

	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 1 sur 14		



Comité de rédaction :

- Pr. Faiez GARGOURI, Vice-président de l'Université de Sfax (2020-2024)
- Mr. Lotfi SELLAMI, Secrétaire général de l'Université de Sfax
- Dr. Mériam BELKHIR, Faculté des sciences économiques et de Gestion de Sfax
- Dr. Sonda Kammoun, Institut des arts et des métiers de Sfax

Ce plan a été mis à jour par :

- Pr. Ahmed HADJ KACEM, Président de l'Université de Sfax (2024-2027)
- Pr. Hassène MNIF, Vice-président de l'Université de Sfax (2024-2027)
- Pr. Anis JARBOUI, Vice-président de l'Université de Sfax (2024-2027)



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 2 sur 14		

Chers membres de la communauté universitaire,

C'est avec une grande fierté et un profond enthousiasme que je vous adresse aujourd'hui à l'occasion de l'apparition de la nouvelle version du plan stratégique de notre université pour la période 2024-2027. Ce document représente une étape cruciale dans notre parcours collectif vers l'excellence académique et la réalisation de notre vision.

Le plan stratégique que nous dévoilons aujourd'hui est le fruit d'un travail acharné, de consultations approfondies et de la collaboration de nombreux acteurs au sein de notre communauté universitaire. Il incarne notre engagement à offrir une éducation de qualité, à promouvoir la recherche novatrice et à répondre aux défis de notre époque.

Notre nouvelle version du plan stratégique est guidée par une ambition renouvelée. Nous aspirons à être une institution d'enseignement supérieur de premier plan, reconnue mondialement pour son excellence académique, sa recherche de pointe et son impact sur la société. Pour y parvenir, nous avons identifié des axes prioritaires qui guideront nos actions au cours des prochaines années.

L'un des piliers fondamentaux de notre plan repose sur l'innovation pédagogique. Nous cherchons à repenser nos approches éducatives, à intégrer les nouvelles technologies et à favoriser l'apprentissage basé sur des référentiels. Nous souhaitons préparer nos étudiants à devenir des citoyens du monde, dotés des compétences nécessaires pour s'adapter à un monde en constante évolution.

La recherche et la création de connaissances sont également des éléments essentiels de notre plan stratégique. Nous encourageons et soutenons activement nos chercheurs dans leurs quêtes de découvertes et d'innovation. Nous investirons davantage dans les infrastructures de recherche, les partenariats interdisciplinaires et les collaborations internationales pour accélérer notre contribution à la société et relever les défis mondiaux. Enfin, notre engagement envers l'inclusion et la diversité demeure une priorité absolue. Nous nous efforcerons de créer un environnement inclusif où tous les membres de notre communauté peuvent s'épanouir et contribuer pleinement à notre mission. Nous promovons l'égalité des chances, la diversité des perspectives et l'accessibilité pour tous. Je tiens à remercier chaleureusement tous ceux qui ont participé à l'élaboration de ce plan stratégique. Votre engagement et votre dévouement sont essentiels pour transformer notre



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 3 sur 14		

vision en réalité. Ensemble, nous allons façonner l'avenir de notre université et contribuer au progrès de notre société.

Je vous invite tous à vous familiariser avec les détails de ce plan stratégique et à vous engager activement dans sa mise en œuvre. Ensemble, nous pouvons réaliser de grandes choses et atteindre de nouveaux sommets.

Je suis convaincu que cette nouvelle version de notre plan stratégique nous permettra de renforcer notre position en tant qu'institution d'enseignement supérieur de choix et de façonner un avenir prometteur pour nos étudiants, nos chercheurs et notre communauté.

Merci à tous et que cette nouvelle étape de notre voyage soit couronnée de succès.

Bien cordialement.

Président de l'Université de Sfax
Ahmed HADJ KACEM



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 4 sur 14		

Présentation de l'Université de Sfax

L'Université de Sfax regroupe 20 établissements d'enseignement supérieur public, comprenant 5 facultés, 4 écoles, 10 instituts, ainsi qu'un institut de recherche. Elle accueille un total de 32663 étudiants, dont 1 235 sont étrangers. Le taux de réussite pour l'année 2023-2024 s'élève à 77 %. En 2024, 8730 nouveaux bacheliers se sont inscrits. L'université emploie 4359 enseignants, parmi lesquels 3059 sont permanents (y compris 2505 enseignants appartenant au Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, 4 enseignants étrangers et 550 enseignants appartenant aux autres ministères), 350 sont contractuels et 950 sont vacataires. En outre, elle compte 1 256 personnels administratifs répartis en 417 cadres administratifs, 259 cadres techniques et 580 ouvriers.

Recherche scientifique

La recherche scientifique à l'Université de Sfax est structurée autour de 05 écoles doctorales :

- École Doctorale des Sciences Juridiques (Faculté de Droit de Sfax)
- École Doctorale des Lettres, Arts et Humanités (Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Sfax)
- École Doctorale des Sciences Économiques, Gestion et Informatique (Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax)
- École Doctorale des Sciences Fondamentales (Faculté des Sciences de Sfax)
- École Doctorale des Sciences et Technologies (École Nationale d'Ingénieurs de Sfax)

L'université compte 88 laboratoires de recherche, 12 unités de recherche, un groupement de services communs pour la recherche, 09 unités de services communs pour la recherche (USCR), un centre doctoral et trois centres de recherche.

De 2023-2024, 4820 articles scientifiques ont été répertoriés selon Scopus. L'Université de Sfax publie également 10 journaux couvrant 9 thématiques, impliquant 76 auteurs et édités



par 44 éditeurs. De plus, 106 ouvrages dans divers domaines, tels que les sciences fondamentales, les sciences humaines et sociales, l'économie et la gestion, les sciences politiques et juridiques, les sciences de l'ingénieur, la santé, les sciences médicales, l'éducation physique, ainsi que les arts et la littérature, ont été publiés.

L'Université de Sfax a enregistré 64 brevets d'inventions en 2024 dans des domaines variés tels que la biochimie, la biologie, l'ingénierie, l'agroalimentaire, l'informatique et la santé.

Pour encourager la production scientifique, 223 bourses ont été allouées aux étudiants en 2024, dont 218 bourses d'alternance (11 pour les PFE et 207 pour les masters et doctorats) et 5 bourses à l'étranger. En outre, 999 bourses ont été décernées aux étudiants et enseignants (546 en 2023 et 453 en 2024). L'Université de Sfax a également accordé 125 habilitations (74 en 2023 et 51 en 2024) et délivré 1018 ordres de mission (575 en 2023 et 443 en 2024).

Coopération internationale à l'US

La coopération internationale à l'Université de Sfax (USF) se distingue par la signature de 151 conventions internationales, dont 58 avec des universités arabes et 93 avec des universités étrangères. En outre, 53 conventions ont été établies entre les établissements de l'USF et des institutions étrangères, et 22 conventions de doubles diplômes ont été conclues. L'USF participe également à 1 552 conventions de cotutelle de thèse et à 8 conventions de codirection de thèse.

Dans le cadre des programmes internationaux, l'Université de Sfax est impliquée dans 7 projets Horizon Europe (2021-2027), 6 projets H2020 (2014-2020), 88 projets ERASMUS+ KA1, 33 projets ERASMUS+ KA2, 8 projets ERASMUS MUNDUS et 27 projets TEMPUS.

L'université participe également à divers projets internationaux, dont 4 projets Tniso-Euro-Méditerranéens, 4 projets Tuniso-Français PHC-Utique, 2 projets Tuniso-Afrique du Sud, 10 projets de recherche fédérée, 1 projet Tuniso-Allemand, 1 projet Tuniso-Turc, 4 projets Tuniso-Indiens, 3 projets PRIMA, 6 projets Tuniso-Algériens, 9 projets Tuniso-Marocains



CMPTM, 5 projets Tuniso-Portugais et 6 projets dans le cadre du Mécanisme de valorisation des résultats de la recherche (VRR).

Innovation & Ouverture sur l'environnement de l'US

L'Université de Sfax se distingue par son innovation et son ouverture sur l'environnement grâce à son Centre d'Innovation, d'Entrepreneuriat et de Transfert (C-INNOVENT), composé de trois structures :

- Le Centre de Carrières et de Certification de Compétences (4C),
- Le Bureau de Transfert Technologique (BUTT)
- Le Pôle de l'Entrepreneuriat-Étudiant de Sfax (PEES).

Pour l'année 2023-2024, 2 979 participants ont suivi des cours de formation et de certification dont 1 603 étudiants et 91 professeurs ont obtenu des certificats. Par ailleurs, 96 étudiants entrepreneurs ont été identifiés, répartis en 59 étudiants initiateurs, 29 innovateurs et 8 promoteurs.

Classement de l'Université de Sfax

L'Université de Sfax se distingue dans divers classements nationaux, africains, arabes et internationaux. Voici quelques-unes de ses réalisations les plus notables :

- *THE Interdisciplinary Science Rankings 2025* : 2^{ème} à l'échelle nationale et classée entre 351-400 au niveau mondial.
- *THE Young University Rankings 2024* : 2^{ème} à l'échelle nationale et classée entre 251-300 au niveau mondial.
- *Times Higher Education Impact Rankings 2025* : 2^{ème} à l'échelle nationale et classée entre 1001-1200 au niveau mondial.
- *THE Arabic 2024* : 2^{ème} à l'échelle nationale et 48^{ème} à l'échelle arabe.
- *THE World University Rankings 2024* : 2^{ème} à l'échelle nationale et classée entre 1001-1200 au niveau mondial.
- *AD Scientific Index 2025* : 1^{ère} à l'échelle nationale, 22^{ème} à l'échelle africaine et 1369^{ème} à l'échelle mondiale.
- *Shanghai ARWU 2024* : classée entre 1001-1200 au niveau mondial.
- *Shanghai Global Ranking of Sport Science Schools and Departments 2023* : 1^{ère} à l'échelle nationale et classée entre 51-100 au niveau mondial.



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 7 sur 14		

- *CWTS Leiden 2024* : 1^{ère} à l'échelle nationale, 12^{ème} à l'échelle africaine et 641^{ème} à l'échelle mondiale.
- *U.S. News Best Global University 2025* : 1^{ère} à l'échelle nationale, 42^{ème} à l'échelle africaine et 962^{ème} à l'échelle mondiale.
- *SIGMAGO I.R 2024* : 2^{ème} à l'échelle nationale, 77^{ème} à l'échelle africaine et 6022^{ème} à l'échelle mondiale.
- *URAP 2024* : 2^{ème} à l'échelle nationale et 766^{ème} à l'échelle mondiale.
- *Webometrics 2024* : 1^{ère} à l'échelle nationale, 47^{ème} à l'échelle africaine et 3077^{ème} à l'échelle mondiale.
- *QS- Word University Rankings 2025* : 62^{ème} à l'échelle arabe et 1001-1200 à l'échelle mondiale.
- *QS-Sustainability 2025 (Overall performance)* : 2^{ème} à l'échelle nationale, 17^{ème} à l'échelle africaine et classée 740 au niveau mondial.
- *QS-Sustainability 2025 (Social impact)* : classée 954 au niveau mondial.
- *QS-Sustainability 2025 (Environnement Impact)* : classée 603 au niveau mondial.

Ces classements témoignent de la position dominante et de l'excellence académique de l'Université de Sfax sur la scène éducative internationale.



	Plan d'orientation stratégique		RÉPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 8 sur 14		

Mission/Vision/Valeurs de l'université de Sfax

Mission

L'université de Sfax s'engage à garantir une Formation et une Recherche scientifique innovantes et responsables à fort impact socio-économique et ancrant sa responsabilité sociétale.

Vision

La vision de l'Université de Sfax est d'être une université entrepreneuriale au service du développement socio-économique, culturel et durable.

Elle se veut un pôle de formation et de recherche d'excellence, interdisciplinaire et attractif, ancré dans son environnement socio-économique et aspirant à devenir un phare dans ses échanges nationaux et internationaux.

Valeurs

- Excellence
- Éthique & Respect
- Équité
- Transparence
- Responsabilité & Citoyenneté
- Inclusion



Les domaines et les axes stratégiques

Domaine 1 : Gouvernance

La mise en place d'une bonne gouvernance est une démarche participative qui nécessite une approche réfléchie, holistique et basée sur des indicateurs mesurables. Cette approche permet la définition des objectifs stratégiques, une meilleure gestion des ressources, et la promotion de la qualité académique.

Pour l'Université de Sfax, le domaine de la gouvernance se décline en deux axes stratégiques à savoir, le management de la qualité et la numérisation de l'administration.

Axe 1 : Management de la qualité

Le management de la qualité au niveau de l'Université de Sfax joue un rôle essentiel dans l'amélioration continue, la satisfaction des parties prenantes, la gestion des ressources, la certification, l'accréditation, l'alignement stratégique et la promotion de la visibilité de l'USF.

Objectifs

- 1.1.1 Instaurer des mécanismes de pilotage, de régulation et de redevabilité à tous les niveaux (université, établissements, SR, ...) et valoriser le rôle des cellules pour la qualité.
- 1.1.2 Renforcer la démocratisation de toutes les structures et consolider les valeurs de l'USF.
- 1.1.3 Redéfinir les structures de l'université et leurs modalités de fonctionnement.
- 1.1.4 Poursuivre la démarche qualité, d'audit, de certification et d'accréditation.

Axe 2 : Numérisation de l'administration

La numérisation de l'administration dans le cadre de la démarche qualité de l'USF vise l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des parties prenantes et le renforcement de sa réputation en tant qu'institution modernisée et axée sur la qualité.



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 10 sur 14		

Objectifs :

- 1.2.1 Développer l'administration électronique ouverte (OPENGOV).
- 1.2.2 Mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données personnelles des étudiants, du personnel et d'autres parties prenantes.
- 1.2.3 Développer et moderniser les mécanismes de communication interne et externe.
- 1.2.4 Renforcer les capacités du personnel administratif pour garantir une utilisation efficace des nouveaux outils numériques.
- 1.2.5 Unifier les outils de travail, de gestion et partager les bonnes pratiques.

Axe 3 : Autonomie Administrative et Financière

- 1.3.1 Œuvrer à transformer progressivement les institutions en établissements à caractère scientifique et technologique (EPST).
- 1.3.2 Inciter les établissements à collecter des ressources financières supplémentaires.

Domaine 2 : Formation et employabilité

Les axes stratégiques visés dans ce domaine, à savoir la qualité de l'enseignement et de l'innovation pédagogique ainsi que la formation et l'employabilité, permettent à l'Université de Sfax de garantir que ses programmes répondent aux besoins du marché du travail, et que les diplômés sont équipés des compétences nécessaires pour réussir professionnellement.

Axe 1 : Enseignement d'Excellence Conforme aux Standards Internationaux

La qualité de l'enseignement & l'innovation pédagogique sont essentielles pour créer un environnement éducatif dynamique, stimulant et aligné sur les besoins du marché de travail. Cela contribue à l'atteinte des objectifs académiques, à la réussite des étudiants, et à l'amélioration du rayonnement de l'université à l'échelle internationale.



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 11 sur 14		

Objectifs :

2.1.1 Réviser la cartographie des formations en ciblant les industries émergentes et les changements technologiques et sociétaux et l'accréditation des parcours.

2.1.2 Développer le centre d'innovation pédagogique et d'ingénierie de formation. Adopter des méthodes pédagogiques avancées, soutenir la formation continue des enseignants.

2.1.3 Appuyer la dimension internationale des formations : co-diplômes, double diplômes, échanges, mobilités,...

2.1.4 Encourager les certifications des compétences : IA et DD & RS, Langues,...

2.1.5 Encourager la culture d'accréditation.

Axe 2 : Partenariat et employabilité

L'Université de Sfax est mise sur le rôle primordial des partenariats avec le tissu industriel et socio-économique pour favoriser l'employabilité de ses diplômés et contribuer à l'enrichissement de l'expérience estudiantine et à la satisfaction des parties prenantes.

Objectifs :

2.2.1 Aider les étudiants, à travers les mécanismes de mis en place par les centres 4C et le pôle de l'étudiant entrepreneur, à comprendre les opportunités de carrière et à développer un projet professionnel (Plan de Développement de Carrière).

2.2.2 Prospecter les métiers d'avenir et à fort potentiel d'employabilité.

2.2.3 Encourager les formations coconstruites et les formations en alternance avec les entreprises.

2.2.4 Dynamiser le rôle de l'observatoire universitaire et le centre d'intégration professionnelle et d'essaimage pour le suivi et l'intégration des diplômés.

Domaine 3 : Recherche, innovation et valorisation

La recherche et l'innovation sont cruciales pour ancrer le rôle de l'université dans la société à travers la proposition de solutions concrètes et la génération d'innovations bénéfiques pour la société.



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 12 sur 14		

Ce domaine se décline en trois axes stratégiques à savoir : la recherche & le développement, la valorisation & le transfert technologique, ainsi que les partenariats et les collaborations internationales.

Axe 1 : Recherche & développement

L'instauration d'un environnement favorable à la recherche et développement contribue à l'avancement du savoir, au renforcement de la qualité de l'enseignement, à l'attractivité de l'université et de son impact sur la société.

Objectifs :

3.1.1 Instaurer un système de veille sur les innovations et les créations à l'échelle national et international.

3.1.2 Orienter les thématiques de recherche vers les besoins socio-économiques et industriels de la région.

3.1.3 Développer la culture entrepreneuriale dans les formations des doctorants pour améliorer leur employabilité.

Axe 2 : Valorisation et transfert technologique

La valorisation de la recherche et le transfert technologique sont essentiels pour positionner l'Université de Sfax en tant qu'acteur clé dans l'innovation, contribuant au progrès social, économique et scientifique.

Objectifs :

3.2.1 Créer une unité dédiée à la veille et le transfert technologique pour faciliter la capitalisation et le brevetage des inventions universitaires.

3.2.2 Stimuler les écosystèmes d'innovation en créant un conseil de perfectionnement regroupant les centres de recherche, les cyber parcs régionaux, les pépinières d'entreprises, les incubateurs, les accélérateurs, les bailleurs de fonds, etc.

3.2.3 Encourager l'innovation et répondre aux défis industriels : établir des pôles d'innovation (incubateurs, FabLabs, espaces d'innovation...).



Axe 3 : Partenariat et coopération internationale

La coopération internationale enrichit la recherche universitaire en offrant un environnement stimulant, en favorisant la diversité des perspectives, et en permettant aux chercheurs d'aborder des questions globales. Elle contribue également à l'élargissement des compétences des chercheurs, à l'amélioration de la qualité des recherches menées, et à la création d'un environnement propice à l'innovation.

Objectifs :

3.3.1 Encourager et soutenir les structures de recherche à créer des partenariats stratégiques avec des entreprises et des institutions internationales.

3.3.2 Développer des réseaux et créer des consortiums de recherche et pérennisation des activités de la cellule de montage et de veille des projets : PMO.

3.3.3 Renforcer la mobilité des étudiants et enseignants, les programmes d'échanges et les accords de coopération.

Axe 4 : Amélioration du Classement (Ranking)

3.4.1 Adopter un modèle de données (critères et indicateurs) relatif aux différentes agences de classements des universités et promouvoir une stratégie de communication.

3.4.2 Enraciner la culture de l'amélioration du Ranking de l'USF.

3.4.3 Promouvoir la recherche collaborative, le partage des connaissances et la mobilisation des ressources.

Domaine 4 : Vie universitaire & services à la société

En intégrant la vie universitaire dans ses orientations stratégiques, l'Université de Sfax crée un environnement qui soutient le développement des étudiants, renforce l'identité institutionnelle, et favorise l'attractivité et la réussite estudiantines. Ce domaine se décline en deux axes stratégiques : le bien-être étudiants/enseignants/personnels et la responsabilité sociétale.



	Plan d'orientation stratégique		REPUBLIQUE TUNISIENNE MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE 
	Référence : PPS-PS-01-00	Date d'approbation : 03/01/2024	
	Page 14 sur 14		

Axe 1 : Un meilleur cadre de vie pour ses enseignants, personnels administratifs et étudiants

L'Université de Sfax s'engage à offrir un environnement de travail stimulant et favorable à tous les étudiants, enseignants et personnel permettant un rayonnement national et international.

Objectifs :

- 4.1.1 Organiser des activités culturelles et artistiques tels que les festivals, les expositions, et les spectacles mettant en avant les talents et la créativité des étudiants.
- 4.1.2 Mettre en place des programmes de promotion de la santé physique et mentale.
- 4.1.3 Aménager et entretenir les locaux en respectant les conditions de sécurité et hygiène selon les normes en vigueur.
- 4.1.4 Renforcer les infrastructures sportives modernes et planifier des compétitions sportives inter-universitaires et des activités récréatives régulières.
- 4.1.5 Former une cellule de lutte contre l'échec des étudiants et l'absentéisme.

Axe 2 : Modèle d'Université Responsable et Ecocitoyenne

L'université de Sfax aspire à forger l'identité d'une institution socialement responsable, attentive à son impact sur la société et sur l'environnement. Cette orientation contribue à attirer des partenariats durables, et à former une communauté d'universitaires engagés et conscients de leurs responsabilités.

Objectifs :

- 4.2.1 Adopter des pratiques de gestion durable des ressources.
- 4.2.2 Instaurer la culture de développement durable.
- 4.2.3 Encourager la culture l'économie de l'énergie.
- 4.2.4 Enraciner la culture de la responsabilité sociétale.

