DIRASA

Définition d'un renouvellement de la gouvernance de la recherche en Tunisie

Feuille de route pour opérationnaliser le processus de passage au statut d'EPST

Livrable D4.3

Cofinancé par l'Union européenne

Informations sur le livrable

Acronyme du projet	DIRASA
Titre du projet	DIRASA (Définition d'un renouvellement de la gouvernance de la recherche en Tunisie)
Calendrier et durée du projet	01/02/2023 – 31/01/2026
Numéro de référence du projet	101083145
WP	WP4 - Vers une meilleure autonomie de gestion de la recherche scientifique à travers la création d'une cellule de veille stratégique et de prospective scientifique
Tâche	T4.4 : Elaboration d'une feuille de route pour opérationnaliser le processus de passage au statut d'EPST
Livrable	D4.3 : Feuille de route pour opérationnaliser le processus de passage au statut d'EPST
Version	Final version
Numéro de version	4.0
Responsable du livrable	• Université de Sousse • Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Tunisie
Niveau de diffusion	Public
Date de finalisation	24 novembre 2025

Coordinateur du projet

Name	
Nom de l'organisation	Université de Sfax
Email	Fatma GHORBEL, fatma.ghrbel@usf.tn

Historique des versions

Version	Date	Description
V1	27 décembre 2024	Une première version partagée auprès de l'équipe de Sousse
V2	16 janvier 2025	Une journée préparative de la feuille de route de l'EPST avec tous les partenaires du projet DIRASA
V3	28 février 2025	Version pour relecture auprès des universités partenaires tunisiennes et européennes.
V4	24 novembre 2025	Finalisé pour diffusion

Liste des auteurs

Prénom, Nom	Fonction	Organisation
Olfa BOUALLEGUE	Vice-présidente	Université de Sousse
Rim MOSBAH	Enseignante	Université de Sousse
Fatma KROUMA	Enseignante	Université de Sousse
Rihab BEN ALI	Post Doc	Université de Sousse
Hichem ROMDHANI	Administrateur en chef	Université de Sousse

Résumé du projet

Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique s'est engagé dans une course à l'excellence où la compétition entre les universités du monde est devenue un enjeu majeur et la recherche de l'excellence une priorité des politiques publiques des pays.

L'impact scientifique de la Tunisie a progressé de manière positive depuis l'établissement du programme National de Recherche (PNR) en 1996, mais, malgré un potentiel important, la recherche universitaire tunisienne reste confinée dans un rôle marginal et souffre de nombreuses déficiences, notamment en matière de pilotage, d'organisation et de gestion efficaces.

En réunissant les 13 Établissements d'enseignement supérieur (EES) publiques tunisiennes, le Ministère de l'Enseignement Supérieur Tunisien (MESRS) et l'Agence Nationale de la Promotion de la Recherche scientifique (ANPR), le projet DIRASA a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la gouvernance de la recherche universitaire en Tunisie en favorisant le dialogue et la coopération scientifique entre les acteurs du système national de recherche tunisien. En particulier, DIRASA vise à renforcer les capacités de veille stratégique et de prospective scientifique par l'amélioration des compétences du personnel universitaire, par l'accroissement de la visibilité de la recherche universitaire et par le développement des interactions entre la recherche et l'environnement socio-économique.

En raison de ces objectifs, DIRASA met l'accent sur les nouvelles technologies dans l'enseignement supérieur qui sont nécessaires pour le développement du secteur de l'enseignement supérieur et pour ses liens avec la société à travers la création d'un réseau au niveau national où les universités, les unités de recherche et les laboratoires, les centres de

recherche travaillent ensemble pour appliquer les produits de la recherche dans le contexte local.

Les principaux groupes cibles des actions du projet sont au nombre de trois: les responsables (recteurs, vice-recteurs, chefs d'établissements et de départements, doyens et vice-doyens chargés de la recherche universitaire) des universités tunisiennes ; le personnel administratif et académique ainsi que les responsables de la gestion et de l'administration de la recherche, qui sont chargés de la gestion opérationnelle de la recherche ; et enfin, les chercheurs et les doctorants, qui bénéficieront de la formation dispensée par le projet. A ces groupes cibles s'ajoutent des représentants de la société en général (décideurs politiques, autres institutions nationales et locales non partenaires du consortium) qui participeront activement à l'atelier de coopération toujours prévu par le projet.

DIRASA est un projet co-financé par le Programme Erasmus+ de l'Union Européenne, Action : *Renforcement des Capacités dans le domaine de l'Enseignement Supérieur*, *Strand 3 – Projets de réforme structurelle* [Projet n. 101083145].

L'action de *Renforcement des Capacités dans le domaine de l'Enseignement Supérieur* du soutient des projets de coopération internationale fondés sur des partenariats multilatéraux entre des organisations actives dans le domaine de l'enseignement supérieur dans des États membres de l'UE ou des pays tiers associés au programme Erasmus+ et des pays tiers non associés au programme. Ils visent à soutenir la pertinence, la qualité, la modernisation et l'accessibilité de l'enseignement supérieur dans les pays tiers non associés au programme Erasmus+ en tant que moteur d'un développement socio-économique durable.

Les projets du *Strand 3 – Projets de réforme structurelle* soutiennent les efforts déployés par les pays tiers non associés au programme Erasmus+ pour mettre en place des systèmes d'enseignement supérieur cohérents et durables afin de répondre à leurs besoins socio-économiques et à leur ambition générale de créer une économie fondée sur la connaissance. L'intégration et la transposition à plus grande échelle des résultats positifs ainsi que les synergies avec le soutien en cours ou en préparation dans la région dans le cadre de programmes de soutien bilatéraux sont également des éléments de ce *Strand*. Les projets de réforme structurelle répondront aux besoins des pays tiers éligibles non associés au programme Erasmus+ pour soutenir l'amélioration systémique et structurelle durable et l'innovation au niveau du secteur de l'enseignement supérieur. Plus précisément, ces projets porteront sur les efforts déployés par les pays pour mettre en place des systèmes d'enseignement supérieur cohérents et durables afin de répondre à leurs besoins socio-économiques et, en fin de compte, de créer une économie fondée sur la connaissance.

Sommaire

Informations sur le livrable 2

Coordinateur du projet 2

Historique des versions 3

Liste des auteurs..... 3

Résumé du projet 4

Sommaire 7

Liste des abréviations 12

Aperçu du WP4..... 13

T4.4 Elaboration d'une feuille de route pour opérationnaliser le processus de passage au statut d'EPST 13

1. Importance de l'autonomie dans la recherche scientifique 15

1.1. Définition de l'autonomie dans la recherche scientifique 15

1.2. Les avantages de l'autonomie pour les chercheurs et les étudiants 16

1.3. Les défis associés à la promotion de l'autonomie 17

1.4. Recommandations pour renforcer l'autonomie 17

2. Le Modèle EPST : Un Cadre pour l'Autonomie 19

2.1. Définition et cadre juridique des EPST..... 19

2.1.1. Changements Liés à la Transformation des Universités en EPST 20

2.2. Expériences internationales d'autonomisation via l'EPST 21

2.2.1. Visites de terrains..... 21

2.3. Avantages attendus pour les universités tunisiennes..... 22

2.4. Défis, Opportunités et Perspectives 26

2.4.1. Défis du Modèle EPST 26

2.4.2. Opportunités du Modèle EPST : 26

FEUILLE DE ROUTE POUR LE PASSAGE VERS L'EPST 28

Phase I : Analyse et diagnostique pour la transition vers l'EPST 28

1. Réalisation d'un diagnostic approfondi de l'existant : outils d'analyse stratégique et leurs limites 28

2. Les outils classiques d'analyse stratégique : SWOT et PESTEL 29

3. Approfondir le diagnostic stratégique 30

4. Élaboration d'une stratégie et d'une politique adaptée : POS (Plan d'Orientation Stratégique) 34

Phase II : Préparation du dossier d'auto-évaluation et soumission à l'ATEA ou autres instances d'évaluation 47

1. Particularités du passage à l'EPST avant et après la création de l'ATEA 49

2. Suivi et utilisation d'un référentiel d'auto-évaluation 49

3. Cadre législatif et réglementaire 50

4. Domaines clés de l'auto-évaluation 50

5. Mise en œuvre de l'auto-évaluation 52

6. Utilisation du référentiel d'auto-évaluation 52

7. Défis et considérations 53

8. Collecte et analyse des données 53

9. Rédaction du rapport d'auto-évaluation 57

10. Soumission à l'ATEA (ou une autre instance d'évaluation) & interactions avec les autorités de tutelle 61

Phase III : Mise en place des mécanismes de gouvernance et de gestion adaptés au statut EPST 66

1. Adoption du texte réglementaire et parution officielle..... 66
2. Inventaire des ressources et réorganisation institutionnelle 67
3. Mise en œuvre des nouveaux mécanismes de gouvernance et de gestion 68
4. Interaction continue avec les autorités de tutelle 69
5. Suivi et évaluation post-transition 69
6. Réforme du cadre organisationnel et institutionnel..... 70
7. Clarification des rôles et responsabilités 70
8. Renforcement des structures de pilotage 71
9. Décentralisation des décisions..... 72
10. Intégration des nouvelles technologies de gestion 72
11. Culture de la performance et de l'innovation..... 73
12. Adoption d'un nouveau modèle de gouvernance universitaire 73
13. Approche participative et transparence 73
14. Évaluation continue des performances 74
15. Optimisation des processus décisionnels 75
16. Un cadre réglementaire renforcé 75
17. Renforcement de l'autonomie budgétaire et optimisation des ressources..... 75
18. Gestion financière autonome et rigoureuse..... 75
19. Diversification des sources de financement 76
20. Optimisation des processus de gestion 77
21. Maîtrise et contrôle des dépenses..... 77
22. Mise en place d'un système de contrôle interne et d'assurance qualité..... 77
23. Audit interne régulier..... 78

24. Dispositifs de reporting et suivi en temps réel 78
25. Évaluations périodiques externes 79
26. Certification aux normes ISO 9001 et ISO 21001 79
27. Développement de l'interaction avec l'environnement socio-économique 79
28. Mise en place de comités consultatifs 80
29. Développement des incubateurs et pôles de compétitivité 80
30. Promotion de la formation en alternance et professionnalisation des diplômes 80
31. Renforcement du niveau de maturité technologique 81
Phase IV : Déploiement opérationnel et suivi de la mise en œuvre 82
1. Déploiement effectif des nouvelles structures et procédures 82
2. Développement des compétences et accompagnement du changement 86
Phase V : Pérennisation et amélioration continue 96
1. Institutionnalisation d'un système d'évaluation et d'amélioration continue 96
2. Renforcement des partenariats et diversification des financements 97
3. Modernisation des infrastructures et transformation numérique 99
4. Mise à niveau des infrastructures pédagogiques et scientifiques 99
5. Transformation digitale et campus intelligent 100
6. Sécurité des données et gouvernance numérique 101
7. Création d'une culture d'innovation et de leadership académique 102
8. Promotion de l'innovation pédagogique 102

9. Renforcement de l'excellence académique 102
10. Développement d'une stratégie d'internationalisation renforcée 103
11. Attractivité des étudiants et chercheurs étrangers 103
12. Amélioration des classements internationaux 104
Conclusion 104
Conclusion générale : Vers une transformation pérenne de l'Université en EPST..... 105

Liste des abréviations

Acronyme	Description
EPST	Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique
EPA	Établissement Public à caractère Administratif
EPNA	Établissement Public à caractère Non Administratif
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
PPP	Partenariat Public-Privé
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Planifier, Faire, Vérifier, Agir - Cycle d'amélioration continue)
ISO	Organisation Internationale de Normalisation (International Organization for Standardization)
ATEA	Agence Tunisienne d'Évaluation et d'Assurance Qualité
UDARI	Unité d'Appui à la Recherche et à l'Innovation
Horizon Europe	Programme-cadre de financement de la recherche et de l'innovation de l'Union Européenne
Erasmus+	Programme de l'Union Européenne pour l'éducation, la formation, la jeunesse et le sport
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique (France)
CNI	Centre National de l'Informatique
PAQ-DGSU	Programme d'Appui à la Qualité – Direction Générale des Services Universitaires
PAQ-DGSE	Programme d'Appui à la Qualité – Direction Générale des Services Économiques

Aperçu du WP4

Le WP4 vise à accompagner les universités tunisiennes à expérimenter une majeure autonomie financière en matière de recherche à travers la création d'une cellule de veille et d'évaluation de la performance au niveau de chaque université tunisienne, la préparation d'un modèle de contrat entres les universités, le MESRS et les structures de recherche et en élaborant une feuille de route pour opérationnaliser le processus de passage au statut d'EPST (Statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique).

Sachant que le statut de l'EPST présente plusieurs opportunités pour les universités pour améliorer leurs performances opérationnelle et financière en leur dotant de nouvelles compétences techniques et managériales et d'outils modernes de gestion et de pilotage des politiques de recherche et innovation, les universités tunisiennes auront donc l'opportunité à travers la création de ce contrat de performance d'expérimenter et mettre en pratique leur autonomie financière et administrative en matière de recherche.

Ce changement implique une transformation structurelle de la gouvernance de la recherche, une meilleure articulation entre les priorités nationales et les stratégies institutionnelles, et une valorisation accrue de la performance.

T4.4 Elaboration d'une feuille de route pour opérationnaliser le processus de passage au statut d'EPST

Le statut de l'EPST présente plusieurs opportunités pour les universités pour améliorer leur performance opérationnelle et financière en leur dotant de nouvelles compétences techniques et managériales et d'outils

modernes de gestion et de pilotage des politiques de recherche et innovation.

Réussir le passage à ce nouveau statut suppose :

- L'appropriation des instruments de pilotage et de financement des structures de recherche sur la base de leurs résultats.
- La mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des résultats de recherche
- La maîtrise des nouvelles fonctions d'aide au pilotage du système de recherche à mettre en place dans le cadre du nouveau statut notamment le contrôle de gestion et le contrôle interne.

Dans cette logique la T4.4 a visé à la création d'une feuille de route pour opérationnaliser le processus de passage au statut d'EPST dans le domaine de la gouvernance de la recherche.

Cette tâche a été coordonnée par l'Université de Sousse qui avec la collaboration du MESRS, a défini une feuille de route qui décrit le plan d'action que chaque université doit mettre en place dans ce sens.

1. Importance de l'autonomie dans la recherche scientifique

L’autonomie dans la recherche scientifique joue un rôle fondamental dans l’efficacité des travaux académiques et leur impact socio-économique. Dans le cadre du projet Erasmus+ DIRASA, qui vise à renforcer la coopération et l’innovation dans l’enseignement supérieur, cette autonomie permet d’optimiser la gestion des ressources, d’adapter les projets aux réalités locales et de promouvoir la recherche collaborative.

1.1. Définition de l’autonomie dans la recherche scientifique

L’autonomie académique désigne la capacité des universités et des chercheurs à définir leurs propres axes de recherche, méthodes pédagogiques et stratégies de collaboration, sans ingérence excessive des autorités administratives ou gouvernementales (Estermann et al., 2011). Elle peut être subdivisée en plusieurs dimensions :

- **Autonomie institutionnelle** (capacité à fixer les priorités scientifiques et à gérer les ressources)

- **Autonomie financière** (liberté de mobilisation et d'utilisation des financements)
- **Autonomie pédagogique et scientifique** (capacité des chercheurs à choisir leurs méthodologies et partenaires)

Dans le cadre du projet DIRASA, cette autonomie est essentielle pour favoriser des échanges académiques dynamiques et stimuler la production scientifique de manière ciblée.

1.2. Les avantages de l'autonomie pour les chercheurs et les étudiants

L'autonomie dans la recherche scientifique offre plusieurs bénéfices :

- **Favorise l'innovation et la créativité** : En permettant aux chercheurs d'explorer des approches interdisciplinaires et adaptées aux enjeux locaux, l'autonomie stimule l'émergence de solutions innovantes (Brew, 2012).
- **Renforce la compétitivité internationale** : Une plus grande liberté institutionnelle favorise la participation à des projets de recherche collaboratifs, notamment à travers Erasmus+, Horizon Europe et autres, où les universités partenaires partagent leurs ressources et expertises (European Commission, 2020).
- **Améliore l'efficacité des projets de recherche** : Lorsque les chercheurs disposent d'une autonomie budgétaire et organisationnelle, ils optimisent la gestion des ressources, réduisent

les délais administratifs et augmentent la productivité scientifique (Aghion et al., 2010).

1.3. Les défis associés à la promotion de l'autonomie

Malgré ses avantages, plusieurs obstacles peuvent entraver l'autonomie académique :

- **Cadres réglementaires rigides** : Dans certains pays, des réglementations strictes limitent la liberté des universités dans la gestion des fonds et des recrutements.
- **Dépendance aux financements externes** : Une autonomie budgétaire limitée pousse les universités à dépendre des subventions et des partenariats industriels, ce qui peut influencer leurs priorités de recherche (Marginson, 2007).
- **Manque de compétences en gestion de projet** : Les chercheurs, souvent formés à la production scientifique et académique peuvent rencontrer des difficultés à gérer des budgets et des collaborations internationales efficacement.

1.4. Recommandations pour renforcer l'autonomie

- **Développer des politiques institutionnelles de soutien** : Permettre aux universités d'établir des structures de gestion autonomes pour faciliter la prise de décision.

- **Renforcer la formation en gestion de projet** : Offrir aux chercheurs et étudiants des formations sur la gestion financière et la conduite de collaborations internationales.
- **Encourager les financements compétitifs et diversifiés** : Favoriser des modèles de financement mixte (public-privé) afin de réduire la dépendance aux subventions étatiques et d'assurer une flexibilité accrue.
- **Simplifier les procédures administratives** : Réduire la bureaucratie associée aux projets Erasmus+, Horizon Europe etc., … pour que les chercheurs puissent se concentrer sur leurs travaux scientifiques.

2. Le Modèle EPST : Un Cadre pour l'Autonomie

2.1. Définition et cadre juridique des EPST

Le modèle des **Établissements Publics à caractère Scientifique et Technologique (EPST)** est une alternative visant à moderniser la gouvernance des universités tunisiennes, en leur offrant plus d'autonomie dans la gestion de la recherche et des financements.

Les EPST sont définis par le **décret n° 2008-3581 du 21 novembre 2008**, qui permet aux universités tunisiennes de transformer leur statut en EPST sous certaines conditions :

- Qualité de la gestion pédagogique et scientifique,
- Bonne gestion administrative et financière,
- Ouverture sur l'environnement socio-économique,
- Signature d'un contrat de formation et de recherche.

Selon la **Loi n° 2008-19 du 25 février 2008**, ces établissements fonctionnent sous un régime hybride :

- Autonomie administrative et financière,
- Gestion selon la législation commerciale,

- Application d’un manuel des procédures et fiches de fonction,
- Obligation de contractualisation avec le ministère de tutelle.

2.1.1. Changements Liés à la Transformation des Universités en EPST

La transition vers le statut d’EPST implique plusieurs modifications majeures :

Avant (EPA)	Après (EPST)
Contrôle à priori par le ministère de tutelle	**Contrôle à postériori** par un réviseur aux comptes
Comptabilité publique	**Comptabilité commerciale**
Décisions administratives et financières soumises à validation	**Plus d’autonomie dans la gestion financière**
Fonds non réutilisables en fin d’année	**Possibilité d’utiliser les reliquats budgétaires**

D'autres changements notables incluent :

- **Création de nouvelles instances de gouvernance** (Conseil d’Établissement, audit interne, contrôle de gestion).
- **Possibilité de conclure des marchés publics sous un régime assoupli.**
- **Alignement sur des normes de gestion similaires aux institutions privées ou internationales.**

2.2. Expériences internationales d'autonomisation via l'EPST

2.2.1. Visites de terrains

Les visites de terrain ont eu lieu à Pavie (7 et 8 octobre 2024), Pise (10 et 11 octobre 2024), et Rouen (24 et 25 février 2025) revêtent une importance cruciale pour le partage et l'échange de bonnes pratiques dans le domaine de la recherche scientifique. Ces événements sont conçus pour favoriser un dialogue constructif entre les institutions de recherche tunisiennes et leurs homologues européennes, dans le but de renforcer les capacités de recherche en Tunisie.

L'objectif principal de ces visites est de permettre une compréhension approfondie des laboratoires, des centres de recherche et des structures institutionnelles existantes en Italie et en France. En participant à ces rencontres, les chercheurs et les responsables d'universités tunisiennes l'occasion :

- D'explorer les mécanismes de financement qui soutiennent la recherche,
- D'analyser les stratégies d'innovation adoptées par ces pays,
- De comprendre l'organisation et la gestion des institutions scientifiques.

Dans ce cadre, Il est essentiel de s'inspirer des modèles de gouvernance et des infrastructures de recherche mises en place dans ces pays, afin de réfléchir à des pistes d'amélioration pour les universités tunisiennes. L'intégration des meilleures pratiques observées pourrait permettre de :

- Optimiser les processus de recherche et d'innovation,

- Renforcer la compétitivité scientifique des universités tunisiennes,
- Développer un modèle plus autonome pour la gestion de la recherche.

Recommandations pour une Exploitation Efficace des Échanges

Afin de maximiser l'impact de ces visites sur le paysage universitaire tunisien, plusieurs actions peuvent être envisagées :

1. Mettre en place des partenariats durables entre les universités tunisiennes et celles visitées.
2. Organiser des ateliers de formation sur des sujets spécifiques identifiés lors des visites.
3. Créer des réseaux de collaboration pour le partage continu d'informations et de ressources.
4. Établir une cellule de veille scientifique, chargée de suivre les meilleures pratiques en matière de gouvernance et de financement de la recherche.

Ces échanges représentent une opportunité stratégique pour la Tunisie, afin de moderniser son système de recherche.

2.3. Avantages attendus pour les universités tunisiennes

Lors de la journée de travail organisée dans le cadre du WP4 du projet DIRASA, le 16 janvier 2025 à Sousse Tunisie, les universités tunisiennes ainsi que leurs partenaires ont formulé des recommandations et ont

souligné plusieurs étapes essentielles pour assurer une transition efficace vers le statut d'EPST sous forme des ateliers tels que :

Atelier 1 : Quels sont les fondements légaux et réglementaires pour réussir la transition vers le statut EPST ?

- **Défis identifiés :**
  - Bureaucratie lourde freinant l'autonomie des universités.
  - Manque de formation sur la gestion des EPST.
  - Faible intégration du secteur privé et des financements internationaux.
- **Opportunités** :
  - Accès à des financements internationaux (Horizon Europe, Erasmus+).
  - Renforcement des collaborations avec l'industrie.
  - Amélioration de la gouvernance universitaire.
- **Recommandations** :
  - Réformer le cadre juridique pour garantir une réelle autonomie.
  - Simplifier les procédures administratives.
  - Former les acteurs universitaires à la gestion des EPST.
  - Encourager les partenariats avec le secteur privé.
  - Mise en place d'outils de gestion,
  - Manuel des procédures,
  - Comptabilité analytique,
  - Systèmes d'information intégrés.

Atelier 2 : Par quels moyens et mécanismes pourrait-on renforcer la transparence, améliorer l'évaluation et maximiser l'efficacité des politiques de recherche dans un cadre EPST ?

- **Solutions proposées :**
  - Transparence : Reporting public des projets, standardisation des financements.
  - Évaluation : Référentiel d'indicateurs (KPI), audits et autoévaluations.
  - Gouvernance : Renforcement des cellules qualité, adoption des normes ISO.
  - Amélioration continue : Revues régulières et cycle PDCA.
- **Défis** :
  - Résistance au changement, manque de formation et harmonisation des critères d'évaluation.
- **Recommandations** :
  - Former les acteurs aux outils de transparence et d'évaluation.
  - Créer un comité de pilotage et un guide qualité.
  - Allouer des ressources pour soutenir ces réformes.

Prochaines étapes : Déploiement progressif des référentiels qualité et évaluation sur un an.

Atelier 3 : Quelles étapes prioritaires doivent être mises en place pour élaborer une feuille de route efficace pour l'EPST ?

- **Étapes prioritaires :**

1. **Avant la mise en œuvre**

- Diagnostic SWOT pour identifier les forces et faiblesses.
- Création d'une cellule de veille stratégique.
- Définition d'un cadre juridique clair.
- Fixation des objectifs stratégiques à court, moyen et long terme.

2. **Pendant la mise en œuvre**
   - Déploiement d'indicateurs clés de performance (KPI).
   - Renforcement de la gouvernance et des processus décisionnels.
   - Communication et sensibilisation des parties prenantes.
3. **Après la mise en œuvre**
   - Évaluation continue et audits réguliers.
   - Promotion d'une culture qualité pour une amélioration constante.

- **Outils et méthodes**
  - Cellule de veille stratégique pour suivre les opportunités.
  - Référentiel national et normes ISO 21001 pour harmoniser les pratiques.
  - Gestion documentaire centralisée pour assurer la transparence.
- **Recommandations**
  - Impliquer toutes les parties prenantes dès la phase de conception.

- Favoriser la transparence via un accès ouvert aux décisions et évaluations.
- Développer la formation continue pour les chercheurs et administrateurs.
- Établir des partenariats nationaux et internationaux pour renforcer l'impact.

2.4. Défis, Opportunités et Perspectives

2.4.1. Défis du Modèle EPST

- **Autonomie incomplète** : Restrictions sur le recrutement des enseignants et la sélection des étudiants.
- **Cadre juridique rigide** : Certains aspects restent sous tutelle administrative, limitant la souplesse de gestion.
- **Difficultés d'adaptation** : Les universités doivent s'approprier de nouveaux outils de gestion et une culture axée sur la performance.

2.4.2. Opportunités du Modèle EPST :

- **Ouverture sur le secteur économique et l'international** : Plus d'échanges et de financements extérieurs.
- **Flexibilité budgétaire** : Capacité à mieux utiliser les ressources financières et à attirer des investissements.
- **Amélioration de la gestion** : Introduction de nouvelles pratiques favorisant la transparence et l'efficacité.

L’adoption du modèle EPST est considérée comme une **première étape vers une autonomie universitaire plus large**, en attendant d’éventuelles réformes législatives qui pourraient aller encore plus loin vers le statut EPNA (Etablissement Public à caractère non administratif) éventuellement.

Le modèle EPST offre aux universités tunisiennes une autonomie partielle mais significative dans la gestion de leurs ressources et de leur gouvernance. S’il présente encore certaines limites, il constitue une **étape clé vers une modernisation du système universitaire tunisien.**

Pour maximiser son impact, il est essentiel de :

1. **Accompagner les universités dans la mise en œuvre des réformes** (formations, audit, mise en place de nouvelles structures).
2. **Encourager les partenariats internationaux** pour améliorer le financement et l’innovation.
3. **Adopter une approche évolutive**, en ajustant progressivement le cadre juridique pour donner plus d’autonomie aux EPST.

FEUILLE DE ROUTE POUR LE PASSAGE VERS L'EPST

Phase I : Analyse et diagnostique pour la transition vers l'EPST

L'élaboration d'une feuille de route efficace pour la transition des universités tunisiennes vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) repose en premier lieu sur une analyse et un diagnostic précis de l'existant. Cette première phase est déterminante car elle permet d'établir un état des lieux détaillé des forces et faiblesses de l'établissement, d'identifier les besoins et d'anticiper les obstacles potentiels.

1. Réalisation d'un diagnostic approfondi de l'existant : outils d'analyse stratégique et leurs limites

La réalisation d'un diagnostic stratégique approfondi constitue une phase préliminaire essentielle pour toute démarche de transformation institutionnelle, en particulier dans le cadre d'une transition vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Ce diagnostic vise à offrir une compréhension fine et systémique des capacités internes de l'université tout en analysant les forces exogènes qui influencent son évolution. Cette double lecture – interne et externe – permet d'identifier non seulement les leviers de performance, mais

également les contraintes structurelles et contextuelles qui pourraient entraver la mise en œuvre des réformes envisagées.

2. Les outils classiques d'analyse stratégique : SWOT et PESTEL

Deux outils complémentaires sont traditionnellement mobilisés pour cette analyse : le modèle SWOT (***Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats***) et l'analyse PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental, Légal).

a) L'Analyse SWOT : entre simplicité et efficacité relative

L'analyse SWOT se distingue par sa structure simple et son approche intuitive qui permet de croiser les dimensions internes et externes afin de dresser un portrait synthétique de la situation de l'université. Les forces et faiblesses sont issues d'une analyse interne, mettant en exergue les compétences distinctives, les ressources stratégiques et les éventuelles lacunes organisationnelles. À l'inverse, les opportunités et menaces sont issues de l'environnement externe et permettent d'identifier les dynamiques de marché, les évolutions sectorielles et les risques émergents.

Toutefois, malgré sa popularité, l'analyse SWOT présente certaines limites. D'une part, elle repose largement sur des jugements subjectifs qui peuvent biaiser l'identification et la hiérarchisation des facteurs. D'autre part, elle ne propose pas de méthode formelle pour prioriser les actions stratégiques issues du croisement des quatre dimensions.

Ce manque de hiérarchisation peut conduire à des plans d'action superficiels, déconnectés des réalités complexes du terrain. En outre, le modèle SWOT ne prend pas en compte les dynamiques temporelles et les interactions entre les facteurs, ce qui peut nuire à la profondeur de l'analyse.

b) L’Analyse PESTEL : une lecture macro-environnementale nuancée

L’analyse PESTEL, quant à elle, propose une exploration systématique des forces exogènes susceptibles d’impacter l’université à court, moyen et long terme. Elle permet d’appréhender les influences politiques (réformes éducatives, orientations ministérielles), économiques (budgets publics, financement de la recherche), sociales (attentes sociétales, employabilité), technologiques (innovation pédagogique, digitalisation), environnementales (développement durable, éco-responsabilité) et légales (cadre réglementaire, normes de qualité).

Cependant, bien que cet outil offre une cartographie riche des déterminants externes, il souffre également de certaines limites. En effet, l’analyse PESTEL tend à rester descriptive, sans établir de liens directs entre les différentes forces identifiées ni quantifier leur impact réel sur l’université. De plus, elle ne prend pas toujours en compte les interactions entre ces facteurs — par exemple, la manière dont une réforme politique pourrait influencer les financements économiques ou les attentes sociales. Enfin, sa focalisation sur l’environnement macro empêche souvent d’appréhender les dynamiques micro qui influencent directement la gestion et les performances internes.

3. Approfondir le diagnostic stratégique

des outils complémentaires pour une analyse multidimensionnelle pour pallier les limites inhérentes aux analyses SWOT et PESTEL, il est pertinent d’enrichir le diagnostic stratégique en mobilisant d’autres outils d’évaluation. Ces approches permettent de croiser les perspectives et d’obtenir une vision plus fine et plus nuancée de l’université et de son environnement.

- **L’Analyse des Parties Prenantes (Stakeholder Analysis)**

La transition vers un EPST implique une multitude d'acteurs aux intérêts parfois convergents, parfois divergents : corps professoral, personnel administratif, étudiants, ministères de tutelle, partenaires socio-économiques, bailleurs de fonds internationaux, etc. L'analyse des parties prenantes vise à cartographier ces acteurs, à identifier leurs attentes, leur influence et leur degré d'engagement dans le processus de transformation. Cet outil est crucial pour anticiper les résistances au changement, construire des alliances stratégiques et assurer une communication fluide entre les différentes entités concernées. Toutefois, l'analyse des parties prenantes présente certaines limites : elle repose sur une évaluation subjective de l'influence et des intérêts de chaque acteur, ce qui peut introduire des biais. Par ailleurs, les dynamiques relationnelles évoluent rapidement, rendant parfois obsolètes les cartographies élaborées en amont.

L'Analyse des 5 forces de Porter ce modèle, souvent utilisé dans les analyses concurrentielles, peut être adapté au secteur académique pour comprendre les dynamiques qui régissent l'environnement concurrentiel de l'université. Les cinq forces considérées sont : la menace des nouveaux entrants (nouvelles institutions), le pouvoir de négociation des fournisseurs (corps enseignant qualifié, ressources technologiques), le pouvoir de négociation des clients (étudiants, parents, entreprises partenaires), la menace des produits ou services de substitution (formations en ligne, certifications privées) et l'intensité de la rivalité entre les concurrents (autres universités locales et internationales). Ce cadre permet d'analyser les pressions externes susceptibles d'affecter la compétitivité de l'université dans un marché de l'éducation de plus en plus mondialisé. Néanmoins, son application au contexte académique rencontre certaines limites : l'approche de Porter est initialement conçue pour des environnements purement commerciaux et peut ne pas saisir la

complexité des missions de service public des établissements universitaires, notamment en matière de recherche et d'innovation.

- **L'Analyse VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation)**

Pour évaluer les ressources et compétences internes qui confèrent un avantage concurrentiel durable, l'analyse VRIO est un outil pertinent. Elle examine si une ressource est source de valeur, si elle est rare, difficilement imitable, et si l'organisation est structurée pour l'exploiter efficacement. Dans le cadre universitaire, cela pourrait s'appliquer à des laboratoires de recherche d'excellence, à des partenariats internationaux exclusifs ou à une culture d'innovation pédagogique.

Toutefois, cette approche reste focalisée sur les ressources internes et néglige souvent les dimensions externes, notamment les fluctuations des politiques éducatives ou les attentes changeantes des étudiants. De plus, l'analyse VRIO requiert des données détaillées et actualisées, ce qui peut représenter un défi dans des environnements où l'information est fragmentée.

- **L'Analyse Benchmarking**

Le benchmarking consiste à comparer les pratiques, les performances et les processus de l'université à ceux d'autres établissements reconnus comme des références dans des domaines spécifiques. Dans le cadre d'une transition vers un EPST, il s'agit d'identifier des modèles de gouvernance efficaces, des structures organisationnelles adaptées, ou encore des stratégies d'internationalisation réussies mises en œuvre par des universités similaires, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale.

Le benchmarking permet ainsi de repérer les meilleures pratiques et d'adopter des approches innovantes tout en tenant compte des spécificités locales. Toutefois, cet outil présente certaines limites : il peut

induire une standardisation excessive si l'université cherche uniquement à imiter sans adapter les pratiques à son propre contexte. De plus, l'accès aux données pertinentes des institutions comparées peut s'avérer difficile, en particulier lorsqu'il s'agit d'indicateurs sensibles ou stratégiques.

- **L'Analyse des Scénarios Prospectifs**

Face aux incertitudes et aux mutations rapides de l'environnement éducatif et socio-économique, l'élaboration de scénarios prospectifs constitue un outil précieux. Cette méthode consiste à imaginer différents futurs possibles à moyen et long terme, en tenant compte de variables clés comme les réformes politiques, les évolutions démographiques, les avancées technologiques, ou encore les tendances du marché du travail.

L'analyse prospective permet ainsi d'anticiper les risques et opportunités, et d'élaborer des stratégies flexibles et résilientes. Toutefois, ses limites résident dans le degré élevé de subjectivité des hypothèses formulées et la difficulté à prédire des événements disruptifs majeurs (crises économiques, pandémies, etc.) qui peuvent bouleverser les trajectoires anticipées.

- **L'Analyse des Chaînes de Valeur**

Inspirée des travaux de Michael Porter, l'analyse des chaînes de valeur appliquée à l'université permet d'examiner l'ensemble des activités créatrices de valeur – de l'admission des étudiants à leur insertion professionnelle – en passant par l'enseignement, la recherche, les partenariats et les services aux étudiants. L'objectif est d'identifier les processus clés qui différencient l'établissement et les points faibles susceptibles de limiter la compétitivité ou la qualité des services offerts.

Cette approche favorise l'optimisation des ressources et la valorisation des compétences distinctives. Cependant, elle requiert une cartographie

précise et exhaustive des processus internes, ce qui peut être complexe et chronophage. De plus, l'analyse des chaînes de valeur se concentre principalement sur les activités internes, au risque de sous-estimer l'influence des facteurs externes.

- **Synthèse des Limites et Approches Croisées**

La richesse de ce diagnostic approfondi réside dans la combinaison de plusieurs grilles d'analyse complémentaires. Chacun de ces outils apporte un éclairage spécifique sur les dimensions internes et externes de l'université, facilitant ainsi l'élaboration d'une stratégie robuste pour la transition vers l'EPST. Toutefois, il est crucial de garder à l'esprit que ces outils sont avant tout des supports d'aide à la décision. Leur efficacité dépendra de la rigueur méthodologique, de la qualité des données recueillies et de l'implication active des parties prenantes tout au long du processus.

Aucun outil ne peut, à lui seul, offrir une vision complète et sans faille de l'université et de son environnement. Les analyses SWOT et PESTEL sont fondamentales pour poser les bases du diagnostic, mais leur portée descriptive et parfois statique nécessite d'être enrichie par des approches plus dynamiques et interactives, telles que l'analyse des parties prenantes ou les scénarios prospectifs. Le croisement de ces méthodes permet d'obtenir un diagnostic stratégique robuste, combinant la profondeur des analyses internes et l'ouverture sur les dynamiques externes.

4. Élaboration d'une stratégie et d'une politique adaptée : POS (Plan d'Orientation Stratégique)

L'élaboration d'un Plan d'Orientation Stratégique (POS) constitue une étape cruciale pour assurer la transition réussie de l'Université vers un Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Ce processus requiert une réflexion approfondie, structurée et rigoureuse,

articulée autour d'une vision claire et d'objectifs stratégiques précis, tout en tenant compte des contraintes et des opportunités spécifiques au contexte universitaire.

4.1. Développement du POS

Le POS doit être conçu en parfaite cohérence avec les politiques nationales de réforme de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Il doit également intégrer les orientations stratégiques définies par les autorités ministérielles tout en restant fidèle aux particularités et ambitions propres à l'université concernée. L'élaboration du POS repose sur une démarche méthodique qui s'articule autour de plusieurs phases clés :

1. **Analyse contextuelle** : Cette phase consiste à synthétiser les résultats du diagnostic stratégique (SWOT, PESTEL, Benchmarking) pour en extraire les lignes directrices majeures. Elle permet de comprendre les dynamiques internes et externes, ainsi que les enjeux auxquels l'université est confrontée.
2. **Définition de la vision et des valeurs** : Une vision ambitieuse mais réaliste doit être formulée pour guider l'ensemble des actions stratégiques. Cette vision doit être accompagnée de valeurs institutionnelles fortes (excellence académique, innovation, responsabilité sociétale, inclusion) qui serviront de fondement éthique et opérationnel.
3. **Identification des enjeux stratégiques** : Les défis majeurs doivent être clairement identifiés, qu'il s'agisse de la compétitivité

académique, du financement durable, de l'innovation pédagogique ou encore du rayonnement international.

4.2. Définition des grands axes stratégiques

Le POS doit s'articuler autour de grands axes stratégiques, chacun déclinant des objectifs spécifiques et des actions concrètes. Ces axes, fondés sur les résultats du diagnostic et alignés avec les politiques nationales, permettent de structurer la transformation de l'université.

a) L'amélioration de la gouvernance académique et financière

- Mise en place de structures de gouvernance claires, transparentes et participatives.
- Définition de mécanismes d'allocation budgétaire fondés sur la performance et la qualité.
- Renforcement des capacités des organes de gestion par des formations spécialisées.

b) La mise en place d'une gestion de la qualité conforme aux normes internationales

- Adoption de référentiels de qualité reconnus (ISO 9001, ESG).
- Création d'un centre interne dédié à l'assurance qualité.
- Mise en œuvre d'audits réguliers pour garantir l'amélioration continue des processus académiques et administratifs.

c) Le renforcement de l'employabilité des diplômés et des liens avec le tissu socioéconomique

- Développement de partenariats stratégiques avec les acteurs économiques locaux et internationaux.

- Intégration de stages professionnels obligatoires et de projets collaboratifs dans les cursus.
- Organisation régulière de forums emploi et de rencontres avec les entreprises.

d) L'intégration d'une stratégie numérique et technologique pour moderniser l'administration et l'enseignement

- Digitalisation des processus administratifs et académiques.
- Mise en place de plateformes d'apprentissage en ligne et d'outils pédagogiques innovants.
- Formation des enseignants et du personnel administratif aux nouvelles technologies.

e) Le développement de la recherche et de l'innovation

- Création de centres de recherche d'excellence et des laboratoires spécialisés.
- Renforcement des financements dédiés à la recherche par le biais de fonds compétitifs.
- Encouragement des collaborations interdisciplinaires et internationales.

f) La promotion de l'internationalisation

- Développement de programmes de double diplomation et de mobilité académique.
- Renforcement des réseaux internationaux et des partenariats stratégiques.

- Participation active aux projets et consortiums internationaux.

4.3. Une démarche participative et inclusive

L'élaboration du POS doit impérativement reposer sur une approche participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'université. Les enseignants-chercheurs, le personnel administratif, les étudiants, ainsi que les partenaires économiques et sociaux doivent être associés tout au long du processus. Cette démarche garantit non seulement la légitimité des orientations stratégiques, mais aussi l'adhésion et l'engagement des acteurs pour leur mise en œuvre.

La concertation peut s'organiser sous diverses formes :

- Groupes de travail thématiques.
- Ateliers participatifs.
- Enquêtes et consultations auprès des étudiants et du personnel.

1. Les défis et les limites du POS

Bien que le POS constitue un levier stratégique puissant pour orienter la transformation de l'université, il n'est pas exempt de limites. Parmi les principaux défis figurent :

- La difficulté d'aligner les objectifs institutionnels avec les ressources disponibles.
- Le risque de résistance au changement de la part de certains acteurs.
- La complexité de la coordination entre les différentes parties prenantes.

Pour pallier ces obstacles, il est crucial de prévoir des mécanismes d'accompagnement au changement, des formations adaptées, ainsi que

des dispositifs de suivi et d'évaluation réguliers. Le POS doit ainsi être conçu comme un document évolutif, capable de s'adapter aux transformations du contexte académique et socioéconomique, tout en restant fidèle à la vision stratégique définie.

2. Identification des objectifs opérationnels

La réussite de la transition vers l'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) repose fondamentalement sur la définition précise et rigoureuse des objectifs opérationnels. Ces derniers doivent s'inscrire dans une logique d'efficience et d'efficacité, répondant aux critères SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis), afin d'assurer un pilotage stratégique pertinent et un suivi optimal des résultats attendus.

3. Objectifs sur le plan administratif et financier

L'autonomisation financière est un levier majeur pour une gouvernance efficace et durable. Il s'agit dès lors de :

- Mettre en place un système de gestion financière autonome, garantissant la transparence et la responsabilité dans l'allocation et l'utilisation des ressources. Ce système devra s'appuyer sur des logiciels intégrés de gestion budgétaire et comptable, conformes aux normes internationales.
- Structurer les mécanismes de financement en diversifiant les sources de revenus. Cela implique le développement de partenariats stratégiques avec le secteur privé, la recherche de subventions nationales et internationales, et l'optimisation des recettes propres à l'université (formations continues, services, brevets, etc.).

- Renforcer la capacité d'absorption financière, notamment en formant les gestionnaires aux pratiques avancées de management financier, et en instaurant des procédures rigoureuses de contrôle interne.
- Élaborer une politique de gestion des risques financiers, incluant des audits réguliers et l'analyse des vulnérabilités budgétaires.

4. Objectifs sur le plan académique

L'excellence académique est au cœur des ambitions de l'EPST. Les objectifs doivent viser à :

- Favoriser l'internationalisation des formations en nouant des partenariats académiques avec des institutions étrangères de renom, facilitant ainsi les échanges d'étudiants et d'enseignants-chercheurs, et la co-construction de programmes diplômants.
- Développer des cursus accrédités selon les standards internationaux, en s'appuyant sur des référentiels qualité reconnus. Ces cursus doivent répondre aux besoins du marché du travail tout en intégrant des compétences transversales.
- Renforcer les programmes de formation continue, en proposant des modules adaptés aux professionnels et en répondant aux exigences des secteurs socio-économiques émergents.
- Intégrer les nouvelles technologies dans les méthodes pédagogiques, favorisant l'apprentissage hybride (présentiel et distanciel) et l'utilisation de plateformes d'enseignement en ligne.

5. Objectifs sur le plan de la recherche

Le rayonnement scientifique de l'université passe par :

- L'amélioration de la visibilité et de la compétitivité des laboratoires en favorisant les publications dans des revues indexées à fort impact et en soutenant la participation à des congrès internationaux.
- Le renforcement des collaborations internationales, par l'intégration de réseaux scientifiques mondiaux et la participation à des projets de recherche transnationaux.
- Le développement de pôles d'excellence dans des domaines stratégiques, appuyés par des financements compétitifs et des infrastructures de pointe.
- L'encouragement à la valorisation de la recherche, notamment par la création de start-ups, la protection des brevets, et la commercialisation des résultats scientifiques.

6. Objectifs sur le plan de la gouvernance

Une gouvernance efficiente repose sur des processus décisionnels clairs et participatifs :

- Adopter des processus de décision transparents et efficaces, en instaurant des comités consultatifs et des instances de contrôle interne.
- Mettre en place des indicateurs de suivi clairs et pertinents, permettant d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels.

- Favoriser la participation active des parties prenantes, notamment les enseignants-chercheurs, les étudiants et les partenaires socio-économiques, dans les processus de gouvernance.
- Renforcer la culture de la qualité en instaurant un système d'assurance qualité couvrant l'ensemble des activités académiques, administratives et de recherche.

7. Objectifs transversaux

- Promouvoir la responsabilité sociétale de l'université (RSU), en intégrant des actions en faveur du développement durable, de l'inclusion sociale et de l'égalité des chances.
- Encourager l'innovation pédagogique et scientifique, en soutenant les initiatives innovantes et les projets à fort impact sociétal.
- Développer une stratégie de communication interne et externe afin de renforcer l'image de marque de l'université et d'assurer une diffusion optimale des résultats et des réalisations.

Cette approche holistique permet d'assurer une transition harmonieuse et réussie vers le statut d'EPST, tout en consolidant la position stratégique de l'université au niveau national et international.

4.4. Préparation des conditions de mise en œuvre

La transition vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) exige une préparation minutieuse et rigoureuse. Cette phase préparatoire vise à assurer que les fondations nécessaires soient solidement établies pour garantir la réussite du processus. Il s'agit d'une étape cruciale qui conditionne la pérennité et l'efficacité des futures

actions. Plusieurs dimensions stratégiques doivent être soigneusement analysées et développées.

4.5. Identification des ressources nécessaires : humaines, matérielles et financières

L'évaluation des ressources constitue la première étape indispensable. Il est primordial d'identifier les besoins en compétences humaines, les infrastructures matérielles requise et les ressources financières disponibles ou à mobiliser.

Ressources humaines : La transition vers l'EPST nécessite des équipes compétentes et spécialisées.

Il convient de recenser les talents existants au sein de l'établissement tout en prévoyant le recrutement de profils spécifiques tels que des experts en gestion financière, des spécialistes en qualité, ou encore des conseillers juridiques maîtrisant le cadre réglementaire des EPST. Par ailleurs, un plan de formation doit être élaboré pour garantir la montée en compétences des équipes en place.

Ressources matérielles : Les infrastructures actuelles doivent être évaluées pour déterminer leur adéquation avec les exigences du nouveau statut. Cela inclut les espaces de travail, les laboratoires, les équipements pédagogiques et technologiques ainsi que les outils numériques de gestion. Des investissements stratégiques peuvent s'avérer nécessaires pour moderniser ou compléter ces installations.

Ressources financières : La transition vers l'EPST implique un changement de paradigme en matière de financement. Il est essentiel d'élaborer un plan financier détaillé prévoyant les besoins à court, moyen et long terme. Ce plan doit intégrer les sources de financement traditionnelles, mais aussi explorer de nouvelles opportunités telles que les partenariats public-privé,

les financements compétitifs nationaux et internationaux, ou encore les subventions spécifiques aux projets de recherche.

4.6. Constitution des équipes stratégiques : mise en place d'un comité de pilotage

Le pilotage de la transition doit être confié à une équipe stratégique dédiée et hautement qualifiée. Un comité de pilotage (CoPil) doit être institué pour assurer la gouvernance du projet.

- Composition : Ce comité doit être composé de représentants des différentes parties prenantes : direction de l'établissement, enseignants-chercheurs, personnel administratif, étudiants, ainsi que des experts externes spécialisés en gestion de projets institutionnels.
- Rôles et responsabilités : Le comité de pilotage sera chargé de superviser l'ensemble du processus de transition, d'assurer la cohérence stratégique des actions entreprises et de veiller au respect des délais et des budgets. Il devra également anticiper les risques potentiels et élaborer des plans d'atténuation.
- Sous-comités spécialisés : Pour une efficacité optimale, des sous-comités thématiques peuvent être constitués (ex : finances, ressources humaines, infrastructures, qualité). Chacun d'eux se concentrera sur un aspect spécifique de la transition et rapportera régulièrement au CoPil.

4.7. Élaboration d'un calendrier prévisionnel : définition des étapes clés et des échéances

Un calendrier prévisionnel détaillé est indispensable pour structurer et rythmer le processus de transition.

Phases principales : Le calendrier devra inclure les grandes phases du projet : diagnostic initial, élaboration du Plan d'Orientation Stratégique, définition des objectifs opérationnels, mise en œuvre progressive et évaluation continue.

Jalons et livrables : Chaque phase devra être jalonnée par des étapes clés assorties de livrables précis (rapports, plans d'action, résultats intermédiaires). Ces jalons permettront de mesurer l'avancement du projet et d'ajuster les actions si nécessaire.

Flexibilité : Bien que structurant, le calendrier doit rester flexible afin de s'adapter aux imprévus ou aux retards éventuels. Des marges de manœuvre doivent être prévues pour intégrer ces aléas sans compromettre les objectifs globaux.

4.8. Engagement des parties prenantes : renforcer l'implication des acteurs institutionnels et des partenaires socio-économiques

L'adhésion des parties prenantes est un facteur clé de succès pour la transition vers l'EPST.

Communication et transparence : Il est crucial de mettre en place une stratégie de communication claire et transparente afin d'informer régulièrement l'ensemble des acteurs des avancées du projet. Des réunions, séminaires et ateliers participatifs peuvent être organisés pour favoriser l'échange et la concertation.

Participation active : Les parties prenantes doivent être activement impliquées dans le processus décisionnel. Cela inclut non seulement les membres de l'université, mais aussi les partenaires socio-économiques, les

institutions publiques et les représentants des étudiants. Cette implication renforcera le sentiment d'appartenance et favorisera l'acceptation des changements.

Gestion des résistances : Tout processus de transformation peut générer des résistances. Il est essentiel d'identifier les freins potentiels et de mettre en place des stratégies adaptées pour y répondre. Des séances de sensibilisation, des formations ou encore des dispositifs d'accompagnement peuvent être envisagés pour faciliter l'adhésion.

Conclusion de la phase préparatoire

Cette phase préparatoire représente le socle fondamental sur lequel reposera l'ensemble du processus de transition vers l'EPST. Une analyse rigoureuse, une planification stratégique et une mobilisation collective permettront d'anticiper les défis, de maximiser les opportunités et d'assurer une mise en œuvre efficace et pérenne. La réussite de cette étape conditionnera directement la capacité de l'établissement à s'adapter aux exigences du nouveau statut et à tirer pleinement parti des avantages offerts par le modèle EPST.

Phase II : Préparation du dossier d'auto-évaluation et soumission à l'ATEA ou autres instances d'évaluation

Une fois le diagnostic initial rigoureusement conduit et les grandes orientations stratégiques minutieusement définies, la seconde phase cruciale du processus de transition vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) réside dans l'élaboration d'un dossier d'auto-évaluation exhaustif. Ce document fondamental constitue la pierre angulaire de l'évaluation institutionnelle et conditionne l'obtention du statut convoité. Sa conception doit répondre aux standards les plus élevés en matière d'assurance qualité, tout en respectant scrupuleusement les exigences édictées dans le texte de lois …. L'Agence Tunisienne d'Évaluation et d'Accréditation (ATEA).

- **L'IEAQA (Instance d'Évaluation, d'Assurance Qualité et d'Accréditation)**

Créée initialement pour structurer et encadrer les démarches d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur tunisien, l'IEAQA avait pour mission principale d'accompagner les établissements dans leurs processus d'amélioration continue. Son rôle englobait l'évaluation institutionnelle, l'accréditation des programmes et la promotion d'une culture qualité. Cet organisme jouait un rôle prépondérant dans l'octroi du statut d'EPST aux universités et centres de recherche, en veillant au respect des normes nationales et en assurant la transparence du processus.

Créée initialement pour structurer et encadrer les démarches d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur tunisien, l'IEAQA avait pour mission principale d'accompagner les établissements dans leurs processus

d’amélioration continue. Son rôle englobait l’évaluation institutionnelle, l’accréditation des programmes et la promotion d’une culture qualité. Cet organisme jouait un rôle prépondérant dans l’octroi du statut d’EPST aux universités et centres de recherche, en veillant au respect des normes nationales et en assurant la transparence du processus.

- **Le CNEAR : Comité National de l’Evaluation des Activités de la Recherche Scientifique**

Le CNEARS est généralement chargé d'évaluer et de promouvoir la qualité des activités de recherche dans notre pays. Son rôle consiste à l'évaluation des projets de recherche, des structures de recherche, à la validation des résultats scientifiques, et la formulation de recommandations pour améliorer les pratiques de recherche.

- **La fusion en ATEA (Agence Tunisienne d’Évaluation et d’Accréditation)**

En juin 2022, dans une volonté de rationalisation et d’optimisation des processus d’évaluation, les instances de l’IEAQA et du CNEARS ont été fusionnées pour donner naissance à l’ATEA.

Cette nouvelle agence centralise désormais l’ensemble des missions d’évaluation, d’assurance qualité et d’accréditation, offrant ainsi une approche holistique et cohérente du système tunisien.

L’ATEA est chargée de garantir la qualité et l’excellence des établissements d’enseignement supérieur et de recherche, tout en assurant leur conformité aux standards nationaux et internationaux. Ses missions incluent l’évaluation institutionnelle, l’accréditation des programmes, le suivi des démarches qualité et la reconnaissance académique.

1. Particularités du passage à l'EPST avant et après la création de l'ATEA

Il est crucial de souligner que les établissements ayant amorcé leur transition vers le statut d'EPST avant la fusion de 2022 ont été évalués sous l'égide de l'IEAQA. Ce détail chronologique est fondamental, car il implique que les critères d'évaluation et les procédures ont évolué avec la création de l'ATEA, imposant de nouveaux standards et des méthodologies actualisées.

Les établissements en cours de transition doivent donc veiller à aligner leurs dossiers d'auto- évaluation aux exigences actuelles, tout en prenant en compte les évolutions réglementaires et les nouvelles attentes en matière d'assurance qualité.

Ce processus d'auto-évaluation ne constitue pas seulement une étape administrative, mais bien un levier stratégique permettant aux établissements d'affirmer leur engagement en faveur de l'excellence académique et de la transparence institutionnelle.

2. Suivi et utilisation d'un référentiel d'auto-évaluation

L'auto-évaluation constitue une démarche introspective essentielle pour les établissements d'enseignement supérieur aspirant au statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Cette procédure permet une analyse approfondie des capacités institutionnelles, des performances académiques, de la gouvernance, ainsi que des aspects financiers et infrastructurels. Elle s'appuie sur un référentiel de critères établi par les autorités de tutelle, inspiré des normes internationales d'assurance qualité.

3. Cadre législatif et réglementaire

La transformation des universités et des établissements d'enseignement supérieur en EPST est encadrée par un ensemble de textes législatifs et réglementaires. La loi n° 2008-19 du 25 février 2008, relative à l'enseignement supérieur, stipule dans son article 10 que les universités peuvent être érigées en établissements publics à caractère scientifique et technologique si elles répondent à des conditions fixées par décret. Cette disposition est précisée par le décret n° 2008- 3581 du 21 novembre 2008, qui fixe les conditions de transformation des universités et des établissements d'enseignement supérieur en EPST. Ce cadre législatif impose aux établissements souhaitant opérer cette transition de se soumettre à une auto-évaluation rigoureuse, conformément aux référentiels établis.

4. Domaines clés de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation s'articule autour de plusieurs axes stratégiques, chacun étant minutieusement examiné à travers des critères qualitatifs et quantitatifs rigoureux. Cette approche systémique vise à garantir une évaluation exhaustive et pertinente des différentes dimensions institutionnelles.

Gouvernance et stratégie : Ce domaine analyse la structure organisationnelle de l'établissement, la qualité des processus décisionnels ainsi que le degré d'autonomie institutionnelle. L'accent est mis sur la capacité de l'université à élaborer et à mettre en œuvre une vision stratégique cohérente, en conformité avec les exigences légales et réglementaires. La gouvernance doit refléter un équilibre entre centralisation et décentralisation des responsabilités, tout en garantissant la transparence et l'imputabilité des décisions. Par ailleurs, la gestion des risques, les mécanismes d'évaluation interne et la planification à long terme sont des composantes essentielles de cette dimension.

Offre de formation et adéquation avec le marché du travail : L'évaluation de l'offre pédagogique s'attarde sur la pertinence, la diversité et la qualité des programmes d'enseignement proposés. L'alignement des formations sur les besoins du marché de l'emploi est un critère fondamental, tout comme la prise en compte des évolutions économiques et technologiques. Ce domaine inclut également l'évaluation des méthodes pédagogiques, des dispositifs d'assurance qualité, ainsi que des systèmes de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés. La flexibilité curriculaire, l'interdisciplinarité et l'ouverture internationale des programmes sont également valorisées.

Recherche et innovation : Ce volet s'attache à évaluer la qualité, l'impact et la visibilité des travaux de recherche menés par l'établissement. Les critères d'évaluation portent sur la production scientifique (publications, brevets, communications), les collaborations nationales et internationales, ainsi que la capacité de l'institution à attirer des financements compétitifs. L'innovation est également scrutée, notamment en ce qui concerne la valorisation des résultats de la recherche et les partenariats avec le secteur socio-économique. L'implication des étudiants dans les projets de recherche et le soutien aux jeunes chercheurs sont d'autres indicateurs clés.

Infrastructures et ressources : L'état, la qualité et l'adéquation des infrastructures pédagogiques, scientifiques et administratives sont au cœur de cette évaluation. Les équipements doivent répondre aux normes en vigueur et être en adéquation avec les besoins des programmes d'enseignement et de recherche. Ce domaine couvre également la gestion des bibliothèques, des laboratoires, des espaces numériques et des plateformes technologiques. Par ailleurs, l'évaluation porte sur la gestion des ressources humaines, leur qualification, leur répartition et les politiques de formation continue mises en place.

Gestion administrative et financière : L'analyse de la gestion administrative et financière s'intéresse à l'efficacité des systèmes de gouvernance interne, à la transparence des procédures et à la conformité aux normes comptables et budgétaires. Les mécanismes de contrôle interne, d'audit et de reddition de comptes sont particulièrement scrutés. Une gestion financière saine et équilibrée, alliée à une politique d'investissement stratégique, est essentielle pour assurer la pérennité et le développement de l'institution.

5. Mise en œuvre de l'auto-évaluation

La conduite de l'auto-évaluation requiert la constitution d'une équipe interne dédiée, composée de représentants des différentes composantes de l'établissement : direction, corps professoral, personnel administratif et étudiants. Cette équipe est chargée de coordonner l'ensemble du processus, de la collecte des données à l'analyse des résultats. Pour garantir l'objectivité et la crédibilité de l'évaluation, il est recommandé d'associer des experts externes, issus d'institutions reconnues pour leur expertise en matière d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

6. Utilisation du référentiel d'auto-évaluation

Le référentiel d'auto-évaluation sert de guide structurant pour l'ensemble du processus. Il détaille les critères et les indicateurs à examiner, fournit des méthodologies pour la collecte et l'analyse des données, et établit des standards de performance à atteindre. Ce référentiel, élaboré conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment celles énoncées dans la loi n° 2008-19 et le décret n° 2008-3581, assure une cohérence dans l'évaluation et facilite la comparaison avec les standards nationaux et internationaux.

7. Défis et considérations

La mise en œuvre d'une auto-évaluation efficace peut rencontrer plusieurs défis :

- Ressources limitées : la mobilisation de ressources humaines et matérielles suffisantes est indispensable pour mener à bien l'évaluation.
- Résistance au changement : certains membres de la communauté universitaire peuvent manifester des réticences face à une démarche perçue comme contraignante ou intrusive.
- Objectivité des évaluations : assurer une analyse impartiale nécessite une culture institutionnelle axée sur la transparence et l'amélioration continue.

Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel de promouvoir une communication efficace, de sensibiliser l'ensemble des parties prenantes aux bénéfices de l'auto-évaluation, et de garantir un soutien institutionnel fort tout au long du processus.

En conclusion, l'auto-évaluation, fondée sur un référentiel rigoureux et conforme aux exigences légales, constitue une étape déterminante pour les établissements souhaitant accéder au statut d'EPST. Elle permet non seulement de satisfaire aux obligations réglementaires, mais également de renforcer la qualité et l'efficacité des missions académiques et scientifiques de l'institution.

8. Collecte et analyse des données

L’auto-évaluation, pierre angulaire du processus de transition vers le statut d’Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST),

repose sur une collecte méthodique et exhaustive de données. Cette étape cruciale vise à dresser un diagnostic objectif et précis des forces et faiblesses de l'établissement en se basant sur des indicateurs mesurables. La collecte et l'analyse des données doivent se conformer aux exigences du référentiel d'auto-évaluation, tel que défini par les instances d'évaluation nationales, et répondre aux standards internationaux d'assurance qualité.

- **Données académiques**

Les données académiques constituent un indicateur fondamental de la qualité de l'enseignement dispensé et de l'adéquation des programmes aux attentes du marché de l'emploi. Elles englobent :

- **Nombre d'étudiants inscrits** : Une ventilation par cycle (licence, master, doctorat), filière et année universitaire permet d'évaluer la capacité d'attraction de l'établissement et la diversité de son offre de formation.
- **Taux de réussite et d'abandon** : Ces indicateurs mettent en lumière l'efficacité des dispositifs pédagogiques, l'accompagnement des étudiants et les éventuelles lacunes nécessitant des ajustements.
- **Accréditations et reconnaissances** : Les formations accréditées par des instances nationales et internationales témoignent de la qualité et de la conformité des programmes aux standards éducatifs.
- **Taux d'insertion professionnelle** : Cet indicateur évalue l'adéquation des compétences acquises aux exigences du marché de l'emploi et mesure l'impact socio-économique de l'établissement.

- **Données sur la recherche**

L'activité scientifique est un pilier majeur des EPST. L'analyse des données relatives à la recherche permet d'évaluer le dynamisme et l'impact des travaux menés :

- **Nombre de publications scientifiques** : Évaluées selon les standards bibliométriques (indexation dans des bases reconnues telles que Scopus ou Web of Science), ces données reflètent la productivité scientifique.
- **Brevets et innovations** : Les brevets déposés, licences et transferts de technologie illustrent la capacité de l'établissement à innover et à valoriser la recherche.
- **Projets de recherche financés** : L'obtention de financements compétitifs, nationaux ou internationaux, atteste de la reconnaissance scientifique et de la capacité de mobilisation des équipes.
- **Partenariats de recherche** : Les collaborations avec d'autres institutions académiques, centres de recherche et partenaires industriels témoignent de l'ouverture et de l'ancrage de l'établissement dans des réseaux scientifiques.

- **Données financières**

La santé financière est un indicateur déterminant de la viabilité et de l'autonomie de l'établissement. L'analyse financière inclut :

- **Budget annuel global** : Ventilation des dépenses et des recettes, identification des principales sources de financement (subventions publiques, financements externes, revenus propres).
- **Sources de financement** : Diversification des financements (publics, privés, nationaux, internationaux) et part des ressources propres générées par l'établissement.
- **Optimisation des dépenses** : Évaluation de l'efficience des dépenses, analyse des coûts par activité (enseignement, recherche, administration) et identification des marges d'amélioration.
- **Soutien à la recherche et à l'innovation** : Part du budget dédiée à la recherche, aux équipements scientifiques et aux infrastructures innovantes.

- **Données sur la gouvernance**

La qualité de la gouvernance conditionne directement la capacité de l'établissement à atteindre ses objectifs stratégiques. Les données collectées doivent refléter :

- **Mode de gestion** : Degré d'autonomie décisionnelle, transparence des processus et mécanismes de gouvernance participative.
- **Organigramme institutionnel** : Clarté des responsabilités, fluidité des circuits décisionnels et adéquation des structures aux missions de l'établissement.
- **Processus décisionnels** : Analyse des procédures d'élaboration et de validation des décisions stratégiques, existence de comités consultatifs et d'instances de contrôle interne.

- **Système d'assurance qualité interne** : Mécanismes de suivi et d'évaluation des activités, gestion des risques et plans d'amélioration continue.

- Analyse des données collectées

Une fois les données collectées, leur analyse doit être rigoureuse et systématique. Cette étape consiste à :

- **Évaluer la conformité aux standards** : Mesurer l'écart entre la situation actuelle et les exigences du référentiel d'auto-évaluation.
- **Identifier les forces et faiblesses** : Mettre en évidence les domaines d'excellence et les axes nécessitant des améliorations.
- **Proposer des actions correctives** : Élaborer des plans d'action ciblés pour combler les lacunes identifiées et renforcer les points forts.
- **Élaborer des indicateurs de performance** : Définir des KPI (Key Performance Indicators) pour suivre l'évolution des performances dans le temps.

L'ensemble de ce processus doit être mené de manière participative, impliquant l'ensemble des parties prenantes (corps enseignant, personnel administratif, étudiants, partenaires externes) afin de garantir la fiabilité des données et l'adhésion aux actions d'amélioration proposées.

9. Rédaction du rapport d'auto-évaluation

La rédaction du rapport d'auto-évaluation constitue une étape cruciale dans le processus de transition vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Ce document officiel est bien plus qu'un simple inventaire des forces et faiblesses institutionnelles ; il représente une analyse critique et rigoureuse du fonctionnement de

l'université, en mettant en exergue les initiatives d'amélioration et les stratégies adoptées pour répondre aux exigences d'excellence académique et scientifique.

Qu'est-ce qu'un rapport d'auto-évaluation ?

Le rapport d'auto-évaluation est un outil stratégique de diagnostic interne qui vise à évaluer de manière exhaustive les capacités institutionnelles, la qualité des prestations académiques, les processus de gouvernance, ainsi que l'impact scientifique et socio-économique des activités de l'université. Il est destiné non seulement aux instances d'évaluation externe, mais aussi aux parties prenantes internes qui participent activement au développement de l'établissement.

Ce rapport s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et sert de base aux évaluateurs pour juger de la conformité de l'université aux standards nationaux et internationaux. Il constitue également un levier essentiel pour renforcer la transparence institutionnelle et la responsabilité sociale de l'université.

Comment rédiger un rapport d'auto-évaluation ?

La rédaction d'un rapport d'auto-évaluation réussi repose sur plusieurs principes méthodologiques :

- **Clarté et structuration** : Le rapport doit être structuré de manière logique et fluide, facilitant la lecture et la compréhension. Il convient d'y intégrer :
  - **Un résumé exécutif** présentant les principales conclusions et recommandations.
  - **Une introduction** détaillant le contexte institutionnel, les objectifs de l'auto- évaluation et la méthodologie adoptée.

- **Des sections analytiques** couvrant l'ensemble des domaines évalués (gouvernance, formation, recherche, ressources, etc.).
- **Un plan d'action** ciblé pour combler les lacunes identifiées.
- **Des annexes** incluant les données brutes, les questionnaires et les résultats détaillés.

- **Objectivité et transparence** : Le rapport doit refléter une évaluation honnête et impartiale, mettant en lumière à la fois les réussites et les défis. Il est essentiel d'éviter l'autocélébration excessive et de se concentrer sur des analyses factuelles basées sur des données vérifiables.
- **Participation collective** : La qualité du rapport dépend largement de l'implication des différentes parties prenantes. Il est crucial d'adopter une approche participative, en sollicitant les contributions des enseignants-chercheurs, des étudiants, du personnel administratif et des partenaires externes. Cette démarche favorise une vision globale et enrichie des réalités institutionnelles.
- **Utilisation d'indicateurs de performance** : Pour assurer la crédibilité et la pertinence du rapport, il est indispensable d'intégrer des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettant de mesurer les performances. Ces indicateurs doivent être alignés sur les référentiels établis et inclure, par exemple :
  - Taux de réussite et d'insertion professionnelle des diplômés.
  - Nombre et qualité des publications scientifiques.

- Partenariats académiques et industriels.
- Efficacité des processus administratifs et financiers.

Comment réussir son rapport d'auto-évaluation ?

Le succès d'un rapport d'auto-évaluation repose sur plusieurs facteurs clés :

1. **Une planification rigoureuse** : La préparation du rapport doit suivre un calendrier précis, avec des étapes bien définies (collecte des données, rédaction, validation interne, etc.). La gestion efficace du temps est essentielle pour garantir la qualité du document.
2. **Un leadership engagé** : La supervision du processus par une équipe dédiée et compétente, dirigée par un coordinateur expérimenté, est cruciale pour assurer la cohérence et l'intégrité du rapport.
3. **Un dialogue institutionnel ouvert** : Encourager les échanges entre les différentes parties prenantes permet d'enrichir le contenu du rapport et d'assurer une meilleure appropriation des résultats.
4. **L'amélioration continue** : Le rapport d'auto-évaluation ne doit pas être perçu comme une fin en soi, mais comme un outil dynamique d'amélioration. Il est donc essentiel d'intégrer un suivi des actions correctives et d'actualiser régulièrement le document en fonction des évolutions institutionnelles.
5. **La qualité rédactionnelle** : Un soin particulier doit être accordé à la rédaction, en utilisant un style clair, précis et soutenu. Le document

doit être exempt de fautes, cohérent et structuré, tout en étant attractif pour les lecteurs.

En somme, le rapport d'auto-évaluation est une étape déterminante dans le processus d'obtention du statut d'EPST. Sa qualité et sa rigueur conditionnent non seulement l'évaluation externe mais aussi la capacité de l'institution à s'engager dans une dynamique d'excellence et de développement durable.

Importance du retour d'expérience

Une fois le rapport d'auto-évaluation finalisé et soumis, il est primordial de recueillir un retour d'expérience des parties prenantes internes et externes. Ce retour permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration non détectés initialement. Il favorise également l'apprentissage organisationnel et prépare l'institution à de futures démarches d'évaluation.

En intégrant ces retours dans les processus d'amélioration continue, l'université peut renforcer sa résilience institutionnelle et affiner ses stratégies pour atteindre l'excellence académique et scientifique.

10. Soumission à l'ATEA (ou une autre instance d'évaluation) & interactions avec les autorités de tutelle

La soumission du rapport d'auto-évaluation à l'instance d'évaluation nationale telle que l'Agence Tunisienne d'Évaluation et d'Accréditation (ATEA) représente une phase décisive dans le processus d'obtention du statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST). Cette étape marque la transition de l'auto-analyse interne à l'évaluation externe et implique des interactions complexes avec les autorités de tutelle. Elle exige une préparation minutieuse, une

communication fluide avec les parties prenantes et une gestion rigoureuse des retours et recommandations.

Qu'est-ce que la soumission à l'ATEA (ou une autre instance d'évaluation) ?

La soumission à l'ATEA est le processus par lequel l'université transmet son rapport d'auto- évaluation pour une évaluation externe approfondie. L'objectif est de vérifier la conformité de l'établissement aux standards académiques, scientifiques et administratifs nationaux et internationaux. L'ATEA joue ainsi un rôle de garant de la qualité et de la transparence dans l'enseignement supérieur.

Cette phase vise à :

- Valider les analyses internes à travers un regard extérieur.
- Identifier les écarts entre les pratiques actuelles et les standards requis.
- Formuler des recommandations pour renforcer la qualité institutionnelle.
- Statuer sur l'aptitude de l'université à accéder au statut d'EPST.

Comment préparer et réussir la soumission ?

Le succès de la soumission à l'ATEA repose sur plusieurs piliers essentiels :

Préparation rigoureuse du dossier :

- **Vérification de la conformité** : Avant la soumission, un audit interne minutieux doit être effectué pour s'assurer que le rapport respecte les exigences formelles et méthodologiques de l'ATEA.
- **Complétude des documents** : Le dossier doit inclure non seulement le rapport d'auto-évaluation, mais aussi l'ensemble des pièces

justificatives nécessaires (statistiques, annexes, rapports financiers, etc.).

- **Cohérence des données** : Il est impératif de garantir la cohérence entre les différentes sections du rapport, en veillant à l'harmonisation des chiffres, des analyses et des conclusions.

Interactions avec les autorités de tutelle :

- **Consultation proactive** : Dès les premières phases de l'auto-évaluation, il est conseillé de maintenir un dialogue ouvert avec les autorités de tutelle, notamment le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Cela permet d'assurer un alignement stratégique avec les réformes en cours et d'anticiper les attentes institutionnelles.
- **Révisions et ajustements** : Après la soumission, l'ATEA peut formuler des observations et recommandations nécessitant des ajustements. L'université doit alors mobiliser ses équipes pour apporter rapidement les corrections requises, tout en documentant les actions entreprises.

Préparation de la visite d'évaluation :

- **Organisation logistique** : La visite des experts requiert une organisation méticuleuse. Il est crucial de planifier les rencontres avec les parties prenantes (direction, enseignants-chercheurs, étudiants, partenaires externes) et de s'assurer que les infrastructures sont prêtes à accueillir les évaluateurs.

- **Sensibilisation des acteurs** : Les membres de la communauté universitaire doivent être informés des objectifs et du déroulement de la visite. Des sessions de préparation peuvent être organisées pour les familiariser avec les attentes des évaluateurs.

Mise en œuvre des actions correctives :

- **Analyse des recommandations** : Suite à l'évaluation externe, l'université reçoit un rapport détaillé. Une analyse approfondie de ce document est nécessaire pour hiérarchiser les actions à entreprendre.
- **Plan d'amélioration** : Un plan d'action spécifique doit être élaboré pour traiter les lacunes identifiées. Ce plan doit inclure des indicateurs de suivi et des échéances claires afin de garantir l'efficacité des mesures correctives.

Les enjeux stratégiques de la soumission

La soumission à l'agence chargée de l'évaluation et les interactions avec les autorités de tutelle s'inscrivent dans une dynamique stratégique cruciale pour l'avenir de l'université. Un dossier bien construit et conforme aux attentes des instances d'évaluation permet non seulement d'accélérer la transition vers le statut d'EPST, mais aussi de renforcer la crédibilité et l'attractivité de l'établissement.

De plus, cette phase offre l'opportunité de :

- **Renforcer la culture de la qualité** au sein de l'université.
- **Mobiliser l'ensemble de la communauté universitaire** autour d'un projet commun.

- **Améliorer les performances académiques et scientifiques** grâce aux retours constructifs des experts.

Enfin, la validation et l'obtention de l'agrément final par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique constituent une reconnaissance officielle des efforts fournis par l'établissement pour atteindre les standards d'excellence. Cette reconnaissance ouvre la voie à de nouvelles opportunités en matière de financement, de partenariats internationaux et de développement institutionnel.

En somme, la phase de soumission à l'évaluation et les interactions avec les autorités de tutelle sont des étapes déterminantes qui requièrent une préparation rigoureuse, une implication collective et une vision stratégique claire pour assurer le succès du processus d'accréditation et la transition vers le statut d'EPST.

Phase III : Mise en place des mécanismes de gouvernance et de gestion adaptés au statut EPST

Une fois l'agrément officiel obtenu, la transition effective vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) nécessite une refonte approfondie des mécanismes de gouvernance et des modalités de gestion. Cette étape est essentielle pour garantir que l'Université puisse fonctionner de manière autonome tout en respectant les exigences légales et réglementaires en vigueur.

1. Adoption du texte réglementaire et parution officielle

La première étape cruciale dans la mise en place des mécanismes de gouvernance adaptés au statut EPST repose sur l'adoption du texte réglementaire encadrant ce nouveau statut. Ce processus complexe débute par l'élaboration d'un projet de décret par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, en concertation avec les parties prenantes concernées (universités, centres de recherche, autorités administratives, …). Ce projet doit définir les modalités précises de fonctionnement des EPST, incluant leurs missions, leurs structures de gouvernance, leurs prérogatives administratives et financières, ainsi que les obligations de transparence et d'évaluation.

Une fois le projet finalisé, il est soumis à l'approbation du Conseil des Ministres, qui procède à son examen et à sa validation. L'adoption officielle du texte intervient ensuite par décret gouvernemental, publié au Journal Officiel de la République Tunisienne (JORT). La parution dans le JORT confère au texte une force juridique exécutoire, marquant le point de

départ de l'application des nouvelles dispositions légales relatives au statut EPST.

Ce cadre réglementaire, une fois adopté, précise les droits et obligations de l'établissement, encadre ses interactions avec les autorités de tutelle et définit les mécanismes de contrôle et d'évaluation. Il constitue la pierre angulaire sur laquelle reposent toutes les réformes structurelles et organisationnelles de l'université.

2. Inventaire des ressources et réorganisation institutionnelle

L'université doit réaliser un inventaire exhaustif de l'ensemble de ses ressources humaines, matérielles et financières. Cet inventaire vise à :

- Évaluer les actifs et passifs : Recenser les biens mobiliers et immobiliers, les équipements pédagogiques et scientifiques, ainsi que les ressources financières disponibles.
- Analyser les ressources humaines : Cartographier les compétences internes, identifier les besoins en formation et planifier les recrutements nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences du statut EPST.
- Réexaminer les contrats et partenariats : Vérifier la conformité des accords existants avec le nouveau cadre juridique et procéder aux ajustements nécessaires.

Parallèlement à cet inventaire, une réorganisation institutionnelle s'impose afin d'adapter les structures de gouvernance et les organes décisionnels aux standards des EPST. Cette réorganisation peut inclure :

- La mise en place d'un conseil d'administration renforcé.

- La création de comités scientifiques et techniques.
- L'établissement de mécanismes de contrôle interne et d'audit

3. Mise en œuvre des nouveaux mécanismes de gouvernance et de gestion

L'université doit ensuite mettre en place des mécanismes de gouvernance et de gestion conformes aux exigences du statut EPST. Cette phase comprend :

- **Renforcement de l'autonomie institutionnelle** : Le statut EPST confère à l'université une plus grande autonomie, notamment en matière de gestion budgétaire et financière. Il est donc primordial de définir des procédures internes garantissant une utilisation efficace et transparente des ressources.
- **Développement d'une stratégie scientifique et technologique** : L'université doit élaborer un plan stratégique aligné sur les priorités nationales et internationales en matière de recherche et d'innovation. Ce plan doit inclure des objectifs clairs, des indicateurs de performance, ainsi que des mécanismes d'évaluation continue.
- **Modernisation des outils de gestion** : L'adoption de solutions numériques pour la gestion administrative, financière et académique devient essentielle pour assurer l'efficacité et la transparence des processus.
- **Mise en place de politiques de qualité et d'assurance interne** : Des dispositifs d'évaluation interne doivent être instaurés afin de

garantir l'amélioration continue des activités de l'université et la conformité aux standards de qualité.

4. Interaction continue avec les autorités de tutelle

Tout au long de ce processus, l'université doit maintenir un dialogue constant avec les autorités de tutelle, en particulier le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Ces interactions permettent de :

- Assurer l'alignement des réformes institutionnelles avec les politiques nationales.
- Obtenir les validations nécessaires pour les changements structurels.
- Bénéficier d'un accompagnement et de conseils techniques lors de la mise en œuvre des nouveaux mécanismes.

5. Suivi et évaluation post-transition

Enfin, une fois les mécanismes en place, l'université doit mettre en œuvre un système de suivi et d'évaluation afin de mesurer l'efficacité des réformes adoptées. Ce système repose sur :

- Des audits réguliers pour évaluer la conformité aux exigences réglementaires.
- Des enquêtes de satisfaction auprès des parties prenantes.
- Des revues stratégiques pour ajuster les orientations et les priorités.

Ainsi, la mise en place des mécanismes de gouvernance et de gestion adaptés au statut EPST constitue une étape déterminante dans la transformation de l'université. Elle exige une approche méthodique, un

engagement fort de toutes les parties prenantes et une coordination étroite avec les autorités de tutelle pour garantir le succès de la transition et positionner l'établissement comme un acteur clé du paysage scientifique et technologique.

6. Réforme du cadre organisationnel et institutionnel

Le passage au statut EPST implique une révision profonde de l'organigramme institutionnel afin de l'adapter aux exigences d'autonomie et d'efficacité. Cette réforme organisationnelle vise à doter l'université de structures souples et performantes, capables de répondre aux nouveaux impératifs de gouvernance tout en favorisant l'innovation et l'excellence académique.

7. Clarification des rôles et responsabilités

La première étape de cette réforme consiste à clarifier les rôles et les responsabilités des différentes instances dirigeantes :

- **Conseil d'Administration (CA)** : Organe décisionnel suprême, chargé de définir les grandes orientations stratégiques, d'approuver les budgets et de superviser les politiques générales de l'établissement.
- **Conseil Scientifique (CS) :** Responsable de l'élaboration des politiques de recherche et d'innovation, veillant à la qualité scientifique des projets et à leur alignement avec les priorités nationales et internationales.
- **Direction Générale :** Chargée de la mise en œuvre des décisions du CA et du CS, ainsi que de la gestion quotidienne de l'université.

Cette clarification vise à éliminer les redondances et les chevauchements de compétences, tout en instaurant une gouvernance plus fluide et cohérente.

8. Renforcement des structures de pilotage

Pour garantir une gestion efficace et réactive, les structures de pilotage doivent être renforcées par la création de nouvelles instances stratégiques et opérationnelles :

- **Agence interne de gestion financière** : Cet organe supervisera l'autonomie budgétaire de l'université, assurant la transparence des flux financiers et la conformité aux normes comptables et réglementaires. Il sera également responsable de l'élaboration des prévisions budgétaires, du suivi des dépenses et de l'optimisation des ressources.
- **Cellule d'innovation et de partenariats** : Chargée de stimuler les collaborations nationales et internationales, cette unité développera des projets conjoints avec des universités, des centres de recherche et des entreprises. Elle facilitera également l'accès à des financements externes et soutiendra les initiatives d'innovation pédagogique et scientifique.
- **Bureau de transfert technologique** : Ce bureau aura pour mission de valoriser la recherche appliquée en facilitant le passage des résultats scientifiques vers le marché. Il assurera la gestion des brevets, des licences et des contrats de recherche avec des partenaires industriels.

- **Cellule d'audit interne** : Chargée d'évaluer la conformité des procédures et l'efficacité des systèmes de contrôle interne, cette cellule jouera un rôle clé dans la gestion des risques et l'amélioration continue des processus.

9. Décentralisation des décisions

L'un des objectifs majeurs de cette réforme est de promouvoir une décentralisation effective des décisions. Les facultés, départements et centres de recherche bénéficieront d'une plus grande autonomie pour gérer leurs ressources humaines, matérielles et financières. Cette autonomie accrue leur permettra de :

- Développer des projets spécifiques répondant aux besoins locaux et sectoriels.
- Adapter les programmes académiques et les activités de recherche aux exigences du marché et aux priorités nationales.
- Renforcer leur attractivité auprès des étudiants, des chercheurs et des partenaires externes.

Cette décentralisation s'accompagnera de mécanismes de contrôle et d'évaluation rigoureux pour garantir la cohérence des actions avec la stratégie globale de l'université.

10. Intégration des nouvelles technologies de gestion

La modernisation du cadre organisationnel passe également par l'adoption d'outils numériques performants pour la gestion administrative et académique. La mise en place de systèmes d'information intégrés facilitera

la circulation des données, l'automatisation des processus et la prise de décision basée sur des indicateurs fiables.

11. Culture de la performance et de l'innovation

Enfin, la réforme du cadre organisationnel doit s'accompagner d'un changement culturel profond, plaçant la performance et l'innovation au cœur des pratiques institutionnelles. Des programmes de formation et de sensibilisation seront mis en place pour accompagner les équipes dans cette transition et les inciter à adopter des approches proactives et collaboratives. En somme, la réforme du cadre organisationnel et institutionnel vise à doter l'université d'une gouvernance agile, transparente et orientée vers l'excellence, tout en assurant une utilisation optimale des ressources et une meilleure adaptation aux défis scientifiques, technologiques et socio-économiques contemporains.

12. Adoption d'un nouveau modèle de gouvernance universitaire

L'acquisition du statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) impose une transformation substantielle du modèle de gouvernance universitaire. Ce changement nécessite l'adoption d'une gouvernance fondée sur l'approche participative, la transparence, l'évaluation continue et l'optimisation des processus décisionnels. Il s'agit non seulement d'améliorer l'efficacité des institutions mais également d'en renforcer la responsabilité et la réactivité.

13. Approche participative et transparence

La participation active de l'ensemble des parties prenantes – enseignants-chercheurs, personnels administratifs, étudiants, partenaires industriels et institutionnels – devient primordiale pour instaurer un climat de confiance et de collaboration. Le modèle participatif vise à inclure les acteurs clés dans les processus décisionnels afin de favoriser l'émergence de solutions

innovantes et adaptées aux besoins spécifiques de l'établissement. La transparence, quant à elle, repose sur une communication ouverte et régulière concernant les décisions stratégiques, les orientations budgétaires et les résultats des évaluations. Des plateformes numériques pourraient être mises en place pour diffuser ces informations et encourager les retours des parties prenantes.

14. Évaluation continue des performances

L'instauration d'un système d'évaluation rigoureux est essentielle pour garantir l'amélioration continue des performances. Cette évaluation s'appuie sur des indicateurs de performance clés (KPI) couvrant plusieurs dimensions :

- **La qualité de l'enseignement et de la formation** : évaluation des programmes académiques, taux de réussite, insertion professionnelle des diplômés.
- **L'impact de la recherche scientifique** : nombre de publications, projets financés, collaborations internationales, transfert de technologie.
- **L'efficience des ressources financières** : ratio coûts/bénéfices, gestion des fonds, respect des prévisions budgétaires.
- **La gestion des partenariats et des relations avec l'industrie** : nombre et qualité des collaborations, contrats de recherche, retombées économiques.

Le système UDARI (Unité de Développement, d'Analyse et de Recherche Institutionnelle) pourrait être mobilisé pour centraliser et analyser ces

indicateurs, offrant ainsi aux instances dirigeantes une vue d'ensemble précise et actualisée des performances institutionnelles.

15. Optimisation des processus décisionnels

L'optimisation des processus décisionnels passe par la simplification des circuits administratifs et la décentralisation des décisions stratégiques. En rationalisant les procédures et en attribuant des marges de manœuvre aux différentes unités, l'institution gagne en agilité et en réactivité. Cette optimisation repose également sur la digitalisation des processus, permettant un accès rapide et sécurisé aux informations nécessaires à la prise de décision.

16. Un cadre réglementaire renforcé

La gouvernance renouvelée doit être encadrée par un règlement intérieur adapté, précisant les nouvelles modalités de fonctionnement et de contrôle. Ce cadre juridique établira les responsabilités des différentes instances, les mécanismes de coordination et les procédures de gestion des conflits. Des audits réguliers, internes et externes, garantiront le respect des normes et favoriseront l'amélioration continue.

17. Renforcement de l'autonomie budgétaire et optimisation des ressources

Le statut EPST confère aux établissements une autonomie budgétaire accrue, leur permettant de diversifier leurs sources de financement et d'optimiser la gestion de leurs ressources. Cette autonomie est un levier majeur pour renforcer la compétitivité et l'attractivité des institutions.

18. Gestion financière autonome et rigoureuse

La mise en place d'un mécanisme de gestion financière autonome est cruciale. Celui-ci doit garantir une allocation efficace des ressources, tout en assurant un contrôle strict des dépenses. Un service de gestion

financière dédié supervisera l'ensemble des opérations budgétaires, veillant au respect des procédures et à la transparence des flux financiers.

19. Diversification des sources de financement

Pour renforcer leur autonomie, les établissements doivent explorer et développer de nouvelles sources de financement :

- **Les contrats de recherche avec les entreprises** : en valorisant l'expertise académique, les établissements peuvent établir des partenariats stratégiques, générateurs de revenus et d'opportunités de transfert technologique.
- **Les programmes de formation continue** : proposer des formations certifiantes adaptées aux besoins du marché permet de capter un nouveau public et de diversifier les recettes.
- **Les fonds de mécénat et les partenariats public-privé** : le soutien financier d'entreprises ou de fondations peut contribuer au financement de projets innovants ou sociaux.
- **La valorisation des brevets et des innovations scientifiques** : en protégeant et commercialisant les résultats de la recherche, les établissements peuvent générer des revenus substantiels.
- **Les projets internationaux** : la participation à des programmes financés par des organismes internationaux (UE, ONU, etc.) permet d'accéder à des fonds supplémentaires tout en renforçant la dimension internationale de l'institution.

20. Optimisation des processus de gestion

La refonte des procédures de passation des marchés publics et la modernisation des modes de gestion des ressources humaines sont indispensables. Il s'agit de simplifier les démarches administratives tout en garantissant la transparence et l'équité. Une plus grande flexibilité dans le recrutement et la gestion des carrières permettra d'attirer et de retenir les talents.

21. Maîtrise et contrôle des dépenses

L'autonomie budgétaire doit s'accompagner d'une vigilance accrue sur les dépenses. Des mécanismes de contrôle interne et externe doivent être mis en place pour prévenir les risques financiers et garantir une gestion saine. Des audits réguliers et des rapports de gestion détaillés permettront d'assurer la transparence et la redevabilité.

En somme, le renforcement de l'autonomie budgétaire et l'adoption d'un nouveau modèle de gouvernance universitaire offrent des perspectives prometteuses pour les établissements. Ces réformes, bien que complexes, sont essentielles pour garantir la pérennité et l'excellence académique dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

22. Mise en place d'un système de contrôle interne et d'assurance qualité

L'instauration d'un système de contrôle interne et d'assurance qualité constitue une pierre angulaire dans la structuration et la consolidation du modèle EPST. Ce système vise à garantir la conformité aux normes réglementaires, tout en veillant à l'optimisation des performances académiques, administratives et financières. L'objectif est de créer un cadre institutionnel robuste, capable d'assurer la transparence, la redevabilité et l'amélioration continue.

23. Audit interne régulier

L'audit interne se positionne comme un mécanisme essentiel pour évaluer l'efficacité et l'efficience des processus organisationnels. Il s'agit de procéder à des vérifications systématiques et indépendantes afin d'identifier les dysfonctionnements, les risques potentiels et les axes d'amélioration. Les audits porteront notamment sur :

- La conformité des procédures administratives et financières aux exigences réglementaires.
- L'évaluation de la gestion budgétaire et des ressources humaines.
- L'analyse des dispositifs d'assurance qualité en matière d'enseignement et de recherche. Les résultats des audits devront être communiqués aux instances décisionnelles et accompagnés de plans d'action correctifs pour assurer une amélioration continue.

24. Dispositifs de reporting et suivi en temps réel

La mise en place de dispositifs de reporting performants est cruciale pour permettre un suivi en temps réel des activités universitaires. Ces outils devront couvrir plusieurs volets :

- **Financier** : tableaux de bord interactifs pour surveiller les flux budgétaires, les dépenses et les recettes.
- **Pédagogique** : indicateurs sur la qualité de l'enseignement, les taux de réussite et d'insertion professionnelle.
- **Scientifique** : suivi des productions de recherche, des projets financés et des partenariats.

Ces rapports périodiques permettront une prise de décision éclairée, fondée sur des données fiables et actualisées.

25. Évaluations périodiques externes

Outre le contrôle interne, des évaluations externes régulières devront être réalisées par l'Agence Tunisienne d'Évaluation et d'Accréditation (ATEA) et les ministères de tutelle. Ces évaluations garantiront la conformité aux standards nationaux et internationaux et permettront de positionner l'université sur l'échiquier académique mondial.

26. Certification aux normes ISO 9001 et ISO 21001

La démarche qualité de l'université doit s'appuyer sur l'adoption des normes ISO 9001 (gestion de la qualité) et ISO 21001 (systèmes de management des organismes d'éducation/formation). Ces certifications offriront un cadre structurant, garantissant :

- L'amélioration continue des processus pédagogiques et administratifs.
- Une meilleure satisfaction des parties prenantes (étudiants, enseignants, partenaires économiques).
- Une reconnaissance internationale, renforçant l'attractivité et la crédibilité de l'institution.

27. Développement de l'interaction avec l'environnement socio-économique

L'efficacité du modèle EPST repose également sur sa capacité à interagir activement avec l'environnement socio-économique. L'université doit devenir un acteur central du développement régional et national, en renforçant ses partenariats et en s'adaptant aux besoins du marché.

28. Mise en place de comités consultatifs

Pour favoriser les échanges avec le tissu économique et social, des comités consultatifs seront institués. Ils réuniront :

- Les représentants des entreprises et des industries locales et nationales.
- Les collectivités territoriales.
- Les organisations professionnelles et les associations sectorielles.

Ces comités auront pour mission de conseiller l'université sur l'adéquation des formations, les besoins en compétences et les opportunités de collaboration.

29. Développement des incubateurs et pôles de compétitivité

L'université doit encourager l'innovation et l'entrepreneuriat en créant des incubateurs et des pôles de compétitivité. Ces structures permettront :

- D'accompagner les étudiants et les chercheurs dans la création de start-ups.
- De favoriser le transfert de technologies et la valorisation des résultats de recherche.
- De stimuler l'économie locale en soutenant les projets à fort potentiel.

30. Promotion de la formation en alternance et professionnalisation des diplômes

L'université doit renforcer l'employabilité de ses diplômés en développant :

- Des formations en alternance, associant enseignement théorique et immersion en entreprise.
- Des cursus professionnalisants, en partenariat avec les secteurs économiques porteurs.
- Des certifications complémentaires (*soft skills*, compétences numériques) adaptées aux exigences du marché.

31. Renforcement du niveau de maturité technologique

L'interaction avec l'environnement socio-économique passe également par l'amélioration du niveau de maturité technologique de l'université. Cela implique :

- L'adoption de technologies de pointe dans l'enseignement et la recherche.
- La participation à des projets collaboratifs innovants.
- Le développement de plateformes numériques facilitant les échanges avec les entreprises et les institutions.

Cette ouverture stratégique vers l'environnement socio-économique permettra à l'université de jouer un rôle moteur dans le développement régional et national. En favorisant l'innovation, l'entrepreneuriat et l'employabilité, elle consolidera son positionnement dans l'écosystème économique et scientifique. La réussite de cette transformation repose sur une gouvernance agile, des outils de pilotage performants et un cadre réglementaire propice à l'excellence.

Phase IV : Déploiement opérationnel et suivi de la mise en œuvre

Après avoir défini les nouvelles structures de gouvernance et les modalités de gestion du statut EPST, la phase de déploiement opérationnel constitue une étape décisive. Elle vise à concrétiser les réformes envisagées, tout en veillant à leur efficacité et à leur adéquation aux objectifs stratégiques. Cette phase s'articule autour de l'implémentation des nouvelles structures, du suivi rigoureux des actions menées et de l'ajustement continu des dispositifs en fonction des retours d'expérience.

1. Déploiement effectif des nouvelles structures et procédures

L'EPST doit désormais traduire les réformes théoriques en actions concrètes et mesurables. Le déploiement effectif repose sur plusieurs axes majeurs :

- **Activation des nouvelles instances de gouvernance** : La mise en place du Conseil d'Administration, du Conseil Scientifique et des Comités de pilotage est primordiale. Ces instances assureront la cohérence stratégique et opérationnelle des décisions. Leurs rôles et responsabilités doivent être clarifiés et communiqués à l'ensemble des parties prenantes.
- **Établissement des unités stratégiques :**
    - **Service des finances autonomes** : Responsable de la gestion budgétaire, cette entité supervise les ressources propres et assure la transparence financière. Elle élabore des rapports

réguliers sur l'utilisation des fonds et garantit le respect des normes comptables.

- **Cellule de valorisation de la recherche** : Cette structure accompagne les chercheurs dans le dépôt de brevets, la commercialisation des résultats scientifiques et la recherche de financements externes. Elle facilite également les collaborations avec l'industrie.
- **Bureau de transfert technologique** : Sa mission est de renforcer les liens entre l'université et le secteur économique en favorisant les projets communs et les initiatives d'innovation.

- **Ajustement des réglementations internes** : Les statuts des enseignants-chercheurs, les chartes éthiques et les procédures administratives doivent être révisés pour s'aligner sur les exigences du statut EPST. Ces ajustements garantissent une gouvernance claire et transparente.
- **Intégration d'une plateforme numérique de gestion** : Le déploiement d'un système numérique intégré permet d'automatiser la gestion des ressources humaines, financières et pédagogiques. Cette plateforme offre une visibilité en temps réel sur l'ensemble des processus institutionnels et facilite la prise de décision.
- **Plan de communication interne et externe** : Pour assurer l'adhésion de toutes les parties prenantes, une stratégie de communication

claire est essentielle. Des sessions d'information, des ateliers et des documents explicatifs doivent être organisés afin de sensibiliser et de former les enseignants, les étudiants, le personnel administratif ainsi que les partenaires externes.

1.1. Suivi rigoureux et évaluation continue

Le succès du déploiement opérationnel repose sur un système de suivi et d'évaluation performant. Ce dispositif doit inclure :

- **Indicateurs de performance clés (KPI) :** Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs doivent être définis pour mesurer l'efficacité des nouvelles structures. Ces KPI couvrent la qualité de l'enseignement, l'impact de la recherche, la gestion financière et la satisfaction des parties prenantes.
- **Audit interne régulier** : Un processus d'audit systématique est nécessaire pour évaluer la conformité des actions entreprises. Ces audits permettent de détecter les dysfonctionnements potentiels et de proposer des mesures correctives.
- **Mécanismes de retour d'expérience** : Des enquêtes, des entretiens et des groupes de discussion doivent être mis en place pour recueillir les impressions des utilisateurs des nouvelles structures. Ces retours sont précieux pour ajuster les processus et améliorer en continu les performances.
- **Comité de suivi stratégique** : Ce comité, composé de membres du Conseil d'Administration et d'experts externes, est chargé de

superviser la mise en œuvre des réformes. Il veille au respect des délais, à l'atteinte des objectifs et propose des ajustements si nécessaires.

1.2. Ajustement et amélioration continue

L'environnement universitaire étant en perpétuelle évolution, le déploiement opérationnel doit s'accompagner d'une démarche d'amélioration continue. Cela implique :

- **Évaluation périodique des résultats** : Des bilans semestriels et annuels permettent de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les axes d'amélioration.
- **Formation continue des acteurs** : Pour garantir l'efficacité des nouvelles structures, des programmes de formation doivent être proposés aux enseignants, chercheurs et personnels administratifs. Ces formations couvrent les aspects techniques, managériaux et éthiques liées au statut EPST.
- **Adaptabilité des procédures** : Les procédures internes doivent rester flexibles pour s'adapter aux évolutions réglementaires, technologiques et socio-économiques. Des mises à jour régulières des manuels de procédures et des règlements sont nécessaires.
- **Renforcement de la culture d'innovation :** Encourager les initiatives novatrices au sein de l'institution est essentiel pour assurer sa compétitivité. Des appels à projets internes, des concours d'idées et des financements dédiés peuvent être mis en place pour stimuler la créativité.

1.3. Intégration dans l'écosystème socio-économique

Enfin, le succès du déploiement opérationnel repose également sur l'ouverture de l'EPST à son environnement externe. Cela inclut :

- **Développement de partenariats stratégiques** : Des collaborations avec les entreprises, les collectivités locales et les organisations internationales renforcent l'ancrage de l'université dans son écosystème.
- **Promotion de la recherche appliquée** : Encourager les projets de recherche en lien direct avec les besoins du marché favorise l'innovation et la création de valeur.
- **Insertion professionnelle des diplômés** : Le renforcement des liens avec le monde professionnel facilite l'employabilité des étudiants et aligne les programmes de formation sur les exigences du marché.

Cette phase de déploiement opérationnel et de suivi marque une étape cruciale dans la transformation de l'université en EPST. Elle nécessite une mobilisation collective, une rigueur organisationnelle et une vision stratégique claire pour garantir le succès et la pérennité du nouveau modèle institutionnel.

2. Développement des compétences et accompagnement du changement

La transition vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) impose une profonde transformation culturelle et organisationnelle au sein de l'université. Pour réussir cette mutation, il est impératif de déployer un programme exhaustif de développement des compétences et d'accompagnement du changement, visant à préparer

l'ensemble des parties prenantes aux nouvelles exigences et opportunités offertes par ce statut.

2.1. Formation des gestionnaires et des responsables administratifs

Le passage à un mode de gouvernance plus autonome et orienté résultats nécessite que les gestionnaires et responsables administratifs maîtrisent parfaitement les nouvelles procédures de gouvernance et de gestion budgétaire. À cet effet :

- Des sessions de formation spécialisées seront organisées sur les principes de la gestion budgétaire autonome, les processus décisionnels optimisés et les mécanismes de contrôle interne.
- Des ateliers pratiques porteront sur l'utilisation d'outils numériques de gestion intégrée, facilitant la transparence et l'efficacité dans la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.
- Un accompagnement personnalisé sera prévu pour les cadres administratifs afin de garantir une montée en compétence progressive et adaptée aux nouvelles responsabilités.

2.2. Sensibilisation des enseignants-chercheurs aux nouvelles opportunités

Les enseignants-chercheurs constituent un maillon essentiel dans la réussite de la transition vers le statut EPST. Il est donc crucial de :

- Les sensibiliser aux opportunités offertes par l'autonomie institutionnelle, notamment en matière de financements de recherche compétitifs, de collaborations industrielles renforcées et de création de spin-offs académiques.

- Mettre en place des formations sur la valorisation de la recherche, la protection intellectuelle (brevets) et le transfert technologique.
- Développer des modules spécifiques sur la gestion de projets internationaux, leur permettant de maximiser les financements externes et les collaborations transnationales.

2.3. Renforcement des compétences numériques

La digitalisation des services universitaires est une pierre angulaire de l'efficacité administrative et pédagogique. Ainsi :

- Des programmes de formation seront mis en place pour développer les compétences numériques du personnel administratif et académique.
- L'accent sera mis sur la maîtrise des plateformes de gestion dématérialisée, les outils collaboratifs et les systèmes de suivi en temps réel des performances.
- Un soutien technique constant sera assuré pour accompagner l'adoption de ces outils et garantir leur utilisation optimale.

2.4. Gestion du changement et accompagnement du personnel

Le changement organisationnel s'accompagne souvent de résistances. Pour anticiper et gérer ces éventuelles réticences :

- Un dispositif d'accompagnement personnalisé sera instauré pour les différentes catégories du personnel, incluant des sessions de coaching, des espaces de dialogue et des cellules d'écoute.

- Des campagnes de communication interne expliqueront les bénéfices et les enjeux du nouveau statut afin de susciter l'adhésion collective.
- Des groupes de travail participatifs permettront d'impliquer activement le personnel dans la définition et l'ajustement des nouvelles procédures.

2.5. Évaluation des dispositifs de formation

Pour assurer l'efficacité du programme de développement des compétences :

- Un dispositif d'évaluation périodique des formations sera mis en place.
- Des indicateurs de performance mesureront l'impact des formations sur l'amélioration des compétences et l'adaptation au changement.
- Les retours d'expérience des participants seront analysés pour ajuster en continu les contenus et les méthodologies pédagogiques.

2.6. Pilotage et suivi de la transition

La mise en œuvre du statut EPST ne saurait être pleinement efficace sans un dispositif rigoureux de pilotage et de suivi, garantissant la cohérence et la performance des actions entreprises.

2.7. Mise en place d'un comité de suivi et d'évaluation

- Un comité de suivi et d'évaluation, composé de représentants des différentes parties prenantes (administration, enseignants-chercheurs, étudiants, partenaires extérieurs), sera instauré.

- Ce comité aura pour mission d'analyser l'impact des réformes, de détecter les éventuelles difficultés et de proposer des mesures correctives.

2.8. Développement d'indicateurs de performance

Des indicateurs précis et mesurables permettront de suivre l'évolution de la transition et d'en évaluer l'efficacité. Ces indicateurs couvriront :

- L'efficacité de la gouvernance et la qualité des décisions prises.
- L'évolution des ressources financières propres et la diversification des sources de financement.
- Le développement des partenariats académiques et industriels ainsi que la valorisation de la recherche.
- L'impact des réformes sur l'insertion professionnelle des diplômés et la qualité de la formation.

2.9. Audits internes réguliers

- Des audits internes seront réalisés périodiquement pour évaluer la conformité des pratiques aux objectifs fixés.
- Ces audits permettront d'identifier les dysfonctionnements, les écarts et les axes d'amélioration.
- Un plan d'action sera élaboré à l'issue de chaque audit pour corriger les anomalies détectées.

2.10. Évaluation externe par des instances de régulation

- L'université fera l'objet d'évaluations externes régulières par des instances telles que l'ATEA ou les ministères de tutelle.

- Ces évaluations garantiront la conformité aux normes nationales et internationales et permettront d'obtenir des certifications de qualité.

2.11. Élaboration d'un rapport annuel de performance

- Un rapport annuel de performance sera rédigé et diffusé à l'ensemble des parties prenantes.
- Ce rapport synthétisera les résultats obtenus, les réussites, les difficultés rencontrées et les perspectives d'amélioration.
- Il constituera un outil de transparence et de redevabilité, renforçant la confiance des partenaires et des usagers.

Ce cadre structuré de pilotage et de suivi permettra d'assurer une transition harmonieuse vers le statut EPST, tout en garantissant l'efficacité, la transparence et la pérennité des réformes engagées.

2.12. Renforcement de la notoriété et de l'attractivité de l'université

L'acquisition du statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) constitue une opportunité stratégique majeure pour l'université d'affirmer sa position sur la scène académique nationale et internationale. Le renforcement de sa notoriété et de son attractivité devient ainsi un levier fondamental pour asseoir sa légitimité, attirer des talents, des financements et des partenariats, et accroître son influence dans le paysage scientifique mondial.

1. Élaboration d'une stratégie de communication institutionnelle ambitieuse

Une communication institutionnelle cohérente, dynamique et ciblée est essentielle pour valoriser les atouts et les réussites de l'université. Cette stratégie doit s'articuler autour de plusieurs axes :

- **Modernisation de l'identité visuelle** : La refonte de l'identité visuelle de l'université est primordiale pour affirmer son nouveau positionnement en tant qu'EPST. Cela inclut la création d'un logo emblématique, le développement d'une charte graphique homogène et l'adoption de supports de communication contemporains.
- **Renforcement de la communication digitale** : À l'ère du numérique, une présence en ligne forte est cruciale. Le site web institutionnel doit être optimisé en termes d'ergonomie, de contenu et de référencement, tandis que les réseaux sociaux doivent être exploités pour diffuser les actualités, événements et réussites académiques.
- **Médiatisation des réussites scientifiques et pédagogiques** : Mettre en avant les projets innovants, les publications dans des revues prestigieuses, les prix obtenus par les enseignants-chercheurs et les étudiants permet de consolider l'image d'excellence de l'université.

2. Amélioration du classement académique et scientifique

Les classements académiques internationaux constituent des indicateurs majeurs pour mesurer la réputation et la qualité des établissements. Pour améliorer son positionnement, l'université doit :

- **Encourager la production scientifique** : Un soutien actif doit être apporté aux enseignants-chercheurs pour les inciter à publier dans des revues indexées, via des aides financières, des formations à la rédaction scientifique et des partenariats avec des laboratoires internationaux.
- **Favoriser les collaborations internationales** : Intégrer des réseaux scientifiques mondiaux, participer à des projets de recherche collaboratifs et encourager les mobilités académiques contribuent à accroître la visibilité de l'université.
- **Optimiser les critères d'évaluation** : Une veille stratégique sur les méthodologies des classements (QS, THE, Shanghai) permettra d'adapter les politiques internes pour maximiser les scores dans les domaines évalués.

3. Développement d'une marque universitaire forte

La construction d'une marque universitaire puissante repose sur l'adhésion des parties prenantes et la promotion des valeurs institutionnelles :

- **Définition d'une vision et d'une mission claires** : L'université doit articuler son projet autour d'une vision inspirante et de valeurs partagées, mettant en avant l'excellence, l'innovation et l'engagement sociétal.
- **Création d'une culture institutionnelle** : Impliquer la communauté universitaire dans la construction d'une identité forte favorise

l'appropriation du projet par les enseignants, les étudiants et le personnel administratif.

- **Mise en avant des spécificités** : Valoriser les disciplines d'excellence, les projets innovants et les réussites individuelles permet de différencier l'université dans un environnement concurrentiel.

4. Organisation d'événements académiques et scientifiques internationaux

Les événements d'envergure internationale constituent des vitrines exceptionnelles pour accroître la notoriété de l'université :

- **Colloques et congrès internationaux** : L'organisation régulière de conférences sur des thématiques scientifiques d'actualité permet de positionner l'université comme un pôle d'expertise et d'innovation.
- **Salons et foires académiques** : Participer à des salons d'éducation et de recherche favorise la promotion des programmes d'études et attire des étudiants et chercheurs internationaux.
- **Programmes de mobilité et échanges culturels** : Développer des partenariats avec des universités étrangères et proposer des programmes d'échange enrichit l'offre académique et renforce l'ouverture internationale.

5. Renforcement des collaborations avec le secteur socio-économique

L'université, en tant qu'EPST, doit se positionner comme un acteur clé du développement économique et technologique :

- Développement de partenariats stratégiques : Collaborer avec les entreprises, les institutions publiques et les ONG pour des projets de recherche appliquée, des formations sur mesure et des programmes de mécénat.
- Création de pôles d'innovation et incubateurs : Favoriser l'émergence de start-ups et la valorisation des résultats de la recherche grâce à des infrastructures adaptées et un accompagnement spécialisé.
- Promotion de la formation professionnalisante : Intégrer davantage de stages, d'alternances et de projets en partenariat avec des entreprises dans les cursus académiques pour renforcer l'employabilité des diplômés.

Le renforcement de la notoriété et de l'attractivité de l'université sous le statut EPST repose sur une stratégie globale, intégrant communication, excellence académique et ancrage socio- économique. En cultivant son image de marque, en développant des partenariats solides et en valorisant ses talents, l'université pourra s'imposer comme un établissement de référence, moteur d'innovation et catalyseur du développement socio-économique à l'échelle nationale et internationale.

Phase V : Pérennisation et amélioration continue

La transition vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) ne saurait se limiter à sa mise en œuvre initiale. Pour assurer la pérennité et l'efficacité de ce nouveau modèle de gouvernance universitaire, il est impératif d'instaurer des mécanismes robustes d'évaluation, d'adaptation et de perfectionnement continus. Cette phase vise à ancrer durablement les pratiques optimales et à garantir une amélioration constante des performances académiques, scientifiques et administratives.

1. Institutionnalisation d'un système d'évaluation et d'amélioration continue

Le socle de la pérennisation repose sur l'instauration d'un système rigoureux d'évaluation continue, inspiré des standards internationaux de gestion de la qualité, tels que les référentiels ISO 9001 ou l'approche EFQM (European Foundation for Quality Management). Ce dispositif permet non seulement de mesurer la performance globale de l'université mais aussi d'identifier les axes d'amélioration afin d'optimiser l'ensemble des processus.

- **Mise en place d'un Comité de Qualité et Performance** : Cet organe stratégique supervisera la mise en œuvre des politiques d'assurance qualité, en veillant à l'alignement des pratiques internes avec les normes nationales et internationales. Il aura pour mission de piloter les audits internes, d'analyser les résultats et de formuler des recommandations d'amélioration.

- **Élaboration d'un Plan de Performance Pluriannuel** : Ce document stratégique fixera des objectifs clairs et mesurables dans les domaines essentiels que sont la recherche, l'innovation, l'employabilité, et la qualité des formations. Ce plan servira de feuille de route pour l'ensemble des parties prenantes et permettra d'orienter les décisions du Conseil d'Administration.
- **Développement d'un tableau de bord stratégique** : Afin de suivre en temps réel les performances de l'institution, un tableau de bord doté d'indicateurs clés (KPI) sera mis en place. Ces indicateurs permettront de mesurer :
    - La progression des ressources propres générées par l'université
    - Le taux de publication scientifique et l'impact des recherches
    - La qualité et l'adéquation des formations aux besoins du marché du travail
    - Le niveau de satisfaction des étudiants, enseignants et partenaires socio- économiques

Ce tableau de bord, mis à jour périodiquement, constituera un outil décisionnel central pour les instances dirigeantes.

2. Renforcement des partenariats et diversification des financements

La pérennité financière et institutionnelle de l'EPST repose sur sa capacité à diversifier ses ressources et à tisser un réseau solide de partenaires

stratégiques. Il s'agit d'assurer une autonomie budgétaire progressive tout en favorisant l'innovation et le développement.

- **Consolidation des relations avec le secteur privé** : L'université renforcera ses liens avec les entreprises à travers la signature d'accords de partenariat, la création de chaires industrielles et la mise en place de contrats de recherche appliquée. Ces collaborations permettront de répondre aux défis technologiques actuels tout en offrant aux étudiants des opportunités accrues d'insertion professionnelle.
- **Valorisation accrue de la recherche** : Il est primordial de soutenir et d'encourager la valorisation des résultats de recherche. Cela passera par l'accompagnement des chercheurs dans le dépôt de brevets, la création de spin-offs académiques, ainsi que par le développement d'incubateurs d'innovation au sein même des campus universitaires.
- **Optimisation de l'accès aux financements internationaux** : L'université devra renforcer sa participation aux appels à projets internationaux tels qu'Horizon Europe, Erasmus+, PAQ, PRF, VRR ou TEMPUS. Une cellule dédiée à la gestion des projets internationaux facilitera la veille, le montage et la gestion de ces projets, tout en accompagnant les équipes de recherche dans leurs démarches.
- **Création d'un fonds d'investissement universitaire** : Ce fonds, alimenté par des dons, des partenariats et des recettes propres, soutiendra les projets stratégiques de l'université. Il financera également les initiatives entrepreneuriales portées par les étudiants

et les enseignants-chercheurs, favorisant ainsi l'innovation et la compétitivité.

L'objectif ultime est de réduire la dépendance vis-à-vis des subventions étatiques tout en garantissant une capacité d'action accrue à l'université, permettant ainsi de mieux répondre aux exigences d'un environnement académique et socio-économique en constante évolution.

En consolidant ces mécanismes, l'université EPST pourra non seulement s'adapter de manière proactive aux changements mais également se positionner comme un acteur de référence dans le paysage scientifique et technologique national et international.

3. Modernisation des infrastructures et transformation numérique

La transformation en Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) impose une refonte profonde des infrastructures et une mutation digitale intégrale pour répondre aux exigences croissantes de la recherche et de l'enseignement supérieur. Cette modernisation doit être pensée dans une optique de durabilité, d'efficacité et d'inclusion afin d'assurer à l'université une place de choix sur la scène nationale et internationale.

4. Mise à niveau des infrastructures pédagogiques et scientifiques

L'excellence académique repose en grande partie sur la qualité des infrastructures mises à disposition des enseignants-chercheurs et des étudiants. Il est donc impératif de procéder à une modernisation profonde des équipements et des espaces d'apprentissage :

- **Renforcement des laboratoires et centres de recherche** : Chaque laboratoire doit être doté d'équipements de pointe adaptés aux exigences actuelles de la recherche scientifique. L'acquisition de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, les systèmes de simulation ou les plateformes d'analyse de données renforcera la compétitivité de la recherche.
- **Rénovation des amphithéâtres et salles de cours** : Des espaces pédagogiques modernisés et modulables permettront une meilleure interactivité et favoriseront les méthodes d'apprentissage collaboratives.
- **Création d'espaces collaboratifs et d'innovation** : L'aménagement de fablabs, de centres d'incubation et d'espaces de co-working stimulera la créativité et l'esprit entrepreneurial des étudiants.

5. Transformation digitale et campus intelligent

La transformation numérique est un levier incontournable pour améliorer la qualité des services et optimiser la gestion des ressources :

- **Déploiement d'une plateforme de e-learning performante** : Une solution technologique robuste et interactive doit être développée pour faciliter l'enseignement hybride et à distance, avec des fonctionnalités avancées (MOOCs, classes virtuelles, ressources interactives).
- **Digitalisation des services administratifs** : La mise en place de systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) simplifiera les

démarches administratives, tout en renforçant la transparence et l'efficacité.

- **Création d'un data center universitaire** : Un centre de données sécurisé garantira la centralisation et la protection des informations académiques, scientifiques et administratives.
- **Développement d'un campus intelligent** : L'intégration des technologies IoT (Internet of Things) pour la gestion des infrastructures (éclairage intelligent, gestion énergétique) contribuera à une meilleure durabilité environnementale.

6. Sécurité des données et gouvernance numérique

La transition numérique implique également une réflexion approfondie sur la protection des données et la cybersécurité :

- **Mise en place d'une politique de cybersécurité** : Protéger les données sensibles (recherches, informations personnelles) via des protocoles de sécurité avancés et une gestion rigoureuse des accès.
- **Formation continue en compétences numériques** : Accompagner les enseignants, le personnel administratif et les étudiants dans l'adoption des outils digitaux grâce à des sessions de formation régulières.

7. Création d'une culture d'innovation et de leadership académique

8. Promotion de l'innovation pédagogique

Pour répondre aux évolutions rapides des méthodes d'apprentissage et aux attentes des étudiants, l'université doit encourager des approches pédagogiques innovantes :

- **Intégration de l'apprentissage par projet et par problèmes (APP) :** Ces approches permettent aux étudiants de développer des compétences pratiques tout en résolvant des problématiques réelles.
- **Utilisation des technologies immersives** : L'usage de la réalité virtuelle (VR) et augmentée (AR) dans les enseignements offrira des expériences d'apprentissage enrichies, notamment dans les domaines techniques et scientifiques.
- **Développement des compétences transversales** : L'accent sera mis sur des compétences clés comme la créativité, l'esprit critique, la communication et la gestion de projet.

9. Renforcement de l'excellence académique

La valorisation des enseignants et des chercheurs est essentielle pour instaurer une culture de leadership académique :

- **Mise en place de programmes de mentorat** : Les enseignants-chercheurs expérimentés pourront accompagner les jeunes chercheurs dans leurs projets académiques.

- **Création d'un Prix de l'Innovation Académique** : Ce prix annuel récompensera les initiatives pédagogiques et scientifiques les plus novatrices.
- **Formation continue du corps enseignant** : Des programmes réguliers de développement professionnel permettront aux enseignants d'acquérir de nouvelles compétences pédagogiques et technologiques.

10. Développement d'une stratégie d'internationalisation renforcée

L'université EPST doit élargir son rayonnement à l'international en créant des collaborations stratégiques :

- **Signature d'accords de coopération** : Développer des programmes conjoints avec des universités reconnues mondialement favorisera la mobilité étudiante et enseignante.
- **Participation aux réseaux académiques mondiaux** : Intégrer des réseaux tels que l'AUF ou le réseau Erasmus+ pour multiplier les opportunités de projets internationaux.

11. Attractivité des étudiants et chercheurs étrangers

- **Développement de formations bilingues et trilingues** : Proposer des cursus en anglais et en français attirera un public international plus large.

- **Création de programmes d'échange et de doubles diplômes** : Ces initiatives renforceront l'attractivité de l'université et ouvriront de nouvelles perspectives aux étudiants.

12. Amélioration des classements internationaux

- **Participation active aux classements mondiaux** : Mettre en avant les publications scientifiques, les projets de recherche et l'impact sociétal pour améliorer les indicateurs clés.
- **Soutien accru à la recherche de haut niveau** : Encourager les publications dans des revues indexées et renforcer les capacités des laboratoires de recherche.

Conclusion

La modernisation des infrastructures, la transformation numérique, l'encouragement de l'innovation et l'internationalisation renforcée sont les piliers sur lesquels l'université EPST doit s'appuyer pour atteindre l'excellence. Ces transformations profondes permettront à l'institution de répondre aux défis contemporains, tout en assurant sa compétitivité sur la scène internationale. En créant un environnement propice à la recherche, à l'innovation et à l'apprentissage, l'université deviendra un pôle d'excellence et un moteur du développement socio-économique durable.

Conclusion générale : Vers une transformation pérenne de l'Université en EPST

La transition vers le statut d'Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST) constitue une opportunité stratégique majeure pour l'université, lui permettant de s'inscrire durablement dans une dynamique d'excellence, d'innovation et de rayonnement international. Toutefois, cette transformation ne saurait se limiter à une simple réforme structurelle ou administrative. Elle requiert une vision globale, une gouvernance agile et une capacité d'adaptation constante face aux mutations rapides du paysage universitaire et scientifique mondial.

L'approche en cinq phases détaillée dans cette feuille de route offre un cadre rigoureux et progressif, permettant d'assurer à la fois la réussite immédiate de la transition et sa pérennisation à long terme. Chaque phase, minutieusement articulée, répond à des enjeux spécifiques tout en s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue.

Une gouvernance rénovée et performante

La première phase, axée sur la mise en place d'une gouvernance adaptée au statut EPST, jette les bases d'une gestion plus autonome, transparente et orientée résultats. L'instauration d'un conseil d'administration élargi, la clarification des rôles des instances dirigeantes et l'adoption de mécanismes de contrôle renforcés constituent des piliers essentiels pour assurer la cohérence et l'efficacité des décisions stratégiques. Cette gouvernance rénovée devient ainsi le moteur du changement, favorisant l'agilité institutionnelle tout en garantissant l'intégrité et la redevabilité.

Une stratégie académique et scientifique ambitieuse

La deuxième phase met l'accent sur la redéfinition des priorités académiques et scientifiques, en s'alignant sur les standards internationaux d'excellence. Le développement de pôles de recherche d'excellence, la promotion de l'interdisciplinarité et l'encouragement à la publication scientifique de haut niveau visent à renforcer la compétitivité de l'université sur la scène mondiale. En parallèle, l'adaptation des cursus aux besoins socio-économiques et l'intégration des nouvelles technologies pédagogiques participent à l'amélioration de l'employabilité des diplômés.

Modernisation des infrastructures et transformation numérique

La modernisation des infrastructures, accompagnée d'une transformation numérique profonde, constitue la troisième phase clé de la transition. La mise à niveau des laboratoires, le développement de campus numériques et la digitalisation des services administratifs permettent non seulement d'optimiser les ressources existantes mais aussi de créer un environnement propice à l'innovation et à la collaboration. Le déploiement de plateformes interactives et la centralisation des données académiques renforcent par ailleurs la transparence, la sécurité et l'accessibilité des informations.

Renforcement de la notoriété et de l'attractivité

La quatrième phase vise à consolider la réputation de l'université en tant qu'acteur scientifique et académique de premier plan. À travers une stratégie de communication institutionnelle forte, l'université valorise ses réussites, ses partenariats et ses innovations. L'amélioration continue du classement académique, la participation accrue aux réseaux internationaux et l'organisation d'événements scientifiques majeurs contribuent à renforcer l'attractivité pour les étudiants, chercheurs et partenaires internationaux.

Pérennisation et amélioration continue

Enfin, la dernière phase se concentre sur la pérennisation des acquis et l'instauration d'une culture d'amélioration continue. L'adoption de référentiels de qualité internationaux, l'évaluation régulière des performances et le développement de stratégies d'adaptation garantissent la durabilité du modèle EPST. Le renforcement des partenariats, la diversification des sources de financement et l'encouragement à l'innovation assurent également une résilience accrue face aux défis futurs.

Un équilibre entre ambition et réalisme Cette feuille de route se distingue par sa volonté d'allier ambition et pragmatisme. Elle prend en compte les réalités institutionnelles et contextuelles tout en fixant des objectifs clairs, mesurables et atteignables. Chaque étape a été conçue pour répondre aux défis spécifiques du passage au statut EPST tout en anticipant les évolutions du secteur universitaire et scientifique.

La réussite de cette transformation repose néanmoins sur l'implication active et concertée de l'ensemble des parties prenantes : direction, corps enseignant, personnel administratif, étudiants, partenaires socio-économiques et autorités publiques. C'est à travers une mobilisation collective, fondée sur la transparence, la responsabilité et l'innovation, que

l’université pourra non seulement atteindre ses objectifs mais également s’imposer comme un modèle d’excellence et de performance.

Un avenir durablement ancré dans l’excellence En s’engageant résolument dans cette dynamique, l’université a l’opportunité de se positionner comme un acteur clé du développement scientifique, technologique et socio-économique, à l’échelle nationale et internationale. Le statut EPST, loin de constituer une finalité en soi, devient ainsi le levier d’une transformation profonde, pérenne et porteuse d’avenir. Avec une gouvernance efficace, des infrastructures modernisées, une stratégie scientifique ambitieuse et une ouverture renforcée à l’international, l’université est appelée à devenir un véritable pôle d’excellence, contribuant activement à l’innovation, à la compétitivité et à la formation des talents de demain.

En définitive, cette feuille de route trace les contours d’une université modernisée, performante et résiliente, capable de relever les défis contemporains tout en anticipant ceux de demain. Elle incarne une vision holistique et réaliste du changement, où l’excellence académique et scientifique se conjugue harmonieusement avec les exigences d’une société en constante mutation.

DIRASA

www.dirasa.eu

Cofinancé par
l'Union européenne

Projet Erasmus+, Capacity Building in Higher Education, Strand 3 – Structural reform projects [Projet n. 101083145]

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.