

## Stratégie de l'Institut Supérieur de Biotechnologie de Monastir - Université de Monastir

Notre établissement, l'Institut Supérieur de Biotechnologie de Monastir (ISBM) fait partie de l'université de Monastir et a pour vocation d'une part de former des apprenants dans le domaine des Sciences biologiques et des biotechnologies et d'autre part de participer activement aux efforts de recherche à ce niveau.

Les tendances actuelles vont dans le sens de replacer l'étudiant au centre des efforts pédagogiques déployés, d'accorder résolument beaucoup plus de place à la co-construction avec nos partenaires socio-économiques avec pour objectifs de développer la culture d'entreprise, d'offrir une meilleure employabilité à nos diplômés et d'enrichir le tissu socioéconomique à l'échelle locale et nationale pour plus d'harmonie et une meilleure intégration à l'internationale.

La volonté d'atteindre ces objectifs passe par l'adoption d'une véritable politique d'ouverture à la fois sur les acteurs du monde socioéconomique (MSE), les structures d'accompagnement, les organismes d'interface et sur les autres institutions universitaires tant à l'échelle locale, nationale et internationale au moyen d'une meilleure communication et de la mise en place de stratégies d'enseignement et de recherche privilégiant les projets pluridisciplinaires en particulier ceux prenant en considération les fondements et principes du concept de la responsabilité sociale des universités (RSU) ainsi que des objectifs mondiaux en matière de développement durable (ODD) .

Encore une fois, l'ensemble implique des exigences absolues au rang desquelles figurent des priorités, celle de la mise en place d'une meilleure gouvernance basée sur une approche participative et d'une manière réfléchie sur les principes de la nouvelle gestion publique (NGP) (ou encore *new public management* ou *NPM*), la mise en place d'une véritable politique qualité ainsi que celle de la transition numérique à travers la digitalisation de l'administration et des services et l'optimisation de l'usage de l'enseignement à distance.

Les objectifs généraux de notre projet stratégique à l'ISBM s'articulent autour de quatre axes stratégiques, qui se déclinent à leur tour en objectifs spécifiques à atteindre au moyen d'actions, à savoir :

### 1- La gouvernance :

1-1- Rationalisation de l'organigramme pour une meilleure répartition des tâches à travers une optimisation de la gestion des ressources humaines et matérielles

1-2- Direction participative par objectifs (DPO)

#### 1-4- Digitalisation de l'administration et des services

#### 1-5- Cartographie des processus et planification stratégique

Les actions permettant la réalisation des objectifs spécifiques énumérés correspondent à :

- la programmation de réunions sectorielles cycliques permettant la définition et la compréhension des objectifs à atteindre par tous les acteurs concernés et leur participation au choix des moyens et méthodes et à la fixation des échéances,
- le pilotage de l'établissement au moyen des tableaux de bord,
- la mise en place d'un site web dynamique avec application mobile pour l'information en temps réel, de différents outils numériques de gestion des services (scolarité, emploi du temps, gestion numérisée des examens, bibliothèque et magasin ...),
- la programmation de formations spécifiques en particulier en ce qui concerne le maniement pratique des solutions logicielles et de la planification stratégique, des indicateurs de performance et des tableaux de bord,
- le renforcement du rôle de l'observatoire de l'ISBM, en coordination avec le bureau 4C, l'observatoire de l'université de Monastir et en particulier l'INS (Institut National de la Statistique) à travers davantage de concrétisation de ses missions spécifiques : la centralisation, l'analyse et la diffusion des statistiques concernant les étudiants poursuivant leurs études, les diplômés, les enseignants ainsi que les domaines de formation et la réalisation des études portant sur l'insertion professionnelle de nos diplômés. L'objectif est de fournir les informations pertinentes pour consolider la stratégie et les plans d'actions de notre établissement visant une meilleure adéquation formation-emploi.

## **2- La formation et la pédagogie**

2-1- Accompagnement des étudiants (droit à une information structurée et organisée, tutorat, salle de lecture, bibliothèque, accès aux ressources internet ...)

2-2- Ajustement et diversification de l'offre de formation

2-3- La convergence des disciplines

2-4- Modernisation des stratégies d'apprentissage

2-5- Rationalisation du système d'évaluation

2-6- Formation à la culture d'entreprise

Les actions en cours et d'autres programmées à ce niveau consistent en :

- la mise en place d'une permanence d'information et d'orientation universitaire avec la mise à contribution des associations et clubs d'étudiants,
- la modernisation de la bibliothèque avec l'aménagement d'une salle de lecture avec des documents et ouvrages consultables sur place en libre-service, et la numérisation de la procédure de prêt (ouvrages avec antivol et code barre, scanners ...), la mise en place de portiques de sécurité et de caméras de surveillance,

- l'ajustement des formations existantes et la proposition de nouveaux parcours en privilégiant la co-construction,
- la conception et la mise en place de projets de formation intégrant l'ensemble des champs de connaissance,
- la consolidation de la méthodologie du travail intellectuel, du blended learning, de la classe inversée et des soft skills et des concepts de pédagogie active dans les programmes d'enseignement,
- la conception et la réalisation d'examens et de tests évaluant de façon adéquate les connaissances, les compétences et la compréhension acquises par les étudiants tenant compte des objectifs cognitifs de premier (mémorisation et compréhension) et de deuxième (application, analyse et synthèse) niveaux, conformément à la taxonomie de Bloom,
- la mise en place de tutorat (institutionnel et associatif) et de modules d'enseignement permettant la progression de la formation depuis les premières années et l'accompagnement/coaching de l'étudiant dans l'élaboration d'un projet de vie.

### **3- Recherche, innovation et développement durable**

- 3-1- Innovation, pertinence et internationalisation,
- 3-2- Optimisation des ressources et pratiques de recherche durables,
- 3-3- Réseautage,
- 3-4- Projets pluridisciplinaires porteurs de perspectives à retombées socioéconomiques,
- 3-5- Ouverture socio-économique.

A ce niveau également, des actions sont en cours et d'autres programmées :

- Organisation et programmation de tables-rondes engageant tous les chercheurs actifs, l'école doctorale, le bureau 4C et les coordinateurs des projets d'appui à la qualité,
- Réalisation d'enquêtes auprès du tissu socioéconomique, des structures d'accompagnement ainsi que des organismes de tutelle et d'interface (pépinières et centres de ressources technologiques),
- Identifier et promouvoir des thématiques répondant à des priorités, porteuses sur le plan socioéconomique et engageant dans des projets communs des compétences de l'établissement, de l'université ou encore à l'échelle nationale et internationale
- Adhérer aux projets nationaux impliquant des partenariats avec les acteurs socioéconomiques (VRR, PRF, PNRI ...),
- Mise en place d'une politique de gestion intelligente des déchets Eco-safe et privilégiant le recyclage, à travers des formations et l'acquisition des dispositifs adéquats en collaboration avec les structures et organismes spécialisés dans le domaine (Agence nationale de protection de l'environnement ANPE, Agence nationale de la gestion des déchets ANGED, le Centre international des technologies de l'environnement de Tunis CITET ...),

- Adhésion aux réseaux nationaux et internationaux et programmation de formations et séminaires,
- Etablir un guide de bonnes pratiques en matière d'ouverture socioéconomique, programmation de rencontres-débats avec les acteurs du MSE, les organismes d'interface et de tutelle et les représentants des étudiants, rédaction de compte-rendus, signature de conventions, participation à des projets communs, se baser sur les livrables des expériences précédentes (projet euro-méditerranéen d'ouverture structurée de l'université au monde socioéconomique OSMOSE ...),

#### **4- Stratégie qualité et rayonnement**

- 4-1- Mise en place d'un dispositif assurance qualité
- 4-2- Promotion de la qualité de vie au travail (QVT)
- 4-3- Plan media et politique de communication
- 4-4- Ouverture sur le plan national
- 4-5- Ouverture sur le plan international

Les actions en cours et programmées sont les suivantes :

- Participation et programmation de formations concernant les normes ISO 9001, applicables à tous les organismes et ISO 21001 spécifiques des organismes d'éducation et de formation ainsi que les normes ISO 26000 et 14000 relatives respectivement à la responsabilité sociétale et au management environnemental,
- Diminuer les dysfonctionnements et réduire les coûts,
- S'enquérir de et répondre aux besoins et attentes des acteurs universitaires et socioéconomiques,
- Promouvoir le mieux-vivre ensemble entre tous les acteurs de la vie à l'ISBM, le mieux se réaliser et le mieux travailler, notamment à travers la promotion de la diversité, d'un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, d'une meilleure organisation, de l'optimisation du contenu et des conditions de travail en vue d'une amélioration de ces dernières, de la productivité et de la performance. A ce niveau la promotion du travail associatif, des activités culturelles et sportives ainsi que l'organisation d'événements est d'un apport plus que certain,
- Renforcer la stratégie de communication de l'ISBM : promouvoir le marketing digital à travers un plan média et la consolidation de la présence sur les réseaux sociaux (Linkedin, Youtube, Twitter, Facebook, Instagram ...), communication événementielle et développement des actions en direction des établissements d'enseignement secondaire en amont et des acteurs socioéconomiques en aval,
- Mettre en place des accords de partenariat, des conventions et développer des projets interinstitutionnels à l'échelle de l'université de Monastir et à l'échelle nationale,

- Mettre en place une stratégie de ciblage des partenariats internationaux en développant la "culture de projets internationaux" en exemple ceux labellisés CMCU-PHC-Utique, PHC-Maghreb, Erasmus+, H2020 ... avec une participation accrue aux comités d'expertise et aux réseaux internationaux.

### **Gestion des risques et menaces :**

La gestion ou management des risques et menaces vise à identifier effectivement les risques et menaces susceptibles d'entraver le fonctionnement de notre institution, de les hiérarchiser et de les traiter en vue de rechercher des solutions susceptibles de les éviter ou encore de réduire leur impact :

- Réduction du financement public : elle affecte de manière plus prononcée le secteur de la recherche et devrait conduire à une réorientation de l'effort de recherche vers les projets nationaux et internationaux bénéficiant de financement sur la base de partenariats avec le monde socio-économique.

- Gestion des ressources humaines et matérielles : la réduction de l'effectif en personnel ATOS, pour diverses raisons (départ à la retraite, mutation ...) sans remplacement pose un vrai problème aux facettes multiples dans la réalisation de nombreuses tâches, de même que l'absence d'ingénieurs/techniciens spécialisés dans la gestion et l'entretien/maintenance des équipements scientifiques lourds, ou encore de contrats de maintenance fiables. Une solution partielle peut-être apportée par une transition numérique en progression, susceptible de réduire le nombre de tâches superflues, d'augmenter en productivité et de permettre un redéploiement du personnel essentiellement au niveau de l'administration et des services. Pour le reste, le problème reste entier et particulièrement en ce qui concerne la gestion/maintenance des équipements scientifiques lourds.

- Nombreuses barrières de contrôle à priori : représentent un problème épineux à l'origine d'un gaspillage en temps et énergie, un ralentissement préjudiciable des activités d'enseignement et de recherche avec des effets tout aussi préjudiciables au niveau de la qualité. Un problème sur lequel nous n'avons hélas aucune prise, dépasse même le cadre de l'autorité de tutelle et nécessite un réajustement de la politique de gestion des finances publiques voire simplement un assouplissement d'exception concernant les établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

- Dispersion et inadéquation des thématiques de recherche : a conduit jusqu'ici à une profusion de publications scientifiques avec un niveau de maturité technologique limité et très peu d'applicabilité au monde industriel. La contribution des organismes de tutelle (MESRS, Université de Monastir) et de l'école doctorale ED-S2BS "Sciences Biologiques & Biotechnologie de la Santé" en particulier et en collaboration avec les autres écoles doctorales de l'université de Monastir et à l'échelle nationale, dans la définition des priorités

---

et l'aide à la réorientation des efforts de recherche vers davantage d'objectifs socioéconomiques et de développement durable est fondamentale. A ce niveau, il s'agit d'atteindre un meilleur équilibre entre le souci de maintenir et développer la recherche, celui de fournir l'université en cadres de valeur, selon les standards internationaux, et celui d'alimenter l'industrie en compétences innovantes.

**Pour l'ISBM,**

**Raoui Mounir MAAROUFI**