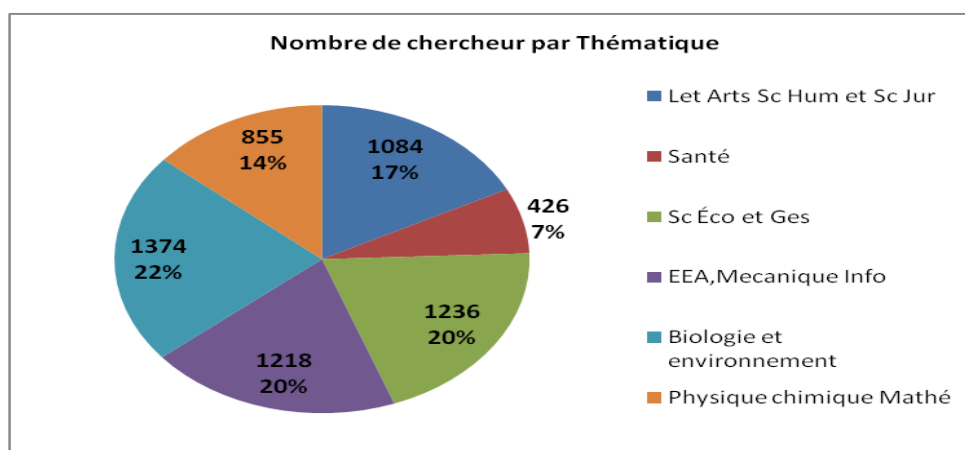
En 2019, Le potentiel de la recherche à l'Université se base sur 66 laboratoires (LR), 40 unités de recherche (UR) et 11 unités de services communs relevant de diverses disciplines, telles que sciences et technologie, biologie et santé, télécommunications, mathématiques, chimie et sciences des matériaux, sciences de l'environnement, droit, économie et gestion, lettres, sciences humaines et sciences sociales.

Le rapport établi par la direction de l'US « paysage de la recherche à l'US » mentionne quelques indicateurs sur les Laboratoires et les Unités de recherche (indicateurs 2014) :

	LR	UR	LR+UR	%
Corps A	381	206	587	9%
Corps B	1227	762	1989	32%
Doctorants	2431	1299	3730	59%
IT	4039	2267	6306	
Taux d'encadrement	6,4	6,3	6,4	
Espace fonctionnels total	6478,5	3881,75	10360,25	
Taux de m <sup>2</sup> fonctionnels/chercheur	1,60	1,71	1,64	

Le tableau ci-dessus met en exergue le manque de locaux dédiés à la recherche au niveau de l'Université de Sfax et montre aussi que le taux d'encadrement (défini comme le nombre d'étudiants par enseignant –chercheur du corps A) est relativement élevé. Cela a conduit la direction à mener une réflexion approfondie sur le sujet pour dégager de nouvelles stratégies prometteuses.

Un autre aspect étudié, c'est la répartition des chercheurs par thématique. Cette étude a pour objectif de créer des pôles de compétences qui vont permettre la synergie des capacités stratégiques et qui vont permettre la combinaison des ressources et compétences. Le tableau ci-dessous donne la répartition des chercheurs par thématique :



L'Université comprend cinq (5) écoles doctorales : École Doctorale des Sciences Économiques, Gestion et Informatique, École Doctorale des Lettres, Arts et Humanités, École Doctorale des Sciences et Technologies, École Doctorale des Sciences Juridiques, École Doctorale des Sciences Fondamentales. Les écoles doctorales organisent la formation des docteurs et les préparent à leur poursuite de carrière. Elles apportent aux doctorants une culture pluridisciplinaire dans le cadre d'un projet scientifique cohérent. Elles concourent à la mise en cohérence et à la visibilité internationale de l'offre de formation doctorale des établissements. Le tableau ci-dessous donne l'évolution du nombre de doctorants dirigés au sein des écoles doctorales de l'université de Sfax entre les années 2012- et 2019 :

Écoles Doctorales	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Sciences et Technologies	797	932	1333	726	691	
Sciences Fondamentales	875	901	1074	765	749	
Sciences Economique Gestion et Informatique	736	901	861	455	799	
Lettres, Arts et Humanités	253	310	320	301	289	
Sciences Juridiques	273	325	439	362	381	
Total	2934	3369	4027	2609	2909	

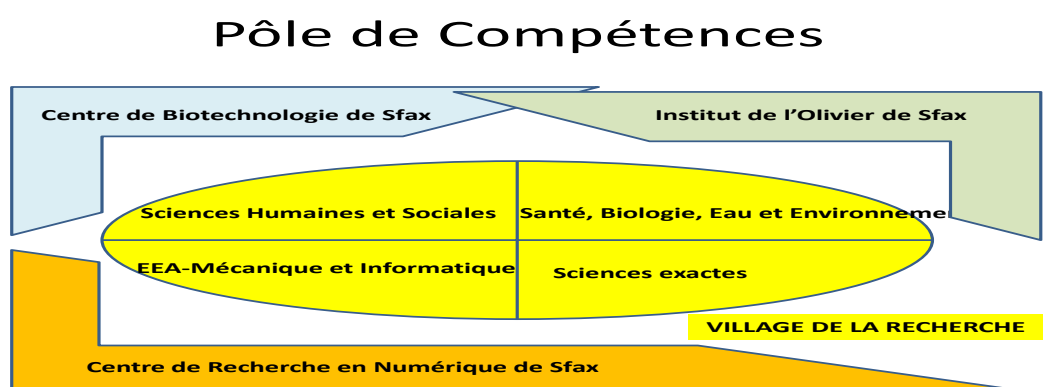
Quatre centres de Recherche renforcent le potentiel de l'Université en recherche : Centre de Biotechnologie de Sfax, Centre de Recherche en numérique de Sfax, Institut de l'Olivier de Sfax et le Centre d'Investigation Clinique CIC.

- Centre de Biotechnologie de Sfax CBS (1983)
  - ✓ 7 Laboratoires de recherche et une unité spécialisée en Valorisation des Résultats de Recherche
  - ✓ 80 chercheurs, xx Doctorants, xx Ingénieurs, xx Techniciens
- Institut de l'Olivier de Sfax IOS (1983)
  - ✓ 2 Laboratoires
  - ✓ 39 chercheurs, 33 Doctorants, 10 Ingénieurs, 39 Techniciens, 32 ouvriers
- Centre de Recherche en Numérique de Sfax CRNS (2013)
  - ✓ 8 équipes
  - ✓ 80 chercheurs
- Centre d'Investigation Clinique CIC Hôpital Hédi Cheker et FMS.

Pour établir la marque Université de Sfax, en termes de recherche, au sein d'un environnement national et international de plus en plus concurrentiel, d'une part, et pour renforcer ses capacités de recherche dans les domaines présentant un intérêt direct pour son environnement, d'autre part, l'université de Sfax a débattu lors de plusieurs rencontres un ensemble de projets de grande envergure qui lui permettra de se repositionner. Le premier volet débattu c'est le regroupement des locaux des structures de recherche sous la tutelle de l'Université de Sfax dans un même centre « Projet village de la recherche ». Le second volet c'est d'identifier les thèmes autour desquels peuvent s'effectuer les regroupements. Le tableau ci-dessous donne un aperçu schématique sur les quatre pôles de compétences dégagés qui représentent les axes principaux de la recherche à l'université de Sfax :

Thème	UR	LR	Effectif Chercheurs
Sciences Humaines et Sociales	18	10	2320
Santé, Biologie, Eau et Environnement	20	11	1800
EEA-Mécanique et Informatique	6	11	1218
Sciences exactes	4	13	855
	48	45	6193

Ainsi, la structuration de la recherche proposée à l'université de Sfax, peut être schématisée à l'intérieur d'un village de la recherche comme suit :



## Stratégie globale de l'université

L'Université de Sfax se veut être au cœur d'un processus de changement important caractérisé par la reconquête de l'espace académique, espace de liberté, la relance des activités d'innovation, de production des connaissances et en général la reconfiguration du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique en vue de la formation de cadres, de la relance économique, et de la promotion de l'emploi des jeunes diplômés. L'université de Sfax se trouve dans un environnement macro-économique assez actif et une économie diversifiée, tournée vers les exportations et soutenue par l'investissement direct étranger.

L'innovation et le développement de l'économie du savoir, choix stratégiques adoptés pour notre pays depuis quelques années, ne peuvent être renforcés que par une étroite collaboration entre l'université, les centres de recherche et les acteurs économiques selon un modèle appelé « triple hélice ». Toutefois, ce choix stratégique présente un certain nombre d'obstacles d'ordre managérial tel que l'élaboration de politiques conséquentes qui permettent l'atteinte d'objectifs mesurables par la planification d'actions adéquates. En effet, parmi les obstacles on peut noter des obstacles d'ordre organisationnel et financier tels que le manque de coordination entre organismes publics, la baisse des entrées de capitaux, les délais importants pour l'examen des demandes de financement et l'accès insuffisant aux financements et aux capitaux pour le secteur privé. On note également des obstacles d'ordre comportemental lié à la résistance à tout changement.

La gestion stratégique est l'instrument qui pose la question : *Comment l'université peut-elle changer en vue de progresser ?* La capacité de l'université pour le changement, bien qu'elle ne soit pas exempte de contraintes extérieures et intérieures, est en grande partie subordonnée à la vision stratégique de l'institution.

L'Université de Sfax a entrepris de clarifier sa Vision pour l'Université de demain. Elle se prépare pour les prochaines opportunités de la Réforme de l'Enseignement Supérieur, particulièrement l'Autonomie de l'Université et la Gouvernance. Considérant le nouveau climat politique, l'Université de Sfax se veut entreprenante pour tirer profit et se positionner dans les premiers rangs. La Vision globale qu'on veut faire de l'Université de Sfax est qu'elle soit un Levier de Développement Economique et Social.

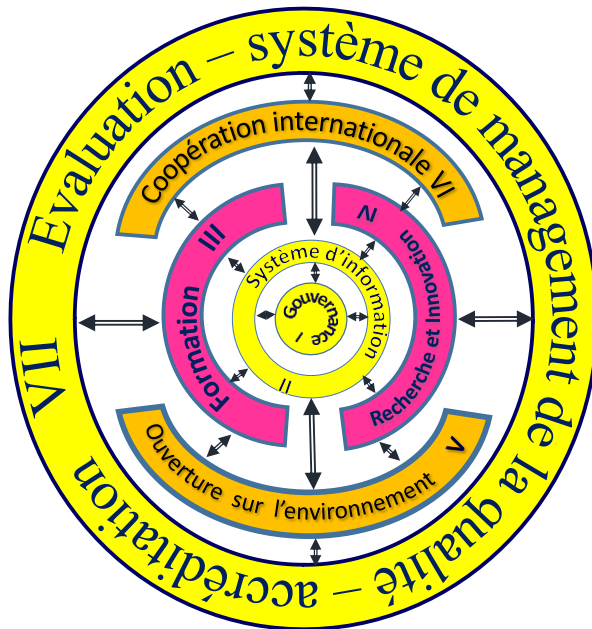
Pour développer cette vision et pour doter l'Université de Sfax d'une identité propre, sept axes stratégiques ont été élaborés. Ces Axes sont les suivants :

1. Gouvernance : Gouverner c'est avoir une vision pour le futur, c'est-à-dire être capable de se fixer des objectifs à atteindre, de planifier les étapes nécessaires, de se donner les moyens et les outils pour y arriver.
2. Système d'Information : L'existence d'un système d'information fiable et performant, permet une gestion transparente et efficace des ressources humaines et financières de l'université.
3. Formation : garantir l'excellence de l'apprentissage et de l'enseignement et permettre aux étudiants d'acquérir les compétences nécessaires lorsqu'ils quittent l'université, ce qui confèrera à l'Université de Sfax un avantage concurrentiel ;
4. Recherche : La recherche scientifique et technologique est l'une des principales missions de l'Université de Sfax. Tous les efforts doivent être déployés pour la renforcer et la rendre plus pertinente et efficiente.
5. Ouverture sur l'Environnement : L'ouverture sur l'environnement de l'université est l'une des conditions pour le développement propre de l'établissement. De cette ouverture, l'université attend une meilleure identification des besoins de la région tant sur le plan des formations qu'en matière de recherche, d'études et d'expertise.
6. Coopération Internationale : La coopération avec les universités étrangères, de renommée internationale, permettra à l'Université de Sfax d'avoir un rayonnement à l'échelle mondiale et élargira les horizons académiques de ses étudiants et enseignants.
7. Evaluation de l'Université et des Etablissements rattachés, Système de Management de la Qualité et Accréditation : Dans un processus d'évolution et de développement, il est nécessaire de se doter d'outils permettant de mesurer l'état d'avancement atteint par le processus. Dans ce sens, l'université doit développer des outils d'évaluation et d'analyse des formations dispensées.

Ces Axes seront développés selon l'approche scientifique VIMOST : Vision, Missions, objectifs, Stratégies et Tactiques. Un travail important de coordination avec les établissements rattachés sera entrepris pour ces développements.

L'Université de Sfax, appelée à concrétiser les orientations stratégiques sur-mentionnées, a procédé durant l'année universitaire 2016 à la constitution de sept comités, composée chacune d'une

trentaine de membres de ses dix-neuf établissements pour mener des réflexions et discussions nécessaires et élaborer, compte tenu des états des lieux et des meilleures pratiques, une planification de la démarche et des actions à entreprendre dans son plan d'actions stratégiques. Et c'est dans ce cadre que vient d'être élaborer le présent document.



## PLAN STRATEGIQUE DE L'UNIVERSITE DE SFAX

Université innovante,  
Entrepreneuriale et Levier de  
développement économique  
et social

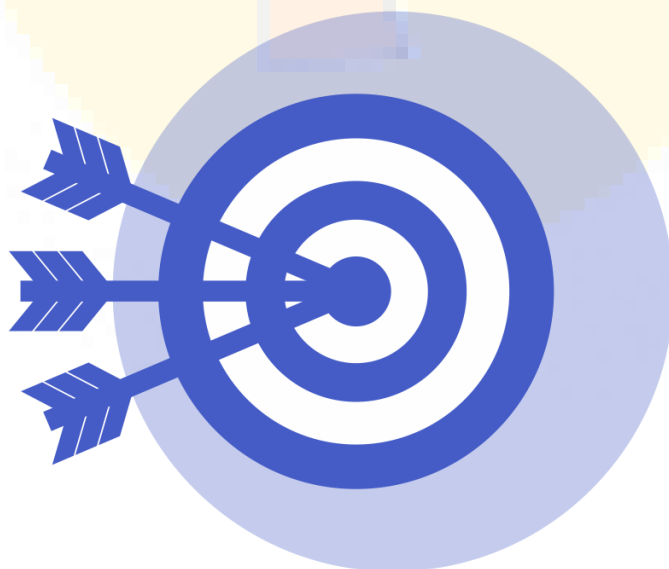
4



# Missions

L'université de Sfax est l'une des 13 universités publiques en Tunisie. Elle est composée de 19 établissements et 105 structures de recherches offrant plus de 227 formations pour un nombre d'étudiants de l'ordre de **30000** dont le sexe féminin représente presque les 2/3, soit 65,41% en 2019. L'Université de Sfax se consacre à l'installation d'un cadre favorable à la modernisation des différentes activités (formation, recherche, coopération internationale, orientation managériale, ...). La communauté universitaire se mobilise pour :

- ✓ Préparer des cadres répondant aux besoins du marché en harmonisation avec les standards internationaux et l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés.
- ✓ Garantir un système éducatif ouvert au monde en encourageant la mobilité internationale.
- ✓ Renforcer et élargir le réseau international ; encourager la reconnaissance internationale.
- ✓ Œuvrer à la création d'un environnement de recherche innovante répondant aux besoins de la communauté de manière à contribuer au développement socio-économique et à renforcer le rôle de l'université à l'échelle régionale, nationale et internationale.
- ✓ Renforcer l'échange scientifique, technologique et pédagogique et créer une synergie avec son milieu socio-économique, culturel et naturel (MSECN) et développer l'esprit entrepreneurial des acteurs intra et extra université.
- ✓ Orienter ses activités vers le développement des compétences et l'employabilité, l'innovation technologique et la créativité.



# Vision

La vision de l'Université de Sfax est celle d'être une université entrepreneuriale au service du développement socio – économique, culturel et naturel aux niveaux régional et national, tout en restant enracinée dans les systèmes de valeurs qui fondent notre nation. L'Université de Sfax se veut un pôle de formation et de recherche d'excellence, autonome, interdisciplinaire et attractif, ancré dans son environnement socio-économique et aspirant à devenir un phare sur la rive sud de la Méditerranée dans ses échanges internationaux.

# Valeurs

L'Université de Sfax met sa population étudiante au cœur de sa mission éducative. Elle contribue au développement de la société à travers la création, la transmission et la valorisation du savoir ainsi que la promotion de la pensée critique. Son action est conduite en permanence par :

- le respect de la diversité des personnes, des sociétés et des savoirs ;
- la liberté de pensée et d'expression ;
- la volonté de tenir compte des implications éthiques de certains résultats et de certaines pratiques ;
- l'innovation et le dynamisme (scientifique, pédagogique, culturels) ;
- l'ouverture (au monde, à la diversité) et la collaboration ;
- la promotion de la création, de l'innovation et de l'excellence.



# Axe 1

## Promouvoir la bonne gouvernance et optimiser la gestion des ressources

*La contribution de l'enseignement supérieur au développement est aujourd'hui fortement admise par tous. En effet, les établissements d'enseignement supérieur ne sont plus simplement des lieux de formation pour le savoir, ils ont un rôle primordial à jouer dans la pertinence de leurs formations et dans la modernisation de leur fonctionnement comme dans l'accompagnement du développement social et économique des pays. Or, pour que cela reste possible, il importe plus que jamais qu'ils améliorent leur mode de gouvernance.*

*Réformer la gouvernance actuelle de notre système d'enseignement supérieur est primordial. La nouvelle gouvernance de l'enseignement supérieur doit arriver à fusionner la mission de l'université et tous les moyens d'intervention, plutôt que de substituer l'une à l'autre. Il s'agira d'une véritable révolution à tous les niveaux soit au niveau des principes, soit au niveau de la méthodologie, soit encore au niveau des relations entre les structures.*

*Mais une telle révolution ne sera pas possible sans des hommes et des femmes engagés, déterminés, formés et stimulés, amoureux du mieux-être de tous et soucieux d'un avenir meilleur pour la jeunesse de leur pays. Elle ne sera pas possible, enfin, sans l'engagement des responsables politiques, des enseignants, des étudiants, des acteurs de la société civile et du monde économique.*

*Bref, elle nécessite des responsables, un personnel et des partenaires qui sont de bonne volonté, qui peuvent s'engager dans une dynamique de changement et qui œuvrent pour le bien de l'enseignement supérieur et de leur pays.*

### **Orientation 1-1**

#### Vers plus d'autonomie à l'université

*Adopter une politique de bonne gouvernance qui permet d'élever la performance et d'assurer une autonomie plus grande et une grande marge de manœuvre à l'université et à ses établissements, leur permettant d'instaurer de nouvelles règles, procédures et techniques de management.*

#### **OBJECTIFS**

- 1-1-1 Assurer la migration graduelle de l'université et des établissements vers l'autonomie.
- 1-1-2 Renforcer la capacité de gestion de l'administration de l'université et des établissements.

- 1-1-3 Renforcer l'engagement du ministère et du monde socio-économique dans le financement de l'université et des activités de recherche.



### **Orientation 1-2**

#### Gouvernance du système d'information à l'université

*Nous abordons une nouvelle gouvernance de l'université pour faire évoluer le système d'information en un système d'information*

*stratégique. Nous étudions les processus propres à l'organisation, les processus propres à l'enseignant et les processus propres à l'étudiant.*

### **OBJECTIFS**

1-2-1 Renforcer le système de communication et d'information à travers l'usage des TIC.

1-2-2 Développer l'e-administration

1-2-3 Adopter une politique d'ouverture réelle sur l'environnement (Repenser la politique partenariale et de valorisation de la recherche).

1-2-4 Renforcer les organes et outils d'ouverture sur l'environnement, d'employabilité, de transfert technologique, d'évaluation, d'assurance qualité et d'accréditation.

1-2-5 Mettre en place des mécanismes d'ouverture sur l'environnement et de positionnement de l'université comme levier et acteur de développement basé sur le savoir.

### **Orientation 1-3**

#### **Plus d'évaluation et d'intégrité à l'Université**

*L'autonomie de l'université n'est pas une fin en soi, c'est une stratégie de gestion décentralisée du système éducatif. C'est pourquoi l'autonomie ne va pas sans redevance. Chaque établissement doit pouvoir expliquer et justifier ce qu'il en fait.*

### **OBJECTIFS**

1-3-1 Instaurer les pratiques d'évaluation, et d'audit (SMQ, accréditation, ...)

1-3-2 Renforcer la démocratisation de toutes les structures et consolider les principes de

collégialité, de transparence, de visibilité, de lisibilité et d'égalité des chances.

1-3-3 Instaurer des mécanismes de pilotage, de régulation et de redevabilité à tous les niveaux (université, établissements, SR, ...).



### **Orientation 1-4**

#### **Leadership et gestion universitaire**

*Adopter une politique de bonne gouvernance qui permet de développer le leadership auprès des responsables académiques et administratifs et de réorganiser les rapports de pouvoir entre les différents acteurs et structures du gouvernement de l'université.*

### **OBJECTIFS**

1-4-1 Développer le leadership auprès des responsables académiques et administratifs.

1-4-2 Réorganiser les structures décisionnelles et consultatives aux niveaux de l'Université et de l'établissement.

1-4-3 Redéfinir leurs domaines de compétence et leurs modalités de fonctionnement.

# Axe 2



## Système d'Information

Le SI est un gage de qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur et la recherche. Il s'agit d'un vecteur de développement, de pérennité et de standardisation des différentes fonctionnalités/services offerts par l'Université ainsi que ses institutions. C'est un concept multidimensionnel et transversal à toutes les missions/fonctions et tous les acteurs : enseignement et programmes, recherche, personnel académique et IATOS, étudiants, bâtiments, installations, et services à la communauté et au monde universitaire. L'instauration d'un Système d'Information (SI) de qualité est indispensable pour garantir la conformité d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche aux standards internationaux. Un tel système permet d'adhérer à la dynamique d'amélioration continue et d'ancrer la culture d'évaluation et de suivi des enseignements, des étudiants, des programmes et des établissements. L'établissement d'un nouveau système d'information intégré pour l'université de Sfax et ses institutions, ne peut être réalisé par du volontariat et nécessite la mise en place de ressources (humaines et matérielles) en créant une organisation constituée d'un groupe de personnes qualifiées et travaillant à plein temps afin d'atteindre les objectifs visés.

### **Orientation Générale**

Promouvoir la qualité des services rendus par l'université et ses établissements et les rendre conformes aux standards nationaux et internationaux

Il faut avoir un Système d'information unifié, cohérent, ouvert, interactif, producteur de savoir, de connaissances et d'innovation. Il doit être un des outils de la modernisation de l'ensemble des services administratifs, pédagogiques et de recherche, en leur permettant d'améliorer leur fonctionnement

et d'atteindre une plus grande efficacité dans les missions qui leur incombent. Avec l'allocation d'une infrastructure et des équipements adaptés aux évolutions des usages et des technologies.



### **Orientation 2-1**

## Nouvelle organisation du secteur informatique

*Aujourd'hui, l'utilisation des Nouvelles technologies impacte tous les métiers de l'informatique. Ceci suggère une nouvelle organisation du secteur informatique au sein de l'université et ses établissements.*

### OBJECTIFS

2-1-1 Restructurer les organigrammes du personnel informatique.

2-1-2 Créer un centre de calcul dans les écoles d'ingénieurs et les établissements ayant un enseignement intensifié en informatique et en techniques de communication.

2-1-3 Créer un service informatique pour les autres institutions.



### Orientation 2-2

#### Vers un système informatique plus intégré et plus sécurisé

*Instaurer un SI. Unifié et sécurisé qui comprend les diverses activités de l'université et de ses institutions.*

### OBJECTIFS

2-2-1 Développer et moderniser les SI. et de communication entre l'université et les établissements.

### Orientation 2-3

#### Vers une gouvernance digitale

*Mettre en place une administration électronique ouverte (OPENGOV).*

### OBJECTIFS

2-3-1 Déployer des projets stratégiques pilotes de développement de l'administration électronique.

2-3-2 Déployer une approche multi-canal (internet, téléphonie mobile, ...) afin de faciliter l'accès au service public.



### Orientation 2-4

#### Modernisation de l'infrastructure informatique à l'université

*Créer une infrastructure solide basée sur les dernières techniques de pointe en communication et nouvelles technologies.*



# Axe 3



## Promouvoir le système de formation à l'université

Licence, master, doctorat, diplôme d'ingénieur, diplôme de santé, ... L'Université de Sfax dispose d'une offre de formation riche et diversifiée de plus de 228 formations pour un nombre d'étudiants de l'ordre de 33000, dont le sexe féminin représente presque les 2/3, soit 65,41% en 2016.

Le développement de l'université de Sfax est fortement lié au contexte territorial, social et économique particulier, ce qui explique en grande partie le poids important de ses formations technologiques (licences professionnelles et filières d'ingénieur). Cependant, si de nombreux travaux traitent de l'évolution de l'université de Sfax, la nature des projets de coopération et les évolutions des compétences requises, les études analysant en profondeur l'axe de formation tout domaine confondu et son impact sur le comportement des acteurs et sur le fonctionnement même du marché du travail sont plus rares. La commission axe formation et son orientation pour l'emploi a donc jugé nécessaire de se saisir de ce sujet et d'en clarifier les enjeux.

### **Orientation 3-1**

#### Vers une formation riche, diversifiée et à forte employabilité

L'employabilité, même si elle demeure le but ultime de toute formation universitaire, n'est pas exclusivement dépendante de la qualité de l'enseignement. Un contexte socioéconomique peu propice à l'emploi, ou un profil d'étudiant inadapté peuvent significativement diminuer les chances d'insertion professionnelle.

#### **OBJECTIFS**

- 3-1-2 Optimiser l'orientation universitaire.
- 3-1-2 Renforcer les stages.
- 3-1-3 Créer l'alternance.
- 3-1-4 Aider les étudiants à trouver des stages adaptés à leurs formations.

3-1-5 Consolider la dimension régionale de la formation.

3-1-6 Prospecter et former pour les métiers à fort potentiel d'employabilité.



### **Orientation 3-2**

#### Vers une formation ouverte, moderne et ancrée dans son environnement

L'Université de Sfax appartient à un environnement économique et culturel particulier qui lui confère un avantage comparatif et qui, de ce fait, impose à son

Le système de formation doit incorporer et articuler les différentes composantes territoriales se déclinant aux niveaux régional, national et international.

### OBJECTIFS

- 3-2-1 Impliquer les professionnels dans la formation et l'encadrement.
- 3-2-2 Renforcer les relations entre les commissions régionales et les professionnels.
- 3-2-3 Renforcer les conventions de partenariat.

### Orientation 3-3

#### Formation des formateurs aux pédagogies innovantes

La formation des formateurs est une priorité si on veut aider les enseignants à développer le travail collectif, pour mieux agir sur les difficultés ordinaires d'apprentissage des étudiants.

### OBJECTIFS

- 3-3-1 Renforcer la production pédagogique et la publication de l'enseignement.
- 3-3-2 Instaurer la formation pédagogique continue de l'enseignant.



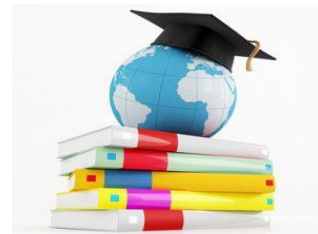
### Orientation 3-4

#### Améliorer les systèmes de formation et d'évaluation

La réforme de l'enseignement supérieur visant à élever le niveau des étudiants et à améliorer la qualité de l'enseignement et des apprentissages appelle un développement considérable des activités de formation et d'évaluation.

### OBJECTIFS

- 3-4-1 Favoriser l'auto-apprentissage.
- 3-4-2 Réviser et harmoniser les systèmes d'évaluation dans le régime LMD.
- 3-4-3 Pourvoir certaines disciplines (exemples : langues étrangères, droit de l'homme, ...) compte tenu du marché de l'emploi.



### Orientation 3-5

#### Formation à et par la recherche bien développée

L'un de nos enjeux principaux est de donner de la visibilité et de la lisibilité à la formation doctorale pour assurer un devenir professionnel optimal à l'ensemble des docteurs de l'université de Sfax dans l'ensemble des secteurs professionnels où ils s'insèrent.

### OBJECTIFS

- 3-5-1 Développer la culture entrepreneuriale dans les formations des doctorants pour améliorer leur employabilité.
- 3-5-2 Orienter les thématiques de recherche vers les besoins socio-économiques et industriels de la région.



### **Orientation 3-6**

Généraliser la formation continue qualifiante et diplômante

L'Université de Sfax, par la richesse que constitue son corps enseignant qui déploie ses activités de recherche, fait vivre l'ambition d'un projet universitaire dont l'essence même est d'articuler la construction du savoir (la recherche) sa transmission (la formation), et de mettre en œuvre une porosité propice à l'évolution de la société (la formation continue).

#### **OBJECTIF**

3-6-1 Mettre en place le cadre organisationnel, législatif et financier de la formation continue.



# Axe 4

## Recherche scientifique et innovation



*L'université de Sfax vise à développer une vision stratégique de la recherche s'appuyant sur une recherche innovante répondant aux besoins de la communauté de manière à contribuer au développement socio-économique et à renforcer le rôle de l'université à l'échelle régionale, nationale et internationale. La recherche à l'Université de Sfax s'inscrit à la fois dans : un territoire socio-économique ouvert, un ensemble scientifique national, ainsi qu'à l'international au travers d'échanges bilatéraux entre laboratoires ou via des réseaux ou consortiums internationaux. Forte de son positionnement, l'Université de Sfax est en 10<sup>ème</sup> position du classement à l'échelle arabe et première à l'échelle nationale, avec 58,8 points.*

*La recherche universitaire à Sfax est construite autour des 5 Ecoles doctorales :*

- *Lettres Arts et Sciences Humaines*
- *Sciences Juridiques*
- *Sciences Economiques, Gestion et Informatique*
- *Sciences et Techniques de l'Ingénieur*
- *Sciences Fondamentales*

*La recherche à l'Université Sfax s'appuie sur 45 laboratoires, 48 unités de recherche et trois centres de recherche (Le Centre de Biotechnologie, L'Institut de l'Olivier et Le Centre de Recherche en Numérique), en plus d'un laboratoire spécialisé des Sciences de l'environnement et d'un centre de transfert de Technologie à l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Sfax (ENIS).*

### **Orientation 4-1**

**Incitation à une recherche scientifique identitaire, créative et innovante**

*Faire progresser les connaissances par la recherche est une fonction essentielle de l'université de Sfax, qui doit être cultivée dans toute la mesure possible. L'innovation, l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité devraient être encouragées et renforcées.*

### **OBJECTIFS**

4-1-1 Encourager des projets fédérés répondant aux priorités régionales et nationales.

4-1-2 Soutenir la culture de la propriété intellectuelle.

4-1-3 Etablir une stratégie de prospection et de veille technologique.



### **Orientation 4-2**

Renforcement de la coopération scientifique institutionnelle régionale, nationale et internationale

*La coopération « institutionnelle, régionale, nationale et internationale » vise en grande partie à supprimer les obstacles physiques, administratifs et réglementaires pour permettre aux différents intervenants de répondre ensemble à leurs défis communs.*

#### **OBJECTIFS**

4-2-1 Inciter au montage de projets nationaux et internationaux.

4-2-2 Densifier et développer les réseaux de recherche à l'échelle nationale et internationale.

4-2-3 Consolider le rôle de l'université en tant que médiateur de la collaboration entre chercheurs à l'échelle internationale.



### **Orientation 4-3**

Identification des métriques et des indicateurs de l'excellence

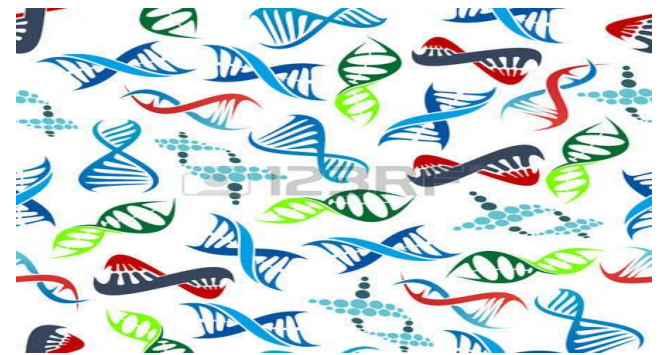
*Il s'agit là d'offrir une variété d'indicateurs et d'outils d'évaluation pour mesurer le potentiel d'excellence des institutions en matière de recherche.*

#### **OBJECTIFS**

4-3-1 Désigner les métriques d'excellence autour des publications, des brevets et de l'insertion professionnelle.

4-3-2 Ajuster les priorités en termes de métriques aux besoins locaux.

4-3-3 Définir les paramètres d'évaluation moyennant l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.



### **Orientation 4-4**

Développement d'une recherche interdisciplinaire favorisant des stratégies sectorielles

*Il s'agit là d'articuler la nécessité de favoriser les approches scientifiques interdisciplinaires et intersectorielles autour des grands enjeux du développement durable.*

#### **OBJECTIFS**

4-4-1 Accroître l'interaction et le dynamisme entre les structures de recherche à l'université de Sfax.

4-4-2 Fédérer des recherches sectorielles inter-institutionnelles et intra-universitaires.

### **Orientation 4-5**

#### Vers une gestion rationalisée des moyens

*Il s'agit de l'amélioration de l'environnement de la recherche par une politique stratégique claire en matière de rationalisation et d'investissement en infrastructures de recherche (mobilières et immobilières).*

#### **OBJECTIFS**

4-5-1 Dynamiser l'allocation des ressources financières au sein de l'université par un

système transparent basé sur des indicateurs fiables.

4-5-2 Permettre à l'Université et ses institutions une flexibilité pour affecter les ressources en fonction des critères d'excellence.

4-5-3 Mutualiser les infrastructures de l'université afin d'offrir aux chercheurs et aux industriels des services de qualité et de construire des chaînes de valeurs offrant des conditions de travail optimales pour les étudiant-e-s, chercheurs et enseignant-e-s.

4-5-4 Adapter les textes de loi gouvernant la recherche scientifique.



# Axe 5

## Ouverture sur l'environnement



*L'université de Sfax veut se positionner comme une référence incontournable sur le plan national, à travers le renforcement des échanges avec son milieu socio-économique, culturel et naturel (MSECN).*

*L'université de Sfax possède une assise confortable dans son environnement socio-économique, un potentiel en anciens diplômés en exercice du métier, une association Université Environnement (AUE), des partenariats en termes de stage et/ou de prestations de services avec des structures industrielles de la région, un nombre important de publications dans des revues internationales indexées, un centre universitaire d'insertion et d'essaimage (CUIS, 2005), un réseau d'équipements lourds (RCUS; 2001), un bureau de transfert technologie BUTT, une cellule régionale d'innovation et de compétitivité (CRIC), des unités de services communs pour la recherche et 105 laboratoires et unités de recherche. Elle organise plusieurs événements annuels pour plus de visibilité (séminaires, journées portes ouvertes, Univexpo, Univ.Echo). Paradoxalement, l'Université de Sfax ne dispose pas d'une stratégie claire pour la mise en place de partenariats durables avec l'environnement national et international. Les échanges avec l'environnement socio-économique (SE) en termes de manifestations, d'appui aux formations ne sont pas suffisants. Le suivi et les échanges avec les anciens diplômés pour l'appui aux formations, les réformes et la valorisation des métiers restent limités. Le manque de flexibilité et de moyens entrave la mise en place d'une dynamique d'échanges soutenue avec l'environnement national et international. Par conséquent, il y a très peu de transfert des résultats de recherche aux entreprises, peu de MPE/PMI entretien des relations avec l'Université et ses compétences. Les mécanismes de soutien au transfert de technologies sont très peu connus aussi bien par les chercheurs que par les entrepreneurs. Ceci est visible à travers le nombre très faible de dépôt de brevet national et international.*

### **Orientation 5-1**

Ancrer l'université dans son environnement économique, socio-culturel et naturel

*L'ouverture de l'université sur le monde socio-économique est indispensable à la réalisation de l'ensemble de ses objectifs scientifiques, pédagogiques et culturels.*

#### **OBJECTIFS**

5-1-1 Améliorer la visibilité de l'université.

5-1-2 Identifier puis répondre aux besoins du MSECN.

5-1-3 Renforcer les mécanismes d'échange et de partenariat avec le monde MSECN.

5-1-4 Instaurer une culture de transfert et de valorisation des acquis de la recherche.



### **Orientation 5-2**

Assurer un rôle moteur dans le développement régional et national

*Le partenariat université-entreprise est devenu l'un des thèmes prioritaires dans un contexte économique en pleine mutation. De ce fait, l'université de Sfax prend de plus en plus conscience de son importance en tant qu'acteur stratégique du développement économique national et régional.*

#### **OBJECTIFS**

5-2-1 Jouer un rôle de prospection, préparation, mise en œuvre et évaluation des programmes de développement dans une approche participative, pluridisciplinaire et multidimensionnelle.

5-2-2 Renforcer la représentativité de l'université dans les instances de développement Régional et National.

### **Orientation 5-3**

Renforcer la Recherche, Développement et Innovation (RDI)

et la créativité en partenariat avec le MSECN

*La recherche à l'université de Sfax était essentiellement fondamentale. A l'heure actuelle, des formes de recherches collectives interdisciplinaires se construisent et sont de plus en plus valorisées.*

#### **OBJECTIFS**

5-3-1 Être à jour en rapport avec les innovations et les créations à l'échelle internationale.

5-3-2 Assurer une synergie intra-universitaire et entre université et son environnement.

### **Orientation 5-4**

Renforcer l'employabilité des diplômés de l'université

*L'université de Sfax demeure de plus en plus consciente que son rôle ne constitue plus uniquement à la transmission du savoir, mais s'étend au savoir-faire nécessaire pour augmenter l'employabilité de ses nouveaux diplômés.*

#### **OBJECTIFS**

5-4-1 Soutenir les diplômés à créer leurs propres entreprises.

5-4-2 Améliorer et renforcer l'intégration des étudiants dans le MSECN.



# Axe 6



## Coopération internationale

Des avancées réelles ont été réalisées dans la structuration des relations internationales à l'Université de Sfax. La politique internationale suivie par l'US vise à :

- Consolider les relations avec des établissements similaires ;
- Internationaliser les cursus et promouvoir les doubles diplômes ;
- Proposer des dispositifs d'aide à la mobilité.

L'université de Sfax devrait être caractérisée davantage par sa dimension internationale : échange de connaissances, création de réseaux interactifs, mobilité des enseignants et des étudiants et projets de recherche internationaux.

### **Orientation 6-1**

#### Vers une coopération universitaire internationale efficace

*Développement de nouvelles relations partenariales avec des pays des cinq continents (Globalisation) et instauration des programmes en encourageant le sens de l'initiative innovante et en sensibilisant les établissements d'enseignement supérieur de l'importance de l'international et des différentes opportunités existantes.*

#### **OBJECTIFS**

6-1-1 Renforcer des collaborations avec des pays des cinq continents.

6-1-2 Mettre en place les différents programmes d'échange avec ces pays.

6-1-3 Contacter et adhérer aux réseaux universitaires (groupement, associations, consortium).

6-1-4 Sensibiliser et encourager les enseignants et les chercheurs à monter des projets de recherche bilatéraux.

6-1-5 Augmenter le nombre d'accords-cadres signés.

6-1-6 Prendre l'initiative à solliciter des partenariats.

6-1-7 Encourager le networking entre les différents EES (coopération interdisciplinaire).

6-1-8 Mobiliser des personnes ressources.



### **Orientation 6-2**

#### Vers une meilleure visibilité de l'université de Sfax

*L'université doit aussi assurer une meilleure gestion de l'information et adopter une démarche d'assurance qualité.*

#### **OBJECTIFS**

6-2-1 Créer une plateforme dynamique de travail collaboratif dédiée à l'international

6-2-2 Disséminer les bonnes pratiques des projets.

6-2-3 Partager l'information (différents appels à proposition et comment y participer).

6-2-4 Mettre en valeur l'offre de l'université dans les domaines de gouvernance, de recherche et de formation.

6-2-5 Faire une autoévaluation périodique.

6-2-6 Maintenir et développer un niveau de qualité de formation et de recherche.

6-2-7 Monter des projets assurance qualité.



### **Orientation 6-3**

#### **Vers une meilleure gestion des projets de coopération**

*Promouvoir le networking et dynamiser la culture de montage et d'adhésion aux projets internationaux, ce qui permet de développer la coopération internationale.*

#### **OBJECTIFS**

6-3-1 Jumelage des EES (Université de Sfax).

6-3-2 Création d'une cellule de veille sur les programmes et opportunités nouvelles (au sein de l'université).

6-3-3 Faire participer tous les établissements au montage de projet internationaux.

6-3-4 Instaurer les bonnes pratiques des bureaux de RI.

6-3-5 Chercher des coopérations prometteuses (ciblés par thématiques) en déterminant les priorités.

### **Orientation 6-4**

#### **Améliorer le classement (Ranking) de l'université de Sfax**

*Vers une meilleure visibilité de l'université et la mise en place d'un processus d'évaluation par la collaboration avec les instances internationales.*

#### **OBJECTIFS**

6-4-1 La mention obligatoire du nom de l'université dans les publications issues de projets de coopération dans des revues indexées et impactées.

6-4-2 Créer des bulletins d'informations électroniques sur les différentes activités de recherche de chaque institution afin de rester en contact avec nos partenaires internationaux (moyen de marketing efficace).

6-4-3 Accréditer et/ou certifier l'université à tous les niveaux : formation, gouvernance, structures de recherche, etc.



### **Orientation 6-5**

#### **Internationalisation de l'offre de formation**

*Internationalisation de la formation (s'ouvrir sur le monde), et proposer une offre de formation en cohérence avec l'international, et surtout soutenir les Innovations pédagogiques et le meilleur accompagnement et encadrement des étudiants.*

## OBJECTIFS

6-5-1 Renforcer le partenariat et l'ouverture des établissements d'enseignement supérieur à l'international.

6-5-2 Fournir des banques de données sur les formations offertes.

6-5-3 Appliquer une méthodologie d'enseignement développée et innovante adaptée aux types d'étudiants et à la spécialité.

6-5-4 Encourager la création des cursus communs avec des universités étrangères.



## Orientation 6-6

### Promouvoir la mobilité entrante

*Mettre en avant les projets de mobilité et établir un schéma de la mobilité des étudiants et Staff étrangers. L'Université doit établir les mécanismes adéquats et fournir les services nécessaires aux étudiants, enseignants et staff étrangers, elle doit également sensibiliser les établissements universitaires pour encourager la mobilité entrante.*

## OBJECTIFS

6-6-1 Signer des accords interinstitutionnels avec les différents partenaires des pays partenaires.

6-6-2 Créer des services de relations internationales au sein de chaque établissement universitaire.

6-6-3 Encourager les jumelages entre les établissements d'enseignement supérieur relevant de l'Université de Sfax et des établissements étrangers.



## Orientation 6-7

### Encourager le montage et la coordination des projets internationaux

*La formation, l'affectation de personnes ressources certifiées et la structuration de l'activité à l'université (organigramme) constituent des priorités de l'université. Dans ce même cadre l'université vise à encourager et motiver les plus dynamiques et actifs (prix annuel, ...).*

## OBJECTIFS

6-7-1 Création d'une cellule dédiée au montage et gestion de projets européens.

6-7-2 Attribution d'un prix annuel (Univ-Expo) pour les personnes les plus dynamiques.

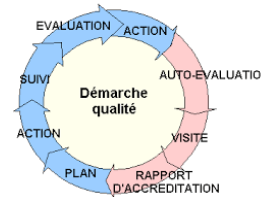
6-7-3 Mettre en place un système de motivation interne des plus productifs (projets acceptés).

6-7-4 Organiser des ateliers de partage de pratiques de gestion de projets internationaux avec les parties prenantes.

6-7-5 Faire le reporting périodique des points forts et des points faibles soulevés à l'occasion des opérations de suivi et d'évaluation des projets.

# Axe 7

## Mettre en place un dispositif d'assurance qualité



La qualité dans le domaine de l'enseignement supérieur et la recherche est un concept multidimensionnel qui devrait concerner toutes les missions/fonctions et tous les acteurs : enseignement et programmes, recherche, personnel académique et IATOS, étudiants, bâtiments, installations, et services à la communauté et au monde universitaire.

L'instauration d'un système d'assurance qualité est nécessaire pour garantir la conformité d'un établissement d'ES aux standards internationaux. Un tel système permet d'adhérer à la dynamique d'amélioration continue et d'ancrer la culture d'évaluation des enseignements, des programmes et des établissements. Il permet aussi la comparabilité des diplômes et assurer en conséquence la compétitivité et la crédibilité des établissements. Pour ce faire, il est important d'impliquer les différents acteurs de l'université dans ce modèle en renforçant la participation et la collégialité.

### **Orientation 7-1**

Le système de management de la qualité (SMQ) à l'université et ses établissements.

L'instauration d'un système de management de la qualité repose tout d'abord sur une série d'actions collectives basées sur la formation et visant le changement des cultures. Elle consiste en la mise en place et l'activation d'une politique, de structures et de démarches qui visent à surveiller et à améliorer la qualité des activités au sein de l'université et des établissements.

Le SMQ concerne les domaines suivants : Formation, Recherche et Innovation, Gouvernance, Système d'Information, Coopération internationale, Ouverture sur l'environnement, Vie Estudiantine.



### **OBJECTIFS**

- 7-1-1 Instaurer la culture de qualité et former des spécialistes en qualité.
- 7-1-2 Planifier la mise en place d'un système de management de la qualité.
- 7-1-3 Mise en place et activation de structures qui visent à surveiller et à améliorer la qualité des activités au sein de l'université.
- 7-1-4 Définir les rôles, responsabilités, autorités et compétences requises.
- 7-1-5 Promouvoir les activités des cellules de qualité.
- 7-1-6 Capitalisation et pérennisation des expériences-pilotes à travers leur généralisation à l'échelle de l'université et ses établissements.



## **Orientation 7-2**

### Vers une politique d'évaluation à l'université

Une auto-évaluation interne et un examen externe par des experts indépendants, spécialisés, et internationaux si possible, dans la transparence, sont essentiels pour se positionner par rapport aux standards et adhérer à la démarche de l'amélioration continue. Elle a pour objectif d'aider les institutions à améliorer la qualité et de faire preuve de cette amélioration en donnant des informations claires sur les résultats et le suivi.

#### **OBJECTIFS**

- 7-2-1 Vulgariser la culture d'évaluation et d'auto-évaluation.
- 7-2-2 Systématiser l'action d'auto-évaluation.
- 7-2-3 Systématiser l'action d'évaluation externe.



## **Orientation 7-3**

### Vers une démarche qualité de certification et d'accréditation des diplômes à l'université

Il convient ici de préciser le concept de l'accréditation. Il s'agit d'un jugement de la conformité d'un programme au regard de standards préétablis par des organismes indépendants, tout en tenant compte des aspects académiques et professionnelles de la formation. Ce jugement est basé sur une évaluation externe menée périodiquement par un organisme indépendant.

#### **OBJECTIFS**

- 7-3-1 Vulgariser la culture de l'accréditation des formations et des institutions.
- 7-3-2 Mettre en évidence la politique et l'engagement de l'établissement pour chacune de ses formations.
- 7-3-3 Avoir des programmes de formation bien structurés avec des objectifs bien clairs.
- 7-3-4 Avoir un apprentissage et un enseignement centré sur l'étudiant.
- 7-3-5 Mettre en place les moyens humains, financiers et matériels pour l'apprentissage et l'accompagnement des étudiants.
- 7-3-6 Améliorer la vie à l'université.
- 7-3-7 Accréditer les parcours de formation.

