



Plan d'Orientation Stratégique de l'UMA

2020-2024





Sommaire

1. Le mot de la Présidente de l'Université.....	5
2. Le processus de consultation du POS.....	7
3. La présentation générale de l'université.....	9
4. Le diagnostic externe et interne et synthèse des atouts de l'université.....	13
5. Les éléments de Valeurs, Vision et Mission de l'université.....	16
6. Les objectifs et priorités de l'université pour 2020-2024	18
7. Les éléments du modèle de cadre logique du POS.....	22
8. Suivi de la planification stratégique.....	31

**30 Mai - 2 Juin
2012**

**First global
symposium
of the University
of la manouba
30 may - 2 june
2012**

الملتقى العلمي الأول
لجامعة منوبة
30 ماي - 2 جوان
2012

Campus Universitaire de la Manouba
www.uma.rnu.tn



1. Le mot de la présidente

En 2020, l'Université de La Manouba (UMA) fête ses 20 ans d'existence. Jeune de naissance, tout en étant héritière d'établissements parmi les plus anciens en Tunisie, l'UMA s'est lentement frayée un chemin propre d'appui à l'excellence scientifique et de création collective de valeur.

Face à un contexte postrévolutionnaire exigeant au niveau local, la prédominance d'un capitalisme académique et une forte tentative d'harmonisation impulsée par les rankings qui a caractérisé les dix dernières années, ce chemin a été éclairé par l'ambition de moderniser l'université tunisienne, lui redonner sa légitimité sur la scène publique nationale et consolider son excellence au niveau mondial. L'ambition de l'UMA a été, durant toutes ces années, de bâtir sur ses spécificités pour contribuer au progrès de la science et améliorer son impact sur la société.

Le chemin parcouru permet à l'UMA de défendre aujourd'hui une forte tradition de pluridisciplinarité grâce à la solidité des liens tissés entre ses différentes composantes. Il lui permet également de compter sur la réputation de son pôle des sciences humaines et de l'information, la créativité de ses institutions artistiques, l'excellence de son pôle des sciences de l'informatique et le fort impact de ses pôles des sciences économiques et expérimentales.

Les 20 prochaines années seront celles de l'âge de la maturité dont il faudra relever les multiples défis.

Mais la voie est maintenant tracée. Le Plan d'Orientation Stratégique (POS) détaillé dans ce document précise le chemin à suivre pour poursuivre la dynamique de création collective de valeur engagée depuis des années et inscrire durablement l'UMA dans cette voie qu'elle s'est progressivement et collectivement tracée. Les conditions d'une transformation digitale, culturelle et écologique de l'Université sont réunies et l'UMA peut la mettre en œuvre pour continuer à avancer sereinement vers le modèle d'une université publique, pluridisciplinaire, moderne et responsable au service d'une société ouverte, démocratique et prospère.

Riche de sa diversité, l'UMA continuera à renforcer ses établissements et à défendre leurs spécificités tout en favorisant les synergies et prouver ainsi qu'elle est bien plus que la somme des parties. Elle continuera à mobiliser les ressources adéquates et à multiplier les efforts pour donner à la jeunesse tunisienne l'envie d'apprendre et de l'espoir, à ranimer chez les enseignants-chercheurs le goût de transmettre et

la passion de chercher et à appuyer chez le personnel administratif et les ouvriers la satisfaction du service public de qualité.

Le POS proposé est structuré dans ce but. Il détaille les activités proposées pour continuer à développer la notoriété scientifique de l'UMA et l'aligner sur les standards internationaux en la matière, améliorer son rôle sociétal et son engagement envers le développement durable et optimiser son ouverture sur son environnement tout en préparant toutes ses composantes à davantage d'autonomie.

Pour atteindre ses objectifs le POS de l'UMA mise sur le numérique et la culture comme accélérateurs de transformation. Mais il mise, surtout et principalement, sur la compétence et l'engagement des femmes et des hommes de la communauté interne de l'université et de ses parties prenantes externes. Plusieurs des activités proposées seront ainsi mises en œuvre dans le cadre de projets intégrés (formation, recherche et innovation) afin d'impliquer et de faire travailler durablement ensemble étudiants, enseignants, administratifs et partenaires sociaux-économiques et internationaux. L'UMA place ainsi l'humain au centre de sa mission. Car elle a la solide conviction que c'est grâce à ses différents acteurs que l'université existe. C'est donc seulement avec, grâce et pour eux qu'elle pourra concrétiser sa vision et avancer convenablement vers le chemin qu'ils l'ont aidée à tracer.

Pr. Jouhaina Gherib

Rectrice de l'UMA





2. Le Processus de consultation

Le Plan d'Orientation Stratégique de l'Université de la Manouba (UMA) pour 2020-24 a suivi un long processus de consultation afin de bâtir sur les travaux de planification antérieurs tout en orientant l'université vers le futur souhaité par les différentes équipes dirigeantes de l'université et de ses établissements, tel que traduits dans leurs programmes électoraux.

A l'instar des autres universités tunisiennes, l'UMA s'est, en effet, engagée depuis 2009 dans un processus d'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la capacité de gestion de l'université et des institutions qui en relèvent. Cet effort a été formalisé dans des plans de développement quadriennaux (2010-2013 et 2014-2017).

Ce travail s'est accompagné par un premier travail fait au sein de l'Université en 2010-2011 dans le cadre d'un projet Tempus OSMOSE (Ouverture Structurée sur le Monde Socio-économique <http://osmose.uca.ma>) qui a visé, à travers un recensement des formations et ressources existantes dans les diverses institutions de l'Université (à travers les documents formels et les sites web des institutions) à définir, en ayant pour cible le monde socio-économique, des thèmes de communication pour l'Université de la Manouba. Le choix des thèmes n'ayant toutefois pas été précédé d'une réflexion en amont sur l'aspect plus global de la mission de l'université et ses valeurs, l'UMA a mobilisé des représentants de chacune des institutions de l'université au sein d'un groupe de travail qui s'est réuni de façon régulière. Sur la base d'un diagnostic des points forts et des points faibles de chacune des structures impliquées, les points communs entre les institutions représentées ont pu être soulevés. Ce travail a été accompagné d'un recensement des valeurs distinctives de l'Université, partagées par ses membres et de nature à les unir davantage. Ces réunions ont été l'occasion pour les représentants de se définir par rapport à l'ensemble et d'intégrer l'action de leur institution au sein d'une vision commune du présent et de l'avenir.

L'UMA s'est ensuite lancée dans une nouvelle initiative de développement stratégique et ce, en profitant d'une ligne de financement compétitif ouverte dans le cadre du programme PAQ-DGSU « Développement de la Gestion Stratégique des Universités ». Une équipe composée d'enseignants chercheurs et de cadres administratifs et techniques s'est ainsi constituée pour formuler ce projet structurant intitulé Clever4Huma et développer un Plan d'Orientation Stratégique (POS) de l'UMA pour la période 2020-2023 qui a été validé en 2019. Les travaux et consultations ont commencé en Février 2019 avec plusieurs activités réalisées dans le but de dégager les

priorités stratégiques de l'UMA et de ses EESR et en tenant compte des évaluations internes et diagnostics antérieurs. Ces activités structurées relevaient de la préparation du processus de planification (Information, Sensibilisation, Adhésion et Engagement) et de l'analyse de l'environnement externe et interne orientée sur la gouvernance de l'Université-Etablissements (une enquête qualitative a été réalisée pour analyser les parties prenantes et une enquête quantitative à travers des questionnaires administrés auprès de trois cibles clés, des directeurs des établissements, des enseignants et des étudiants). Le projet SAGESSE, « *Amélioration de la Gouvernance dans le système de l'Enseignement Supérieur en Tunisie* » <http://www.sagesseproject.eu/fr> visant à moderniser le système d'enseignement supérieur en Tunisie en renforçant son système d'assurance qualité, les mécanismes de gouvernance et de financement basés sur les résultats a également permis de compléter le projet PAQ Clever4Huma.

Dans le cadre de la préparation de la proposition du budget de 2023 et afin d'intégrer les différents éléments stratégiques de l'UMA et les aligner sur les exigences de la gestion budgétaire par objectifs (GBO) du MESRST, une démarche participative avec les structures administratives internes de l'UMA et ses différents EES sous tutelle financière a été menée entre Janvier-Février 2022. Cette démarche participative d'amélioration continue a abouti à la révision du POS et la formulation d'une matrice de cadre logique détaillant et ajustant les objectifs stratégiques et opérationnels et les indicateurs correspondants. Cette proposition a ensuite été soumise pour discussion et validation au CPQ de l'UMA puis au conseil de l'université de la Manouba pour validation.





3. La présentation de l'université

L'UMA est une université publique tunisienne pluridisciplinaire. Créée en 2000, année de la fondation du gouvernorat de la Manouba, elle regroupe vingt ans plus tard, un ensemble soudé de 15 établissements universitaires d'enseignement et de recherche. Si certains de ces établissements datent d'avant les premiers textes instituant l'université nationale tunisienne en mars 1960, le dernier né est une école nationale d'ingénieurs anglophone qui accueillera ses premiers bacheliers en Septembre 2022.

En 2022, l'UMA compte 16315 étudiants, 1395 enseignants et 761 cadres administratifs, techniques et ouvriers (ATOS). Elle offre 127 diplômes dans les différents niveaux de formation. Elle dispense ainsi 1 cycle préparatoire aux études des langues et délivre 30 diplômes de Licences, 41 diplômes de Masters Professionnels, 4 Diplômes Nationaux d'Ingénieurs et 1 Diplôme National de Médecine Vétérinaire. Elle compte également 30 Masters de Recherche et 16 Doctorats adossés sur un écosystème de recherche dynamique avec 3 Ecoles Doctorales fédérant 33 structures de recherche.

Développée progressivement autour de la Faculté des Lettres, des Arts et des Humanités de la Manouba, l'UMA dispose aujourd'hui de plusieurs atouts qui lui confèrent une position privilégiée dans le paysage académique tunisien et participent à son rayonnement au niveau international.

Son premier atout est un **équilibre générationnel**. La communauté de l'UMA évolue, ainsi, dans des institutions prestigieuses et matures, lieux de pensée et d'invention détenant de riches traditions universitaires autant que dans des institutions jeunes, dynamiques et proactives travaillant dans les domaines émergents nourris par les découvertes technologiques. Cet équilibre constitue un garant de sa pérennité et de son impact sociétal.

L'UMA se caractérise également par une forte **pluridisciplinarité**. Les programmes d'études/diplômes dispensés au sein de ses établissements se répartissent en quatre pôles touchant la majorité des domaines du savoir, dont : 1/ Humanités et Sciences de l'Information ; 2/ Informatique, Art et Design ; 3/ Economie et Gestion, et 4/ Sciences de la Vie et de l'Environnement. La diversité de cette offre est un élément structurant de son identité et une grande source de richesse.

Tous en étant diversifiés les diplômes de l'UMA convergent vers **deux axes métiers** fédérateurs importants : « *les métiers de l'Information et de la Communication* » et



« les métiers du bien-être ». Les notions « d'Information et de Communication » pris dans un sens large, recouvrent le recueil, le traitement, le stockage et la diffusion de l'information, la communication, les langues, le marketing et englobent des formations existantes dans des domaines aussi divers que la géomatique, les langues, le journalisme, la documentation, l'informatique, le design, l'économie et la gestion ou encore le soutien des personnes à besoins spécifiques. La notion de « Bien-être » recouvre, quant à elle, le niveau individuel et collectif et se rattache ici aux dimensions reliées d'écologie, de santé, de confort, de loisirs et plus globalement de qualité de vie et englobe des formations existantes dans des domaines aussi divers que le génie écologique, la biotechnologie, la médecine vétérinaire, l'informatique, l'audiovisuel, le cinéma, l'économie, la gestion ou l'éducation spécialisée. Cette convergence procure à l'UMA un positionnement académique précis et à forte valeur ajoutée.

L'UMA se caractérise également par l'**originalité de son offre de formation**. Elle compte, ainsi, parmi ses établissements plusieurs structures offrant des formations singulières dans le système universitaire public tunisien. Parmi cette offre figurent les diplômes de journalisme (IPSI), de médecine vétérinaire (ENMVT), d'éducation spécialisée (ISES), des sciences de la documentation et des bibliothèques (ISD), de cinéma, audiovisuel et jeux vidéos (ISAMM), d'économie numérique (ESEN) et de digital design (ESSTED). Manouba School of Engineering (MSE), officiellement créée en mai 2022 sera également la première école nationale d'ingénieurs anglophone en Tunisie. L'originalité de l'offre de formation procure à l'UMA un **effet attractif sur les étudiants** créatifs et désireux de développer leurs potentiels.

Sur le plan scientifique, la réputation internationale des chercheurs de l'UMA et l'influence de leurs travaux constitue un atout majeur de la recherche scientifique de l'UMA. Les chercheurs de l'UMA ont des publications souvent récompensées par des prix prestigieux dans le domaine des **Sciences Humaines et Sociales**, prises au sens large. L'Institut Supérieur de l'Histoire de la Tunisie Contemporaine (ISHTC) est, par ailleurs, un exemple unique de structure dédiée à la recherche en SHS qui a réussi à préserver la mémoire nationale et à se constituer vis-à-vis incontournable sur la scène publique. Le classement international de l'UMA confirme également que des îlots d'excellence se distinguent dans le domaine des sciences du sport où l'UMA est classée parmi les 300 premières universités au monde (Classement Shanghai 2018, Global Sport Sciences Schools) et celui des Sciences Informatiques où elle est classée première à l'échelle



nationale et sur le Maghreb et dans les Top 501-600 mondial (Classement THE 2019, Computer Sciences).

La pluridisciplinarité et l'originalité de l'offre de formation se prolongent également pour englober la recherche scientifique et en constituer un point fort de l'UMA. L'université a, ainsi, misé sur la **formation de la relève** et a réussi à bâtir depuis 2012 une large expérience de dialogue entre les générations et les disciplines à travers l'organisation de plusieurs manifestations scientifiques dont les « doctoriales », les « Traits d'union » et le « symposium ». La réputation des chercheurs et les efforts de pluridisciplinarité constituent un moteur clé du rayonnement de l'UMA.

Sur le plan territorial, le principal atout de l'UMA est son **unité géographique** et la largeur de l'espace dédié à l'enseignement, la recherche et la vie universitaire à disposition de sa communauté. Modèle unique de campus intégré en Tunisie, l'UMA est dotée d'un premier campus, rassemblant une majorité des établissements sur le même lieu aux alentours de la région de la Manouba. Elle dispose également d'un second campus regroupant deux établissements à Sidi Thabet. Le tout totalisant un espace de plus de 100 hectares est une grande source de richesse propice à la **convivialité**.

L'ancrage territorial dans une région agricole périphérique et centrale sur le grand Tunis est également un atout de taille pour l'UMA. La proximité du premier campus du technopôle de la Manouba, de l'hôpital Razi de psychiatrie, de l'hôpital Mohamed-Kassab de l'orthopédie, du centre de protection des personnes âgées de la Manouba, du centre de protection des enfants sans soutien et du centre des handicapés mentaux sans soutien familial de la Manouba se rajoute à la proximité du second campus du Biotechnopôle de Sidi-Thabet pour positionner l'UMA en tant qu'interlocuteur crédible et incontournable dans la région. Ce positionnement est soutenu par des relations privilégiées avec les partenaires dont le poids institutionnel et moral sur les autres acteurs socio-économiques est considérable (Gouvernorat de La Manouba, MFC Pôle El Fejja, Pépinière d'entreprises Manouba'Tech) et qui constituent une voie d'entrée privilégiée vers les entreprises et les organismes professionnels et institutionnels de la région. Ce positionnement soutient l'ouverture de l'UMA sur son environnement socio-économique direct, lui permet de contribuer au développement du territoire et de faire bénéficier de ce développement ses différents corps : les étudiants par les stages, les études de terrain, les emplois de qualité, les enseignants-chercheurs et les structures de recherche par les opportunités de développement et de valorisation de la recherche sous ses différentes formes.

Consciente de l'importance de l'**internationalisation** de la formation et de la recherche pour son rayonnement, l'UMA a, par ailleurs, réussi à tisser des relations étroites et équilibrées avec un éventail d'institutions, de centres, d'organisations et d'universités formalisées avec 79 conventions dans 24 pays partenaires. Ce riche réseau stable de partenaires internationaux est un atout qui a permis à l'UMA de développer des formations en double diplomation, en co-diplômation et en co-tutelle et de soutenir la mobilité de sa communauté. Cet effort a également permis de multiplier les projets de renforcement de capacités et d'augmenter le nombre de projets de recherche bilatéraux et multilatéraux obtenus en coopération avec plusieurs pays et sur différentes lignes de financement.

L'UMA est également pionnière dans son **engagement envers les générations futures** et une locomotive de la pensée critique et de l'innovation par sa contribution à lever les défis sociétaux par la formation et la recherche. Engagée depuis 2015 dans un projet de « Campus Durable », elle a adhéré au Pacte Mondial des Nations Unies et a multiplié les actions en faveur du respect des 17 objectifs de développement durable. Soucieuse de mettre en pratique son engagement, elle a capitalisé sur sa notoriété et le dynamisme de ses clubs pour exposer l'université « hors les murs », et contribuer ainsi à un épanouissement des étudiants et une meilleure préparation à leur statut de **citoyen responsable**.



4. Le diagnostic interne et externe de l'université

FORCES

1. La **singularité de plusieurs formations** dispensées dans des institutions de l'Université, souvent uniques en Tunisie (IPSI, ISD, ESEN, ISES, ENMVT, ISHTC) .
2. La **qualité de la formation** permet à la **créativité** des étudiants et des chercheurs de l'Université d'être valorisée et souvent récompensée par des prix prestigieux dans des domaines divers comme la littérature, le design, le cinéma, l'informatique ou la gestion.
3. Un effort de **pluridisciplinarité** continu depuis 2011 et la cohabitation d'institutions prestigieuses et matures détentrices de riches traditions universitaires (FLAHM, ESCT, ISCAE, ENSI, ISSEPS, ENMVT) avec des institutions jeunes, dynamiques et proactives œuvrant dans des domaines émergents (ESEN, ISAMM, ESSTED, ISBST, ISES) lui assurent un **équilibre générationnel**. Ce mélange est un gage de pérennité.
4. L'**unité géographique** de la majorité des établissements dans un même **large et beau campus**, est un exemple unique en Tunisie. Cet atout spatial est propice à l'échange et à la complémentarité entre les sciences humaines, sociales, techniques, expérimentales, la littérature et les arts. L'étendue de l'espace offre des possibilités de développement et de synergie déjà débattues et exposées au cours des manifestations communes.
5. Un **ancrage territorial** fort dans une zone d'avenir des gouvernorats de la Manouba et de l'Ariana, à une dizaine de kilomètres de la capitale lui permet d'allier centralité et périphérie. Cette implantation l'engage à exercer une **responsabilité sociétale** formalisée par son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unis et appelée à être poursuivie.
6. Un taux d'encadrement parmi les plus élevés en Tunisie et la productivité des structures de recherches, permet à l'université de la Manouba d'être une **référence internationale incontournable** et d'avoir une solide réputation dans des domaines divers des sciences humaines, biologiques, technologiques et économiques.
7. Des îlots d'excellence se distinguent dans les **Rankings Internationaux** particulièrement dans le domaine des STAPS et en Sciences Informatiques où l'UMA est classée première à l'échelle nationale et sur le Maghreb et dans les Top 501-600 mondial (Classement THE 2019, Computer Sciences).



FAIBLESSES

1. Le **manque de moyens humains**, des problèmes de sécurité et une vétusté, exigüité, voire une absence de locaux pour les agents administratifs et les enseignants affecte leur bien-être et les conditions de travail.
2. Les scores d'affectation des étudiants à l'université de la Manouba sont inégaux selon les établissements. Si certaines filières attirent d'excellents étudiants, d'autres continuent encore à inscrire des étudiants en **manque de motivation et de qualification**.
3. Une forte attractivité pour les enseignants, mais un **faible taux d'encadrement** dans certaines disciplines.
4. Une **faible** activité de recherche appliquée et de **valorisation des recherches**.
5. Un **déficit d'information intra et inter-institutionnel** qui freine les possibilités de collaboration et de fédération des moyens.
6. Une image **floue** à l'extérieur faisant souvent associer l'Université exclusivement à la FLAHM.
7. Une image **négative** souvent associée à l'extérieur à la région de la Manouba et ses institutions pénitentiaires (prison des femmes) et hospitalières (l'hôpital Razi de psychiatrie, l'hôpital Mohamed-Kassab de l'orthopédie, le centre de protection des personnes âgées de la Manouba, le centre de protection des enfants sans soutien et le centre des handicapés mentaux sans soutien familial de la Manouba).

OPPORTUNITES

1. Les projections de diminution du nombre de bacheliers en Tunisie et leur impact positif sur la **qualité des étudiants** affectés à l'université,
2. Les opportunités ouvertes par la **révolution numérique et écologique**
3. Un **intérêt renouvelé** pour les Sciences humaines et sociales (**SHS**) et pour les problématiques de l'éducation, l'inclusion et l'environnement au niveau des priorités nationales et des objectifs de développement durable à atteindre par la planète d'ici 2030.
4. La mutation socio-économique qu'apportera l'extension du réseau ferroviaire au **gouvernorat de la Manouba** dans les années à venir.
5. Les possibilités de financement offertes par le statut de **pays associé** attribué à la Tunisie dans les programmes **H2020**.
6. La mise en application du texte juridique du partenariat public privé **PPP** et les possibilités de développement qu'elle offre.



MENACES

1. Une phase de **transition politique** du pays à haut risque et non encore achevée.
1. Une **économie en crise** et un tissu économique principalement constitué de PME.
1. Un chômage endémique des diplômés en même temps qu'un nombre important de postes non pourvus implique une **défiante** des parties prenantes externes vis-à-vis du système éducatif.
1. Un **déficit d'intérêt** et des résistances des parties prenantes internes vis-à-vis de ce système
1. De multiples **tensions sur les moyens** (tarissement des sources de financements publics, recrutements..) dans les années à venir.
1. Des **standards quantitatifs exigeants** et une tendance à l'harmonisation découlant de la course aux classements internationaux qui favorise les formations en sciences exactes et accentue le déséquilibre entre les savoirs et leur image sociale.

SYNTHESE DES ATOUTS

Atouts dans le domaine de la vie universitaire

- Un campus intégré offrant un large espace dédié à l'enseignement, la recherche et la vie universitaire propice à la convivialité.
- Une position géographique centrale et périphérique dans une région agricole sur le grand Tunis propice à l'ancrage territorial.

Atouts dans le domaine de la formation académique

- Une offre de formation pluridisciplinaire originale et souvent singulière.
- Un équilibre générationnel des établissements et un positionnement académique précis à forte valeur ajoutée pour le monde professionnel.

Atouts dans le domaine de la recherche scientifique

- Une forte pluridisciplinarité et une large expérience de dialogue entre les générations et les disciplines
- Des chercheurs avec une forte réputation dans les sciences humaines et sociales et une forte influence dans les sciences expérimentales et techniques.

Atouts dans le domaine de l'engagement sociétal

- Une image de locomotive de la pensée critique et de l'innovation
- Une forte tradition d'engagement envers les ODD et les générations futures

5. Les éléments de Valeurs, Vision et Mission de l'Université

a. Valeurs de l'UMA

Les valeurs communes et distinctives de l'Université de la Manouba peuvent être regroupées en **3 C** : *Critique*, *Créativité* et *Convivialité*, de la manière suivante :

1. *Esprit Critique*, exigence, rigueur, sérieux, tradition, éthique, responsabilité, professionnalisme
2. *Créativité*, innovation, originalité, singularité, Initiative, réactivité, dynamisme, liberté ;
3. *Convivialité*, sens du partage, inclusion, qualité de vie, gaité, ouverture, proximité, écoute, accessibilité.

La première famille de valeurs réunie autour de **l'esprit critique** souligne la rigueur et l'exigence aussi bien dans la formation que dans la recherche à l'Université et met en avant le professionnalisme de ses différents acteurs. Cette famille de valeurs met également en exergue le souci permanent de la responsabilité, de la réflexivité éthique dans l'action des intervenants et de la durabilité et un grand volontarisme d'inculquer ces valeurs aux apprenants. Elle souligne également le fait que la dimension humaine et sociale comme moteur de changement, outil d'amélioration continue, et catalyseur du progrès est un souci récurrent à l'Université.

La seconde famille de valeurs réunie autour de la **créativité** exprime des valeurs entrepreneuriales et la propension de l'Université à l'innovation, la proactivité et l'initiative avec l'existence de plusieurs clubs et de sa réputation de « force de proposition » dans plusieurs domaines. Cette famille de valeurs met également l'accent sur la singularité de l'UMA et le fait que certaines des formations proposés sont pionnières et/ ou uniques en Tunisie et qu'une partie des cursus est dans le domaine des arts. Elles soulignent également le potentiel innovateur des recherches menées et leur impact sur la société.

La troisième famille de valeurs réunie autour de la **convivialité** exprime l'ouverture et la proximité de l'Université de sa communauté de sa région et, plus généralement, des réalités et besoins de son environnement socioéconomique. Elle se réfère au cadre physique et matériel de la vie universitaire à l'UMA (espace, verdure, esthétique des deux campus, convivialité entre les différents corps, ambiance agréable de travail dans certains établissements, loisirs...) et se prolonge avec le souci d'initier ses étudiants au sens du partage, de l'inclusion et de la pluridisciplinarité.



b. Vision de l'UMA

L'UMA poursuit le modèle d'une université publique **pluridisciplinaire, moderne** et **responsable** au service d'une société ouverte, démocratique et prospère.

Elle regroupe une communauté soudée et fortement liée par une éthique et des valeurs d'excellence et de responsabilité grâce à des formations et des recherches centrées sur l'humain qui contribuent durablement au progrès scientifique et au développement intellectuel, culturel et économique de la Tunisie.

c. Mission de l'UMA

L'UMA a pour mission de favoriser l'acquisition et le développement de compétences par le biais de l'éducation, de la formation, de l'apprentissage et de la recherche pour fournir à la jeunesse des savoirs, des énergies et des visions constructives capables de changer le monde environnant et de tracer le futur.

Cette mission se décline en trois composantes **scientifique, pédagogique** et **sociétale**.

Dans le domaine **scientifique**, l'UMA est un lieu de production, de croisement, de diffusion et de partage significatives des savoirs qu'ils soient de pointe, fondamentaux ou appliqués dans les sciences humaines, sociales, expérimentales et techniques.

Dans le domaine **pédagogique**, l'UMA développe les compétences des étudiants et optimise leur insertion professionnelle en leur offrant un cadre d'études adéquat et des formations rigoureuses, professionnalisantes et originales dans le paysage académique national.

Dans le domaine **sociétal**, l'UMA contribue à la réalisation des objectifs de développement durable, valorise l'impact de ses recherches sur le milieu socio-économique, forme ses étudiants à la citoyenneté active et leur offre une riche expérience de vie qui les prépare à la vie active.

Dans la poursuite de cette mission, l'UMA exerce une fonction fédératrice de tutelle auprès des 15 établissements d'enseignement et de recherche scientifique qui la composent. Elle assure la **répartition** de moyens matériels et la **coordination** scientifique, pédagogique et administrative entre ses EES avec une attention particulière au **bien-être** de ses ressources humaines et au développement de ressources transversales pour une meilleure **efficience**. Elle œuvre également à assurer l'**ouverture** de ses établissements et leur insertion dans les réseaux extérieurs en construisant des liens de **partenariats** durables et équilibrés avec les différentes parties prenantes nationales et la communauté internationale.

6. Les objectifs de l'université 2020-2024

Afin d'atteindre son modèle d'une université publique pluridisciplinaire moderne et responsable, l'UMA entamera pendant la période 2020-2024 une transformation digitale, culturelle et écologique tout en se préparant à l'autonomie. Elle visera, durant cette période, à promouvoir son rayonnement, à aligner la qualité de sa formation sur les standards internationaux et à augmenter son impact sociétal en prenant appui sur la technologie, la culture et l'humain comme accélérateurs.

Axe 1. Politique Institutionnelle et Gouvernance

OS.1. Moderniser et moraliser les méthodes de travail pour accompagner l'UMA et ses EES vers l'autonomie (académique, pédagogique, scientifique, administrative et financière)

Résultat attendu : Les méthodes de travail sont mises en conformité avec les normes de qualité et de bonne gouvernance à travers une optimisation des ressources et une transformation digitale et culturelle des différentes composantes de l'UMA.

OS.1.1. Instaurer des mécanismes de pilotage, de régulation et de redevabilité pour améliorer le système de gouvernance de l'UMA

00.1.1.1. Améliorer le leadership, le pilotage stratégique et le contrôle et le mettre aux normes de la bonne gouvernance

00.1.1.2. Consolider la transformation digitale pour une prise de décision fondée sur les preuves

00.1.1.3. Améliorer la redevabilité et protéger les valeurs académiques

OS.1.2. Adopter un système de gestion favorisant la performance pour mettre les capacités de gestion en conformité avec les normes de qualité

00.1.2.1. Optimiser la GRH

00.1.2.2. Optimiser la gestion des ressources financières

00.1.2.3. Optimiser la communication pour renforcer l'identité de l'UMA et clarifier son image et son positionnement

Axe 2. Formation Académique

OS.2. Faire de l'université une expérience de vie et un haut lieu de formation de la rigueur critique, l'esprit pratique et le sens du partage

Résultat attendu : L'étudiant est remis au centre de nos préoccupations à travers une optimisation des conditions d'études et du bien-être et une mise en conformité de la formation avec les normes de qualité et d'accréditation.

OS.2.1. Remettre l'étudiant au centre des préoccupations pour améliorer le rendement interne de l'UMA

00.2.1.1. Améliorer l'attractivité des formations et leur lisibilité.

00.2.1.2. Améliorer les conditions d'études et l'environnement d'apprentissage.

00.2.1.3. Promouvoir le bien-être individuel et collectif de l'étudiant.

00.2.1.4. Améliorer le rendement interne.

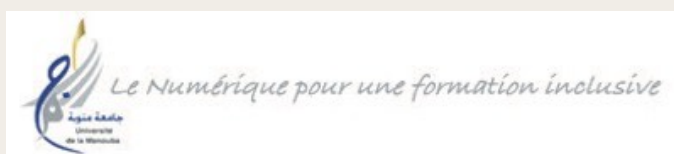
OS.2.1. Promouvoir la qualité de l'enseignement et renforcer l'adéquation formation-emploi

00.2.2.1. Renover les programmes pédagogiques. Et optimiser la dimension professionnalisante de la formation.

00.2.2.2. Soutenir l'innovation des méthodes pédagogiques et améliorer le taux d'encadrement et la formation des formateurs.

00.2.2.3. Renforcer les compétences transversales des étudiants.

00.2.2.4. Soutenir l'esprit entrepreneurial chez les étudiants



Axe 3 : Recherche Scientifique

OS.3. Augmenter le rayonnement de l'université et élargir l'image d'une université d'excellence, lieu de production, de croisement, de partage et de diffusion significatifs du savoir aussi bien dans les sciences humaines que sociales, expérimentales et techniques.

Résultat attendu : Les chercheurs dans les différents domaines d'excellence de l'UMA sont valorisés et la visibilité de leurs travaux est améliorée avec une mise en conformité avec les normes des *rankings*.

OS.3.1. Améliorer la notoriété de l'excellence de la recherche innovante entrepreneuriale et pluridisciplinaire l'UMA

00.3.1.1. Améliorer la réputation de l'UMA et contrôler sa présence digitale

00.3.1.2. Soutenir la production scientifique des chercheurs et améliorer leur influence

00.3.1.3. Structurer et accompagner la recherche pluridisciplinaire

OS.3.2. Mettre en place un système efficient de formation de la relève

00.3.2.1. Améliorer l'attractivité de la formation par la recherche et l'aligner sur les besoins de relève

00.3.2.2. Développer et moderniser la formation doctorale

Axe 4. Ouverture sur l'Environnement

OS.4. Consolider l'image d'une université ouverte sur son environnement et un vis-à-vis incontournable sur la scène publique.

Résultat attendu : Les relations avec les PP sont améliorées pour appuyer l'insertion professionnelle des étudiants et optimiser la visibilité et l'impact sociétal de la recherche.

OS.4.1. Renforcer l'ouverture sur l'environnement local, national et international

00.4.1.1. Améliorer l'ancrage territorial

00.4.1.2. Optimiser l'implication sur la scène publique

00.4.1.3. Renforcer le réseau international

OS.4.2. Améliorer l'insertion professionnelle des diplômés

00.4.2.1. Améliorer le suivi des diplômés et leur insertion dans la société

00.4.2.2. Consolider le réseau professionnel

Axe 5. Apport à la Société

OS.5. Consolider l'image d'une université responsable et haut lieu de formation à la citoyenneté

Résultat attendu : La formation, la recherche et la vie universitaire sont mises aux normes de la RSU.

OS.5.1. Améliorer l'impact sociétal de la formation et la recherche de l'UMA

00.5.1.1. Améliorer la performance des activités de transfert

00.5.1.2. Adapter la formation aux besoins de la société et renforcer l'éducation à la citoyenneté et au DD

OS.5.2. Mettre le campus aux normes de la RSU

00.5.2.1. Amorcer une transition inclusive, socialement responsable et économiquement viable du campus



7. Les éléments du modèle de cadre logique du POS

Axe stratégique 1 : Politique institutionnelle et Gouvernance

Objectif Stratégique 1 : Moderniser et moraliser les méthodes de travail pour accompagner l'UMA et ses EES vers l'autonomie (Académique, Pédagogique, Scientifique, Administrative et Financière)

Résultat attendu : Les méthodes de travail sont mises en conformité avec les normes de qualité et de bonne gouvernance à travers une optimisation des ressources et une transformation digitale et culturelle des différentes composantes de l'UMA.

OS.1.1. Instaurer des mécanismes de pilotage, de régulation et de redevabilité pour améliorer le système de gouvernance de l'UMA

00.1.1.1. Améliorer le leadership, le pilotage stratégique et le contrôle et le mettre aux normes de la bonne gouvernance

00.1.1.2. Consolider la transformation digitale pour une prise de décision fondée sur les preuves

00.1.1.3. Améliorer la redevabilité et protéger les valeurs académiques

OS.1.2. Adopter un système de gestion favorisant la performance pour mettre les capacités de gestion en conformité avec les normes de qualité

00.1.2.1. Optimiser la GRH

00.1.2.2. Optimiser la gestion des ressources financières

00.1.2.3. Optimiser la communication pour renforcer l'identité de l'UMA et clarifier son image et son positionnement

Indicateurs clé

Objectif stratégique	Indicateur strat	Cible
Stratégique 1	Nb d'EES postulant EPST	l'UMA et deux EES ont soumis leur candidature
S/Stratégique 1.1	Nb d'EES avec projets d'EES	15
S/stratégique 1.2	Nb d'EES certifiés ISO 9001-21001	4



Cadrage de vision et mission

En tant qu'une université pluridisciplinaire, moderne et responsable, l'UMA regroupe en parfaite synergie un ensemble d'établissements forts et singuliers. Une communauté professionnelle soudée autour de valeurs distinctives partagées, engagée et consciente des enjeux de l'heure et du pays y travaille. Cette communauté applique l'éthique au quotidien et œuvre à fournir un service public administratif et éducatif performant et aligné sur les standards internationaux dans le domaine de la bonne gouvernance et de la qualité. Cette fonction est remplie par l'UMA grâce à une attention particulière au bien-être de ses ressources humaines et au développement de ressources transversales pour une meilleure efficience.

Éléments de Diagnostic

La nouvelle loi électorale a permis aux différents responsables au niveau de l'université et des EES de proposer des programmes de développements de leurs institutions. Mais ces derniers manquent d'intégration et sont rarement suivis de plans d'action. L'UMA dispose également d'une longue tradition de formation à l'assurance qualité débutée en 2009 mais qui a été interrompue avec le départ des personnes ressources et a été freinée par le système gestion des EPA basé sur les moyens et non sur les objectifs, ce qui ne permet pas de développer une culture basée sur la redevabilité.

Priorités pour 2020-2024

La première priorité pour 2020-2024 sera de procéder à une transformation culturelle pour remettre les principes de bonne gouvernance au centre des préoccupations de la communauté fiabiliser les données et aligner les stratégies des établissements avec ceux de la présidence de l'université et ceux du ministère dans une politique institutionnelle commune. La seconde priorité sera celle de mettre en place le cadre institutionnel nécessaire (organisation, procédures et outils) et de former les RH, les responsabiliser et les préparer à la redevabilité et à l'autonomie.

Axe stratégique 2 : Formation académique

Objectif Stratégique 2 : Faire de l'université une expérience de vie et un haut lieu de formation de la rigueur critique, l'esprit pratique et le sens du partage

Résultat attendu : L'étudiant est remis au centre de nos préoccupations à travers une optimisation des conditions d'études et du bien-être et une mise en conformité de la formation avec les normes de qualité et d'accréditation.

OS.2.1. Remettre l'étudiant au centre des préoccupations pour améliorer le rendement interne de l'UMA

OS.2.2. Promouvoir la qualité de l'enseignement et renforcer l'adéquation formation-emploi

00.2.1.1. Améliorer l'attractivité des formations et leur lisibilité.

00.2.1.2. Améliorer les conditions d'études et l'environnement d'apprentissage.

00.2.1.3. Promouvoir le bien-être individuel et collectif de l'étudiant.

00.2.1.4. Améliorer le rendement interne.

00.2.2.1. Rénover les programmes pédagogiques. Et optimiser la dimension professionnalisante de la formation.

00.2.2.2. Soutenir l'innovation des méthodes pédagogiques et améliorer le taux d'encadrement et la formation des formateurs.

00.2.2.3. Renforcer les compétences transversales des étudiants.

00.2.2.4. Soutenir l'esprit entrepreneurial chez les étudiants

Indicateurs clé

Objectif stratégique	Indicateur	Cible
Stratégique 2: qualité de la formation	Nb de parcours accrédités	5
S/Stratégique 2.1 : rendement interne	Le % de réussite par cohorte	augmente de 10% par an
S/stratégique 2.2 : qualité de l'enseignement et employabilité	Taux de satisfaction des étudiants	80%

Cadrage de Vision et mission

En tant qu'université pluridisciplinaire, moderne et responsable, l'UMA s'appuie sur une communauté qui travaille en synergie dans un cadre **convivial** afin d'attirer des étudiantes et des étudiants désireux de développer leurs potentiels et leur **créativité** dans des domaines variés et complémentaires.



Consciente des enjeux de l'heure et du pays, cette communauté s'engage à soutenir ses étudiants et à les accompagner tout au long de leurs cursus de formation afin d'augmenter leur satisfaction exprimée aussi bien des conditions de la formation que de son contenu et optimiser l'adéquation entre leur formation et les besoins actuels et futur du milieu socio-professionnel. Elle œuvre à dispenser une formation moderne de qualité alignée sur les standards internationaux et à transmettre à ses étudiants des connaissances issues des situations universelles et adaptées aux réalités locales afin de développer leur sens pratique et leur esprit critique.

Éléments de Diagnostic

L'UMA délivre 125 diplômes dans les différents niveaux de formation qui peuvent être regroupés autour de deux axes fédérateurs importants : « les métiers de l'Information et de la Communication » et « les métiers du bien-être ». Parmi les 14 établissements qui la forment, l'UMA compte six établissements d'enseignement supérieur et de recherche dispensant des formations uniques et lui procurant une position privilégiée dans le paysage académique tunisien.

Elle souffre toutefois d'un déficit communicationnel pour attirer les étudiants désireux de développer leur potentiel. Elle manque également de données concernant la qualité de son enseignement et plus globalement son rendement interne. Elle dispose toutefois d'un cadre physique unique en Tunisie qui pourrait être davantage exploité pour améliorer les conditions d'études et de vie sur le campus.

Priorités 2020-2024

La première priorité pour 2020-2024 sera de procéder à une transformation culturelle pour remettre l'étudiant et sa réussite au centre des préoccupations de la communauté. La seconde priorité sera de préparer les EES à l'accréditation en mettant en place le cadre institutionnel nécessaire et en faisant usage de la technologie pour optimiser les conditions d'études, la qualité de l'enseignement ainsi que les débouchés de la formation et son adéquation avec l'entrepreneuriat et l'emploi.

Axe stratégique 3 : Recherche scientifique

Objectif Stratégique.3. Augmenter le rayonnement de l'université et élargir l'image d'une université d'excellence, lieu de production, de croisement, de partage et de diffusion significatifs du savoir aussi bien dans les sciences humaines que sociales, expérimentales et techniques.

Résultat attendu : Les chercheurs dans les différents domaines d'excellence de l'UMA sont valorisés et la visibilité de leurs travaux est améliorée et mise en conformité avec les normes des rankings.

OS.3.1. Améliorer la notoriété de l'excellence de la recherche innovante entrepreneuriale et pluridisciplinaire l'UMA	00.3.1.1. Améliorer la réputation de l'UMA et contrôler sa présence digitale
	00.3.1.2. Soutenir la production scientifique des chercheurs et améliorer leur influence
	00.3.1.3. Structurer et accompagner la recherche pluridisciplinaire
OS.3.2. Mettre en place un système efficient de formation de la relève	00.3.2.1. Améliorer l'attractivité de la formation par la recherche et l'aligner sur les besoins de relève
	00.3.2.2. Développer et moderniser la formation doctorale

Indicateurs clé

Objectif stratégique	Indicateurs	Cible
Stratégique 1 : rayonnement et notoriété	Classement THE de l'UMA	l'UMA entre 800 et 1000 au niveau mondial et
S/Stratégique 1.1 : notoriété	Classement réputation	Parmi les 3 meilleures univ en Tunisie
S/stratégique1.2 : excellence	Indice de citation	Parmi les 50% meilleures au monde
S/stratégique 1.3 : relève	Insertion professionnelle des doctorants	75%

Cadrage de Vision et mission

En tant qu'université pluridisciplinaire, moderne et responsable, l'UMA est un lieu de production, de croisement, de partage et de diffusion significatifs des savoirs qu'ils soient de pointe, fondamentaux et appliqués dans les sciences humaines, sociales, expérimentales et techniques. Soucieuse de fournir à la jeunesse des énergies et des visions constructives capables de changer le monde environnant et de tracer le futur, elle contribue durablement au progrès scientifique au niveau universel autant qu'au développement intellectuel, culturel et économique de la Tunisie.

Éléments de Diagnostic

L'UMA repose sur un grand potentiel de Recherche et d'Innovation reposant sur 33 structures de recherche réparties sur les 4 pôles disciplinaires. Elle dispose également de plusieurs îlots d'excellence visibles au niveau international et d'un terreau favorable à la pluridisciplinarité. Elle souffre toutefois d'une image souvent associée exclusivement aux SHS et d'un problème de relèvements dans certains domaines.

Priorités 2020-2024

La première priorité pour 2020-2024 sera d'améliorer le ranking de l'UMA en capitalisant sur sa notoriété et l'influence de sa recherche dans certains domaines tout en exploitant son potentiel de pluridisciplinarité. La seconde priorité sera celle de faire usage de la technologie pour structurer la formation doctorale et ses débouchés et améliorer la relève.

Axe stratégique 4. Ouverture sur l'Environnement

OS.4. Consolider l'image d'une université ouverte sur son environnement et un vis-à-vis incontournable sur la scène publique.

Résultat attendu : Les relations avec les PP sont améliorées pour appuyer l'insertion professionnelle des étudiants et optimiser la visibilité et l'impact sociétal de la recherche.

OS.4.1. Renforcer l'ouverture sur l'environnement local, national et international

00.4.1.1. Améliorer l'ancrage territorial

00.4.1.2. Optimiser l'implication sur la scène publique

00.4.1.3. Renforcer le réseau international

OS.4.2. Améliorer l'insertion professionnelle des diplômés

00.4.2.1. Améliorer le suivi des diplômés

00.4.2.2. Consolider le réseau professionnel

Indicateurs clé

Objectif stratégique	Indicateur	Cible
Stratégie 1 : image auprès des PP	Résultat de l'enquête d'image auprès des PP	La qualité des diplômés élément décisif



S/Stratégique 1.1 : ouverture sur l'environnement	Nb de partenaires stratégiques avec conventions évaluées et renouvelées	Taux de conventions renouvelées 90%
S/stratégique 1.2 : Insertion professionnelle des diplômés	Taux d'insertion prof des L et M	80%

Cadrage de Vision et mission

En tant qu'université pluridisciplinaire, moderne et responsable, l'UMA œuvre à la construction de liens de partenariats durables avec les différentes parties prenantes pour assurer l'insertion de ses EES dans les réseaux extérieurs. Elle suit et optimise l'insertion professionnelle de ses étudiants, se positionne en tant qu'interlocuteur incontournable sur la scène publique régionale et nationale et est sollicitée en tant que partenaire stratégique crédible au niveau international.

Éléments de Diagnostic

Les chercheurs de l'UMA sont souvent visibles sur la scène publique et participent activement aux débats autour des enjeux de l'heure et du pays. L'UMA également dispose d'un positionnement territorial fertile grâce à son unité géographique et son ancrage dans une région agricole périphérique et centrale sur le grand Tunis. Elle a également multiplié le nombre de projets de recherche bilatéraux ou multilatéraux obtenus en coopération avec plusieurs pays et sur différentes lignes de financement et s'est également engagée dans un nombre ciblé d'actions de coopération et de projets structurants avec des partenaires nationaux et internationaux. Le nombre de bourses de mobilité et de diplômes en co-tutelle et en co-construction reste toutefois limité. L'UMA souffre également d'un manque de données permettant de faire un diagnostic fiable concernant le taux d'insertion de ses diplômés et de mesurer la solidité de son réseau professionnel.

Priorités 2020-2024

La première priorité pour 2020-2024 sera de contribuer au développement du territoire et de faire bénéficier de ce développement ses différents corps : les étudiants par les stages, les études de terrain, les emplois de qualité, les enseignants-chercheurs et les structures de recherche par les opportunités de développement et de valorisation de la recherche sous ses différentes formes. La seconde priorité sera celle du renforcement des capacités des observatoires pour une meilleure fiabilité des données et un meilleur suivi de l'insertion professionnelle des jeunes.

Axe stratégique 5. Apport à la société

OS.5. Consolider l'image d'une université responsable et haut lieu de formation à la citoyenneté

Résultat attendu : La formation, la recherche et la vie universitaire sont mises aux normes de la RSU.

OS.5.1. Améliorer l'impact sociétal de la formation et la recherche de l'UMA

00.5.1.1. Améliorer la performance des activités de transfert

00.5.1.2. Adapter la formation aux besoins de la société et renforcer l'éducation à la citoyenneté et au DD

OS.5.2. Mettre le campus aux normes de la RSU

00.5.2.1. Amorcer une transition inclusive, socialement responsable et économiquement viable du campus

Indicateurs clé

Objectif stratégique	Indicateur	Cible
Stratégique 1 : image auprès des PP	THE impact	UMA classée première en Tunisie sur 3 ODD
S/Stratégique 1.1 : impact sociétal de la formation et la recherche	Progression du % de modules et projets alignés sur ODD	+50% par an
S/stratégique 1.2 : campus mis aux normes RSU	Classement green metrics	UMA 1ère en Tunisie

Cadrement de Vision et mission

En tant qu'université pluridisciplinaire, moderne et responsable, la communauté de l'UMA applique l'éthique au quotidien et contribue à la réalisation des objectifs de développement durable. Soudée autour de valeurs distinctives partagées, engagée et consciente des enjeux de l'heure et du pays, elle œuvre à valoriser l'impact de ses recherches sur le milieu socio-économique. Elle forme ses étudiants à la citoyenneté active et aux valeurs essentielles du partage et du vivre-ensemble pour fournir à cette jeunesse des énergies et des visions constructives capables de changer le monde environnant et de tracer le futur.



Éléments de Diagnostic

L'UMA a également été pionnière en s'engageant dans l'initiative du pacte mondial des nations Unies et en développant des formations innovantes dans le domaine de la RSE. Elle s'est également engagée dans un projet de « Campus Durable » afin de mettre en pratique son engagement envers les générations futures. Ces efforts restent toutefois peu connus, peu structurés et peu diffusés. Elle souffre également d'une faible activité de recherche appliquée et de valorisation des résultats de ses recherches.

Priorités 2020-2024

La première priorité pour 2020-2024 sera de mieux identifier des besoins du monde professionnel et contribuer à lever les défis sociétaux par la formation et la recherche pour continuer à être une locomotive de la pensée critique et l'innovation et encourager les initiatives étudiantes pour exposer l'université davantage « hors les murs » en respect des 17 objectifs de développement durable (ODD) à atteindre d'ici 2030. La seconde priorité sera de poursuivre l'effort de transformation écologique du campus et de susciter l'adhésion autour du projet de campus durable pour améliorer la qualité de vie au sein du campus (par la mobilité et par un environnement sain) et d'introduire les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité des services tout en réduisant leur coût et leur empreinte écologique.

8. Le suivi de la planification stratégique

L'UMA avec toutes ses composantes s'engage pour la mise en œuvre et le suivi du POS grâce à une veille stratégique continue. L'atteinte des objectifs stratégiques établis sera continuellement évaluée. En fonction de l'évolution des contextes interne et externe, des indicateurs et des résultats, des ajustements pourraient être envisagés, toujours selon une approche participative (EESR, enseignant-chercheurs, administration, étudiants et partenaires stratégiques).

En plus des ressources propres de l'UMA détaillé et négociée au cours annuellement avec le ministère, la présente planification stratégique profitera de la ligne de financement compétitif ouverte dans le cadre du programme PAQ-DGSU « Développement de la Gestion Stratégique des Universités » avec le projet de l'UMA **Clever4Huma** « *Supporting Cleverness for humanity* : Communauté liée par une Ethique et des Valeurs d'Excellence et de Responsabilité grâce à des Formations et Recherches centrées sur l'Humain » qui vise le « Renforcement des capacités de l'université de la Manouba à former les citoyennes et citoyens de demain ». Dans ce cadre, le Comité de Pilotage (COPIL) du projet PAQ Clever4Huma, se chargera d'assurer le suivi et la mise en œuvre de la planification stratégique du projet.



Plan d'Orientation Stratégique de l'UMA

2020-2024



Campus Universitaire de la Manouba 2010
Tél. : (216) 71 601 499 / 71 602 996 - Fax : (216) 71 602 211
e-mail : mail@uma.rnu.tn