



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

PLAN STRATEGIQUE 2024-2027

Tel: +21673461000
Fax: +21673461830

www.fphm.rnu.tn/fr
faculte-phm.rnu.tn



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

Table des matières

ÉDITORIAL	2
INTRODUCTION	3
I. PRESENTATION DE LA FPHM	4
A. Formation	4
B. Recherche.....	6
C. Informations utiles :.....	6
II. ANALYSE STRATEGIQUE	7
A. Analyse SWOT.....	7
B. Analyse PESTEL	11
C. Exploitation des données	14
III. PILIERS DE NOTRE STRATEGIE	15
A. ▲ Vision.....	15
B. ▲ Mission	15
C. ▲ Valeurs.....	16
IV. AXES STRATEGIQUES	17
A. Axe1 : Enseignement et formation	18
B. Axe2 : Excellence de la recherche et innovation	19
C. Axe3: Partenariats Académiques et Industriels et engagement entrepreneurial	19
D. Axe4 : Qualité et amélioration continue	20
E. Axe5 : Engagement Communautaire/vie sociale et associative :	20
F. Axe6 : Communication et Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).....	21
G. Axe7 : Internationalisation	21
H. Axe8 : Formation Continue et Développement Professionnel	22
I. Axe9 : Relation avec les tutelles	22
J. Axe10 : Budget et ressources	23
V. PLAN DE DEVELOPEMENT STRATEGIQUE.....	23
CONCLUSION	25



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

ÉDITORIAL

Vers une faculté d'excellence, engagée et visionnaire

Notre époque impose à l'enseignement supérieur de se réinventer. Plus que jamais, les facultés sont appelées à s'adapter aux mutations rapides du savoir, aux besoins d'une société en transformation et aux exigences croissantes de qualité et d'efficacité. C'est dans ce contexte stimulant que s'inscrit notre engagement pour une faculté de pharmacie moderne, rayonnante et résolument tournée vers l'avenir.

Forte de son histoire, de ses compétences et de sa vocation scientifique, notre faculté a toujours été un pilier de la formation pharmaceutique et de la recherche biomédicale. Aujourd'hui, portée par une ambition renouvelée, elle se projette dans une nouvelle étape de son développement. Ce projet d'établissement pédagogique, fruit d'une vision partagée et d'un profond sens des responsabilités, traduit notre volonté de bâtir une faculté qui conjugue excellence académique, innovation, équité, transparence et ouverture sur son environnement.

Notre cap est clair : faire de la faculté un établissement exemplaire, aligné sur les normes internationales, notamment les certifications ISO 21001 et ISO 9001, tout en préservant l'humain au cœur de nos actions. En misant sur la qualité des formations, la valorisation de la recherche, le renforcement des partenariats, l'intégration des technologies, la reconnaissance des compétences et l'implication communautaire, nous voulons relever les défis actuels et futurs avec audace et responsabilité.

Ce projet n'est pas seulement une feuille de route : c'est une invitation à construire ensemble, à fédérer nos énergies, à faire de chaque membre de notre communauté un acteur du changement. Car c'est dans la force du collectif que résident nos plus grandes réussites.

Ensemble, faisons de notre faculté un modèle inspirant pour les générations présentes et futures.

Ensemble, osons l'excellence.

Doyenne de la FPHM

Pr CHERIFA CHAOUCH



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

INTRODUCTION

Dans un contexte national marqué par une volonté affirmée de réforme et de modernisation du secteur de l'éducation, la Tunisie s'inscrit résolument dans une dynamique de mise à niveau de ses institutions académiques. Cette orientation s'accompagne d'une exigence croissante en matière de qualité, de transparence et d'efficacité, en conformité avec les standards internationaux tels que les normes ISO 21001, dédiée aux organismes d'éducation, et ISO 9001, centrée sur le management de la qualité.

La Faculté de Pharmacie, forte de ses cinq décennies d'existence, s'inscrit pleinement dans cette trajectoire de renouveau. Notre projet d'établissement pédagogique s'appuie sur cette double exigence : d'une part, répondre aux défis de la modernisation et de la professionnalisation de l'enseignement supérieur ; d'autre part, consolider une culture de la qualité, de l'innovation et de la responsabilité sociale.

Ainsi, le présent projet constitue une feuille de route ambitieuse, structurée autour de dix axes stratégiques, visant à positionner notre faculté comme un acteur de référence, à l'échelle nationale et internationale, en matière de formation, de recherche scientifique, de partenariat et d'engagement sociétal. Il s'inscrit également dans la continuité des efforts entrepris pour l'obtention et le maintien des certifications ISO, garantes de notre engagement à offrir un service éducatif transparent, équitable et tourné vers l'amélioration continue.

Ce projet se veut inclusif, participatif et évolutif, et constitue un appel à l'engagement collectif afin de construire ensemble une faculté moderne, écoresponsable, connectée à son environnement et pleinement alignée avec les orientations stratégiques de l'enseignement supérieur tunisien.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

I. PRESENTATION DE LA FPHM

La Faculté de Pharmacie de Monastir (FPHM) est l'unique faculté de pharmacie du pays. Elle a été créée en 1975 (loi 75- 72 du 14/11/1975) à Monastir. Elle est rattachée au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) via l'Université de Monastir (décret 2004-2102 du 2 septembre 2004 portant création de l'Université de Monastir).

L'Université de Monastir est constituée, en plus des autres établissements de l'enseignement supérieur, d'un réseau des sciences de la santé qui est composé de la faculté de pharmacie, de la faculté de médecine, de la faculté de médecine dentaire et de l'école supérieure des sciences et techniques de la santé, toutes localisées dans la ville de Monastir. La double tutelle (MESRS et ministère de la santé), offre l'avantage d'une meilleure intégration par la faculté des enjeux et des besoins de santé de notre pays et de la possibilité de mise en œuvre d'une formation répondant aux normes internationales en termes de pédagogie et centrée sur le patient et les besoins de la société.

La FPHM a une mission de formation de base et de formation continue sous différentes formes pédagogiques (formation présentielle, formation à distance, formation en milieu professionnel...). Elle assure également des missions de recherche scientifique, de développement technologique ainsi que des prestations de service en complémentarité avec tous les secteurs de production du pays et dans le cadre de l'ouverture sur l'environnement économique, social et culturel.

La FPHM participe à l'environnement socio-sanitaire en formant des professionnels qui exercent au niveau de toutes les structures et administrations sanitaires du pays (officines, pharmacies hospitalières, cliniques, polycliniques de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), laboratoires d'analyses de biologie médicale, industries pharmaceutiques, Direction de la Pharmacie et du Médicament (DPM), directions régionales de la santé, inspection pharmaceutique, administrations centrale et régionales,...).

A. Formation

■ Diplôme de doctorat national en pharmacie :

Il est obtenu suite à six années d'études régies par le décret numéro 2004-1634 du 12 juillet 2004 fixant le cadre général des études et des conditions d'obtention du diplôme national de Docteur en pharmacie et son arrêté d'application du 30 avril 2018 fixant le régime des études et des examens.

Les enseignements sont organisés par discipline, ou en certificats multidisciplinaires, certificats coordonnés et certificats optionnels. Les études en pharmacie comprennent un premier cycle (PCEP) et un deuxième cycle (DCEP). MQ I.E: 02 15/04/2024 2 Le PCEP dure deux ans. Le DCEP dure quatre ans.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

■ Résidanat en pharmacie pour l'obtention du diplôme de pharmacien spécialiste:

Le résidanat en pharmacie, d'une durée de huit semestres, a été instauré en 1980 pour la biologie puis a été étendu en 2000 à la Pharmacie Hospitalière et Industrielle (PHI). Le résidanat est régi par l'arrêté du 27 décembre 2010. L'accès au résidanat se fait par concours. La formation est assurée selon plusieurs modalités : la formation académique et les stages renforcés par l'autoformation, la participation active à des séminaires, des congrès et des conférences scientifiques. Pour les résidents la faculté organise des Certificats d'Etudes Spécialisées (CES) obligatoires (quatre pour l'option biologie mis en place en 1981, et quatre pour l'option PHI).

■ Diplôme de maîtrise de recherche Actuellement, la FPHM dispose de deux maîtrises de recherche avec différents parcours :

- Mastère de recherche en biologie médicale et technologies de la santé, avec deux parcours : infectiologie et immunologie immunothérapie
- Mastère de recherche développement des médicaments, avec quatre parcours : développement analytique des médicaments, développement galénique des médicaments, développement pharmacologique des médicaments et chimie pharmaceutique.

■ Diplôme de maîtrise professionnel

La FPHM dispose actuellement de trois maîtrises professionnels :

- Hémodiagnostic, transfusion et thérapie cellulaire ;
- Management de la qualité dans le domaine de la santé ;
- Innovation technologique, management et ingénierie appliqués à l'industrie pharmaceutique.

■ Thèse de doctorat en sciences pharmaceutiques

La FPHM est habilitée, depuis 1993, pour les thèses de doctorat en sciences pharmaceutiques et Habilitation à Diriger la Recherche (HDR). La commission des thèses et d'habilitations procède à l'inscription des candidats en prenant en considération les critères précisés dans le texte régissant les études doctorales.

■ Autres formations

La FPHM organise des formations certifiantes dans divers domaines sous forme de Certificats d'Etudes Complémentaires (CEC) : MQ I.E : 02 15/04/2024 3 Chaque commission pilotant un CEC établit des critères de sélection accessibles sur le site de la FPHM. La FPHM assure également des séminaires, des ateliers et des journées scientifiques.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

B. Recherche

La promotion de la recherche scientifique en sciences pharmaceutiques, biologiques et environnementales est l'un des objectifs de la FPHM. C'est ainsi que la FPHM héberge cinq laboratoires de recherche dont l'activité s'inscrit dans les axes prioritaires de recherche à l'échelle régionale, nationale et internationale.

C. Informations utiles :

The image displays contact information for the Faculty of Pharmacy of Monastir on the left and a map of the location on the right. The contact information includes the faculty's name in Arabic and French, its address (Rue Ibn Sina, 5000, Monastir, Tunisie), phone numbers (73 461 000 and 73 461 830), email (mail@fphm.rnu.tn), and social media icons for Twitter, Facebook, YouTube, and Instagram. The map shows the faculty's location in Monastir, Tunisia, near the University of Monastir and other educational institutions.

FPHM EN QUELQUES CHIFFRES

Icon	Value	Label
Graduation cap	1,020	ÉTUDIANTS
Person with book	243	ENSEIGNANTS
Smiling face	5	CLUBS
Handshake	+ 20	PARTENAIRES

Figure 1 : Informations utiles



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

II. ANALYSE STRATEGIQUE

La mise en place d'un plan stratégique pour la Faculté de Pharmacie de Monastir, couvrant la période 2024-2028, nécessite une approche rigoureuse et structurée afin d'identifier les priorités et de guider les décisions stratégiques. Dans ce contexte, l'analyse SWOT et PESTEL revêt une importance capitale, car elle permet d'offrir une vision globale des facteurs internes et externes influençant l'établissement.

L'analyse SWOT, en mettant en lumière les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, offre une évaluation précise des atouts et des défis de la faculté, tout en facilitant l'identification des domaines nécessitant des améliorations. Parallèlement, l'analyse PESTEL permet de saisir les tendances macro-environnementales qui affectent le secteur de l'éducation et de la pharmacie, telles que les évolutions politiques, économiques, sociales, technologiques, environnementales et légales. En combinant ces deux outils, la faculté pourra non seulement définir une stratégie cohérente et adaptée aux besoins actuels, mais aussi anticiper les évolutions futures du secteur, tout en s'appuyant sur ses points forts pour maximiser son impact et son efficacité. Ces analyses permettent ainsi de prendre des décisions éclairées, d'adapter l'offre éducative aux attentes du marché et de renforcer la compétitivité de la faculté dans un environnement en constante évolution.

A. Analyse SWOT

■ Présentation de l'outil SWOT

Le **SWOT** (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) ou **MOFF** pour les Francophones (Menaces - Opportunités - Forces - Faiblesses) est un outil très pratique qu'on a déployé lors de la **phase de diagnostic stratégique**.

L'analyse SWOT permet de synthétiser les forces et faiblesses de notre établissement au regard des opportunités et menaces générées par notre environnement.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

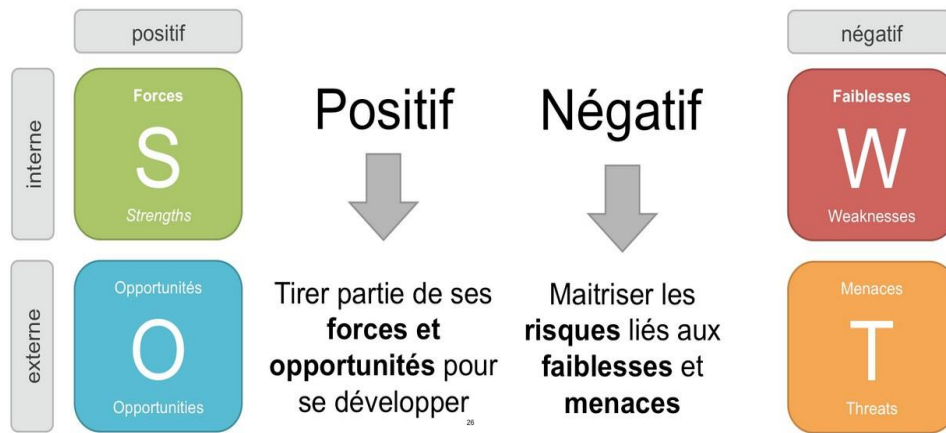


Figure 2 : Outil SWOT

Réalisation

L'analyse a été confiée à un groupe de professionnel multidisciplinaire et a été élaboré selon une démarche participative et inclusive, faisant participer tous les corps des métiers de santé (médecins, infirmiers, administrateurs, ...) et toutes ses unités fonctionnelles cliniques et managériales de l'établissement.

La démarche que nous avons menée repose sur **4 étapes fondamentales**.

- **Première étape :** La recherche des thèmes à prendre en considération

Chaque projet dispose d'une situation et d'un environnement qui lui est propre. Pour adapter l'analyse SWOT à notre projet, il est important de commencer par définir quels sont les secteurs, les activités, les thèmes ou les sujets qui auront un impact sur sa réalisation et sa réussite.

- **Deuxième étape:** Identification et classement des données impactant l'organisation

La matrice SWOT est construite sur la base de 2 éléments :

1- Les données internes collectées à travers les audits internes, les évaluations, les indicateurs, etc.... nous ont permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'établissement :

- ✓ Les Forces sont des éléments qui apportent un avantage par rapport aux projets rivaux ;
- ✓ Les Faiblesses sont, à l'inverse, des éléments qui procurent un désavantage ou un manque pour le développement du projet.

2- Les données externes collectées à travers les audits externes, les sondages d'opinion, le changement démographique, la carte sanitaire, etc.... vont servir à identifier les



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

opportunités et les menaces ayant un impact sur le projet :

- ✓ Les opportunités sont des caractéristiques d'ordre environnementales qui peuvent apporter des avantages au projet et pas nécessairement aux projets concurrents ;
- ✓ Les menaces reprennent les éléments de l'environnement qui auront un impact négatif sur le projet (limitation de l'activité, baisse de la rentabilité, fragilisation de la proposition de valeur, dépendance stratégique ...). Ainsi, les données collectées en interne serviront à identifier les Forces et les Faiblesses. Les données externes permettront d'alimenter les Menaces et les Opportunités.

- **Troisième étape** : Sélection et priorisation des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

L'un des pièges de l'analyse SWOT est de noyer ses utilisateurs dans un nombre trop important de données. Pour éviter cette difficulté, une sélection a été réalisée, chaque élément a été intégré par ordre d'importance ou par nature dans la case de l'analyse SWOT qui lui correspond. Au final, une vue générale et organisée des éléments essentiels à la réflexion stratégique a été réalisée.

- **Quatrième étape** : L'élaboration de la stratégie

La dernière étape consiste à identifier les axes stratégiques. Pour y parvenir, on s'interroge sur la manière d'atteindre un objectif ou réaliser une démarche (utiliser ses forces, compenser ses faiblesses, exploiter les opportunités ...)

■ Résultat de l'analyse

L'analyse stratégique du fonctionnement de la faculté de pharmacie de Monastir et de son environnement externe, selon l'approche SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunité et Menaces), a permis de révéler les caractéristiques suivantes :

Forces

- ✓ Unique faculté de pharmacie du pays
- ✓ Double certification ISO 9001 et ISO 21001.
- ✓ Retour d'expérience/ancienneté : faculté créée depuis 1975
- ✓ Enseignants qualifiés
- ✓ Emplacement géographique stratégique
- ✓ Formation professionnalisante



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

- ✓ Formation en stage enrichissante
- ✓ Recherche scientifique développée
- ✓ Formation diversifiée
- ✓ CEC source d'auto-financement
- ✓ Partenariat avec les industries pharmaceutiques/structures de recherche/société savante
- ✓ Complexe sportive rénové à la disposition des étudiants et des enseignants
- ✓ Dépenses de la FPHM optimisées (commission d'achat).
- ✓ Supports d'enseignements validés.
- ✓ Syllabus et programme d'enseignement finalisés.
- ✓ Correction des copies d'examens sur place à la faculté.
- ✓ La chronologie des séances de TD et TP par rapport aux cours théoriques respectée.
- ✓ La charge horaire hebdomadaire des enseignements équitable au cours du semestre.
- ✓ Disponibilité des infrastructures adaptées à l'activité des associations estudiantines (espace étudiant).

Faiblesses

- ✓ Infrastructures et équipements vétustes.
- ✓ Gestion des compétences et de la formation mal maîtrisée.
- ✓ Partage de connaissances et transfert de compétences très limité.
- ✓ Manque de personnel.
- ✓ Retard léger de diffusion des supports pédagogiques.
- ✓ Absence de suivi instantanée des enseignements dispensés.
- ✓ La veille scientifique n'est pas systématique et n'est pas tracée.
- ✓ Sécurité du site faculté n'est pas optimale (pour la gestion des produits chimiques dangereux)
- ✓ Communication peu efficace.
- ✓ Sauvegarde des données mal organisée.
- ✓ Manque de citation de la faculté par ses chercheurs.

Opportunités

- ✓ Opportunité de bénéficier d'un fond dans le cadre d'un nouveau projet PAQ (PAQ-RESPIRE)



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

- ✓ Opportunité de bénéficier du financement de prix pour apprenants et de manifestations de FPHM
- ✓ Opportunité de double diplomation (ISIS et ISET COM)
- ✓ Intelligence artificielle.
- ✓ Opportunité d'une meilleure visibilité à l'occasion du 50ème anniversaire de la faculté (des partenariats solides avec l'industrie pharmaceutique locale et internationale ainsi qu'avec d'autres institutions académiques.
- ✓ Position géographique de la faculté.
- ✓ Visibilité international.

Menaces

- ✓ Espace virtuel non protégé
- ✓ Situation générale de départ des enseignants hautement qualifiés à l'étranger.
- ✓ Menace de privatisation de l'enseignement médical.
- ✓ Menace de dégradation des services de la FPHM suite à l'arrêt de recrutement.
- ✓ Menace de cessation des TP et les activités de recherche.
- ✓ Menace de dépassement des programmes enseignés pour non inclusion des techniques IA.
- ✓ Le diplôme ne soit pas reconnu à l'échelle internationale.
- ✓ Concurrence par les autres professions dans le milieu professionnel (Ingénieurs/Biologistes/médecins, ...)

B. Analyse PESTEL

■ Présentation de l'outil PESTEL

Le modèle PESTEL est un outil d'analyse externe de l'environnement souvent évoqué avec l'analyse SWOT. L'utilisation de l'outil PESTEL sert à analyser les facteurs environnementaux pouvant avoir un impact sur l'entreprise, et l'analyse SWOT se focalise sur les facteurs propres à l'entreprise sur le plan interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

L'analyse PESTEL est un **outil d'analyse stratégique** qui permet à l'entreprise d'**identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité** et son développement. Le modèle PESTEL s'articule autour de ces **6 composants**.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

- **P pour Politique:** ensemble des décisions prises par les gouvernements (politique fiscale, commerce extérieur...);
- **E pour Économique:** ensemble des facteurs qui impactent le pouvoir d'achat et le comportement des consommateurs (revenu disponible, chômage, taux d'intérêt...);
- **S pour Sociologique:** ensemble des caractéristiques sociales influençant le pouvoir d'achat (démographie, niveau d'éducation, répartition des revenus, attitude de loisir et de travail, mobilité sociale...);
- **T pour Technologique:** ensemble des nouveautés technologiques susceptibles de perturber le marché (dépenses publiques de recherche et développement, nouveaux brevets, découvertes...);
- **E pour Environnemental:** ensemble des facteurs liés à l'environnement influençant la manière d'exercer l'activité (traitement des déchets, émission de pollution...);
- **L pour Légal:** ensemble des lois et des règlements impactant le cadre légal dans lequel évolue l'entreprise.



Figure 3 : Outil PESTEL

L'analyse PESTEL est souvent utilisée dans les premières étapes d'une analyse stratégique. Elle permet à une entreprise de lui **faciliter la compréhension du fonctionnement de son marché**. En surveillant les opportunités et les menaces qui pèsent sur son activité et son marché, notre faculté sera en mesure d'anticiper l'évolution de son environnement, ce qui lui permet d'assurer la pérennité de son activité. Ainsi, l'entreprise est en mesure d'identifier ce qui peut avoir un impact, positif ou négatif, sur le développement de son activité.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

Résultats de l'analyse PESTEL

Tableau 1 : Résultats de l'analyse PESTEL

Composantes	Facteurs impactant
Politique	Guerre Russe-Ukraine (-) Projet de mise à niveau de l'enseignement supérieur (PAQDGSE) (+) Ressources très limités pour la recherche(-) Stratégie du MS s'uniformiser la formation des résidents sous la tutelle des collèges (+) Encouragement à la retraite anticipée (-) Suspension du recrutement jusqu'à 2026 (-) Banque mondiale: suspension des fonds (gel des prêts des nouveaux projets) Diminution de recrutement (FMI) Coopération internationale
Economique	Inflation 8.5%(-) Budget ministère envisagée Dons des partenaires socio-économiques de la part de l'industrie pharmaceutique (+) Taux de chômage 16% dont 30 % niveau supérieur Croissance de l'industrie pharmaceutique entre 8 et 10% Appel à projet pour les facultés de l'UM (+) Croissance 1.9%
Sociale	Répartition du sexe féminin et masculin pour étudiants et enseignants Migration des cerveaux (-) Atteinte à la propriété intellectuelle : disponibilité de supports pédagogiques Sur plateforme non gérée par la faculté(-)
Technologique/ scientifique	Utilisation des outils de l'IA (matière communication 3DCEP) (+) Interdiction de l'expérimentation animale Développement de vaccin par les lipoparticules virales (à l'origine du vaccin COVID)
Environnemental	Pénurie de l'eau (-) Energie renouvelable Région polluée
Légal	RGPD (règlement général sur la protection des données) Circulaire examen 4-23 قرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي مؤرخ في 10 أكتوبر 2023 يتعلق بضبط المعايير التي تسند على أساسها معادلة الشهادات والعناوين.
Concurrentiel	Appropriation des travaux de recherche de la FPHM par des universités étrangères
Marché	Privatisation des établissements du domaine médical



C. Exploitation des données

L'objectif étant de mettre en relations les différentes cases de l'analyse SWOT et de créer des objectifs stratégiques. Il est très utile dans un premier temps de se poser des questions simples à partir du tableau SWOT : Comment maximiser les forces ? Comment minimiser les faiblesses ? Comment maximiser les opportunités ?

Mais la réponse à ces seules questions ne permet pas d'utiliser toutes les possibilités offertes par l'analyse SWOT. Il est conseillé de procéder également à des questionnements croisés. Répondre à cet ensemble de questions est nécessaire pour favoriser le développement d'une stratégie ambitieuse et cohérente. Un premier niveau de questions croisées met en relation soit les facteurs internes (forces et faiblesses) soit les facteurs externes (opportunités et menaces) : En quoi les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ? En quoi les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?

Un second niveau de questionnements met en relation les facteurs de façon plus poussée :

- ✓ Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?
- ✓ Comment répondre aux faiblesses pour éviter ou surmonter les menaces ?
- ✓ Comment corriger les faiblesses qui ne permettent pas de profiter des opportunités ?
- ✓ Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?

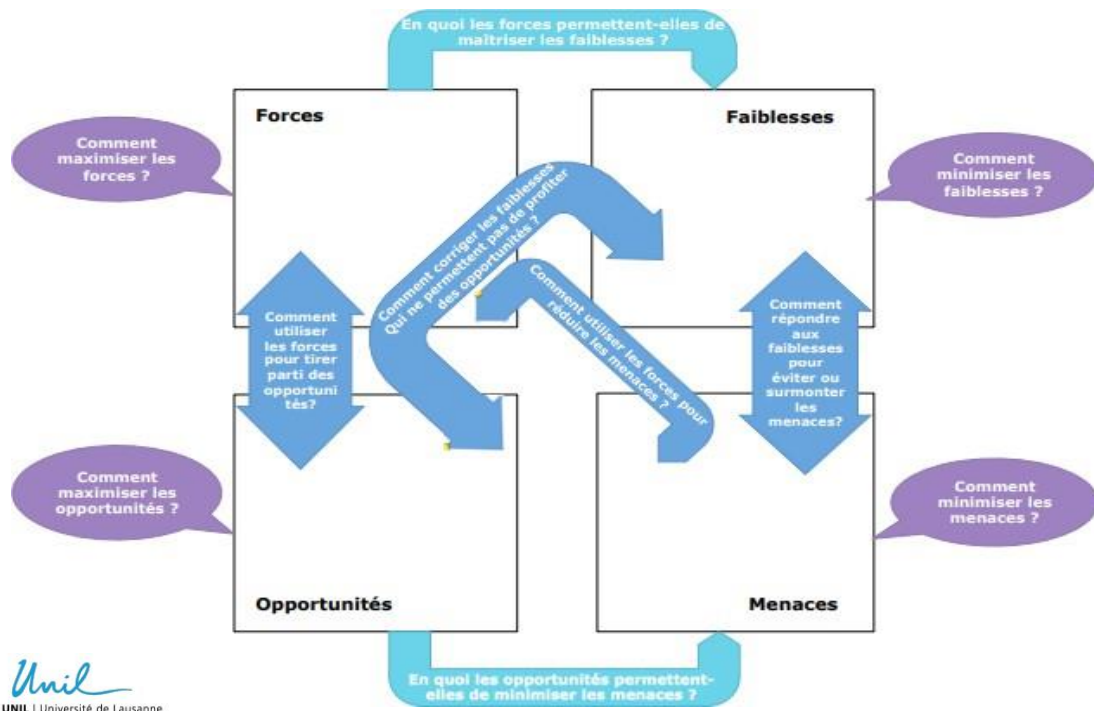


Figure 4: Outil d'exploitation des données



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

Au final, ce sont les réponses à ces différentes questions qui nous ont permis de définir des véritables objectifs stratégiques. Des objectifs conçus de manière opérationnels pourront être mis en œuvre et exécutés.

III. PILIERS DE NOTRE STRATEGIE

Le développement de la stratégie de notre établissement s'est basé sur la trilogie mission-vision-valeurs éléments essentiels à la réussite et au développement de l'activité, et qui participent à la création et développement de l'image de marque. Ces éléments constituent les **piliers** de notre stratégie, ils dresseront le cadre de notre projet.

Le Pharmacien ... Un savoir, des métiers au service de la santé

A. ▲ Vision

Pour une faculté de pharmacie accréditée avec un diplôme reconnu à l'échelle internationale, compétitive dans l'enseignement et la recherche, avec un rayonnement national et une visibilité internationale, mettant son expertise au service de la société.

B. ▲ Mission

Former, par une approche interdisciplinaire et innovante, des experts et des leaders en pratiques pharmaceutiques et biologiques, en formation et en recherche en vue de promouvoir les soins pharmaceutiques centrés sur le patient et son bien-être ayant comme objectifs :

- Former des pharmaciens qualifiés en soins pharmaceutiques (officinaux, hospitaliers, biologistes, industriels, administratifs, etc.) centrés sur le patient, en adoptant une approche pédagogique multidisciplinaire et innovante centrée sur l'apprenant,
- Former des spécialistes en biologie médicale et en pharmacie hospitalière et industrielle.
- Former des enseignants qualifiés en pédagogie, en pratique pharmaceutique, clinique ou biologique et en recherche.
- Fournir aux apprenants les outils et la méthodologie leur permettant un autoapprentissage à vie et les soutenir dans leur développement professionnel continu.
- Promouvoir la recherche scientifique en sciences pharmaceutiques, biologiques et environnementales.
- S'ouvrir à son environnement en mettant son expertise au service de la santé des citoyens en collaboration avec ses partenaires.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

C. ▲ Valeurs

En se référant à sa mission traduisant ses engagements professionnels, scientifiques et sociétaux, notre faculté adopte des valeurs fondamentales qui guideront les comportements de ses ressources humaines, pour la concrétisation de sa vision d'excellence.

▶ Collaboration et solidarité

En partageant l'expertise acquise, en mutualisant les ressources et en optimisant les moyens disponibles et mobilisables.

▶ Respect

Le respect à l'égard du patient, de ses accompagnateurs et de sa famille, et à travers une communication interpersonnelle, professionnelle, empathique, d'entraide, éthique et transparente.

▶ Innovation

Notre faculté encourage la créativité, l'esprit d'initiative et l'innovation dans les domaines pédagogique et scientifique pour plus de qualité, de performance et d'excellence.

▶ Responsabilité sociale

Une responsabilité à l'égard des contribuables, en rendant des comptes à leurs représentants locaux, régionaux et nationaux, et en orientant les programmes pédagogiques, de recherche et de formation vers les besoins prioritaires de la population desservie, en concordance avec les standards internationaux de qualité, de sécurité et de pertinence.

▶ Valorisation de l'effort

Notre faculté s'engage à la reconnaissance morale, professionnelle et logistique, de la contribution de toutes ses ressources humaines, dans la réalisation de sa mission de leadership et de sa vision d'excellence, pour plus de satisfaction et d'épanouissement du personnel et de performance de l'établissement.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir



Figure 5: Valeurs fondamentales

IV. AXES STRATEGIQUES

En se basant sur une analyse stratégique approfondie et guidée par une vision ambitieuse, nous avons arrêté soigneusement nos axes stratégiques pour la période 2024-2027 afin de promouvoir la transparence, favoriser la collaboration, garantir l'équité et la continuité, stimuler l'innovation et viser l'excellence de notre faculté.

La transparence sera le pilier fondamental de notre stratégie. Une communication ouverte et honnête avec toutes les parties prenantes privilégiant le sens de l'écoute et le respect des avis divergents et fournissant régulièrement des informations sur les décisions prises, les projets en cours et les défis rencontrés. Chaque enseignant aura la possibilité de s'exprimer, de poser des questions et de contribuer activement à façonner l'avenir de notre faculté.

La collaboration est la base de notre projet. La force du travail d'équipe et en la valeur des partenariats tant internes sera un des principaux piliers de ce projet. En travaillant ensemble, en partageant nos connaissances et nos ressources, nous pourrions relever les défis les plus complexes et saisir les opportunités qui se présentent à nous. Promouvoir, la coopération entre les différentes disciplines au sein des différents départements et renforcer nos liens avec les tutelles, les institutions académiques et ordinales, l'industrie pharmaceutique, les organismes de santé et la société civile constituent un axe principal de notre stratégie.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

L'équité est au cœur de nos valeurs. Travailler sans cesse pour promouvoir l'équité dans tous les aspects de notre faculté, que ce soit dans le recrutement et la promotion du personnel, dans l'admission et le soutien des étudiants, ou dans l'allocation des ressources et des opportunités. Encourager la participation active de chacun dans les diverses commissions et comités de notre faculté. On est tous invité à envisager et de porter candidat pour rejoindre ou coordonner ces commissions, où nous pourrions apporter nos idées, notre expertise et notre perspective pour bâtir de nouveaux succès de notre faculté.

La continuité assurera la stabilité et la croissance de notre faculté. Nous tenons à travers le présent projet de poursuivre les initiatives et les programmes qui ont fait leurs preuves, à assurerle suivi de réalisation des projets en cours, tout en restant ouverte aux changements nécessaires pour répondre aux besoins émergents. Nous bâtirons sur nos réussites passées pour construire un avenir encore plus prometteur.

L'innovation sera le moteur de notre progrès. Nous devons constamment chercher de nouvelles idées, de nouvelles approches et de nouvelles technologies pour rester à la pointe de notre domaine. On est tenu à travers ce projet à encourager la créativité et à soutenir la recherche fondamentale et appliquée qui permettra de générer des connaissances nouvelles et de relever les défis de santé auxquels notre société est confrontée.

Avec une vision claire et ambitieuse pour l'avenir de notre institution. Notre plan stratégique 2024-2027 s'articule autour des axes suivants :

A. Axe 1 : Enseignement et formation

L'adaptation de nos programmes pédagogiques aux évolutions scientifiques, technologiques et aux besoins du marché est une priorité stratégique. Cet axe vise à réformer les cursus de formation en intégrant des approches pédagogiques modernes, des outils numériques, et une ouverture sur l'interdisciplinarité. Il ambitionne aussi de mieux préparer les diplômés à leur insertion professionnelle, tout en valorisant la formation continue des enseignants pour élever le niveau d'expertise au sein de notre faculté.

- Adapter le cursus et le réviser au besoin du marché, en intégrant les dernières avancées scientifiques et technologiques dans le domaine pharmaceutique.
- Diversifier les modes d'apprentissage.
- Intégrer les nouvelles technologies dans les enseignements.
- Renforcer l'employabilité des diplômés.
- Favoriser la formation continue des enseignants.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

- Élever les enseignants au rang d'experts renommés tant au niveau national qu'international dans leurs domaines spécifiques.

B. Axe 2 : Excellence de la recherche et innovation

La recherche scientifique constitue le socle du développement universitaire. À travers cet axe, notre ambition est de stimuler une dynamique de recherche innovante, en favorisant les projets interdisciplinaires, les publications de qualité et la valorisation des résultats. Il s'agit également de doter nos laboratoires de moyens modernes et de promouvoir l'émergence de structures innovantes telles que les start-ups, les spin-off ou les incubateurs, contribuant ainsi à la compétitivité de notre faculté à l'échelle nationale et internationale.

- Encourager la recherche scientifique et la collaboration interdisciplinaire pour stimuler l'innovation dans les domaines pharmaceutiques.
- Investir dans des laboratoires de recherche équipés de technologies de pointe.
- Soutenir les chercheurs dans la réalisation de projets innovateurs.
- Développer des outils de communication scientifique (Mettre en place des Plateformes de partage de données, journée du chercheur de la faculté de pharmacie...)
- Encourager les conventions inter-laboratoires de recherche de notre faculté et des hôpitaux ou des autres facultés.
- Encourager la création de startups et des spin-off.

C. Axe 3: Partenariats Académiques et Industriels et engagement entrepreneurial

La faculté ne peut évoluer en vase clos. Ce pilier vise à tisser des partenariats structurants avec les autres établissements d'enseignement supérieur, les hôpitaux, les entreprises pharmaceutiques et les acteurs économiques. Ces collaborations permettront de mutualiser les compétences, d'offrir des formations co-construites, des stages qualifiants, et de renforcer le lien entre recherche académique et innovation industrielle. Ce réseau sera également un moteur de l'esprit entrepreneurial chez nos étudiants et enseignants.

- Établir des partenariats solides avec l'industrie pharmaceutique locale et internationale ainsi qu'avec d'autres institutions académiques.
- Encourager le partenariat public-privé.
- Développer des cursus co-construits avec les facultés médicales, facultés de technologies, facultés de gestion et de commerce...
- Établir des collaborations avec l'industrie pharmaceutique pour offrir des opportunités de stage, de recherche sur des projets pertinents et de formation pratique aux étudiants (programmer des visites, externat...)



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

D. Axe 4 : Qualité et amélioration continue

L'amélioration continue est une culture à instaurer et à entretenir dans chaque action entreprise. Depuis l'engagement initial de notre faculté dans la démarche qualité, des progrès significatifs ont été réalisés. Cet axe entend consolider ces acquis, finaliser le processus de certification ISO9001et ISO21001, et engager l'institution dans une démarche d'accréditation académique. Il s'agit d'assurer un haut niveau de rigueur, de traçabilité, d'efficacité et de satisfaction pour l'ensemble des parties prenantes.

Depuis 2004, notre faculté s'est résolument engagée dans une politique d'excellence et d'amélioration continue. Grâce aux efforts déployés par nos prédécesseurs, nos enseignants, nos techniciens et nos administratifs, notre faculté est sur le point d'obtenir la certification. Nous nous engageons pleinement à :

- Inculquer la culture qualité dans notre faculté.
- Maintenir la double certification ISO.
- S'engager dans un processus d'accréditation pour consolider notre engagement envers l'excellence académique et professionnelle.

E. Axe5 : Engagement Communautaire/vie sociale et associative :

La faculté de pharmacie est aussi un lieu de vie, d'échange et de service à la société. Ce pilier met l'accent sur la responsabilité sociétale de notre institution en encourageant les actions citoyennes, environnementales et culturelles. L'objectif est de renforcer l'esprit de solidarité, de favoriser l'émergence d'un campus vert, de soutenir les initiatives étudiantes et de bâtir des ponts durables avec la société civile, les anciens diplômés et les structures associatives.

- Prévoir un événement mémorable avec une cérémonie à la hauteur et une visibilité médiatique accrue à l'occasion du 50^{ème} anniversaire de la faculté.
- Activités de bénévolat et d'engagement communautaire tels que des campagnes de sensibilisation à la santé, des collectes de fonds pour des causes humanitaires à travers les associations des enseignants et des étudiants.
- Soutenir les associations étudiantes, l'amicale des enseignants et l'amicale des administratifs.
- Encourager le partenariat avec la société civile et toute sorte d'association dont les objectifs concordent avec les intérêts de notre faculté.
- Créer une association socioculturelle propre à notre faculté.
- Impliquer davantage les anciens étudiants dans la vie de la Faculté.
- Créer un espace convivial pour les enseignants, personnels administratifs, étudiants.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

- Transformer notre faculté en un établissement écoresponsable.
- Promouvoir le recyclage des déchets.
- Réduire au minimum l'utilisation de produits chimiques.
- Installer des panneaux solaires.
- Favoriser l'utilisation d'engrais produits à partir de déchets organiques, tels que les composts de feuilles.
- Collaborer avec des initiatives locales et des entreprises engagées dans les pratiques écologiques...

F. Axe 6 : Communication et Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Une communication fluide et efficace est essentielle pour instaurer la transparence, valoriser les actions menées et renforcer la visibilité de notre faculté. Cet axe vise à élaborer une stratégie de communication intégrée, à optimiser les échanges internes et externes, et à développer des outils numériques modernes. L'objectif est aussi d'intégrer les TIC dans tous les domaines (enseignement, recherche, gestion) pour améliorer la qualité et l'accessibilité des services offerts.

- Elaborer une stratégie de communication interne et externe de notre faculté pour assurer la transparence envers tous les enseignants, les étudiants et les professionnels de santé.
- Améliore la visibilité et la notoriété de notre faculté à l'échelle nationale et internationale.
- Intégrer les TIC dans l'enseignement, la recherche et la gestion administrative pour améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services offerts par la faculté. (vidéo, plan interactif tactile.....)

G. Axe 7 : Internationalisation

La coopération internationale est un levier d'excellence et d'ouverture. Cet axe entend positionner notre faculté dans les réseaux académiques et scientifiques mondiaux, encourager la mobilité des enseignants et des étudiants, et initier des projets de recherche conjoints avec des institutions étrangères. En multipliant les conventions internationales et en s'alignant sur les meilleures pratiques, notre faculté consolidera sa reconnaissance à l'échelle régionale et globale.

- Promouvoir l'internationalisation de la faculté en encourageant les échanges d'étudiants et d'enseignants, la participation à des programmes de recherche internationaux et la collaboration avec des institutions étrangères.
- Etablir des ponts avec les partenaires tels qu'OMS, PNUD, banque mondiale, etc.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

- Signer des conventions avec d'autres facultés.
- Encourager les enseignants à être membres de sociétés savantes internationales.

H. Axe 8 : Formation Continue et Développement Professionnel

Le développement professionnel ne s'arrête pas à la diplomation. Cet axe entend proposer des formations continues pertinentes et certifiantes, adaptées aux pharmaciens, biologistes et professionnels de santé en exercice. Il vise à faire de la faculté un centre de référence pour la mise à jour des compétences et l'accompagnement des carrières, en lien avec les avancées scientifiques, réglementaires et technologiques.

Offrir des programmes de formation continue et de développement professionnel pour les pharmaciens et les biologistes en exercice, afin de maintenir leurs compétences à jour et de répondre aux évolutions constantes et aux besoins changeants de la profession.

I. Axe 9 : Relation avec les tutelles

Le dialogue institutionnel est un facteur de réussite. Cet axe vise à consolider les relations avec les tutelles ministérielles et hospitalo-universitaires pour faire avancer les dossiers prioritaires de la faculté : révision des textes réglementaires, redéploiement des départements, représentativité dans les structures décisionnelles du secteur santé, reconnaissance du statut hospitalo-universitaire, et soutien à l'évolution statutaire vers un EPST. Ce travail permettra de garantir à la faculté un cadre favorable à son développement.

- Mener à terme les projets des textes de la faculté en cours de réalisation (Cursus des études, textes objectifs résidanat, texte assistantat...)
- Renforcer la place du pharmacien HU dans les structures hospitalières et les instances de santé (conseil d'administration, comité médical...)
- Renforcer la représentativité et la visibilité de notre faculté (création des collèges ou toutes autres structures tout en gardant la faculté maître de la formation et de l'employabilité de ses diplômés et pour avoir la légitimité de faire partie de plusieurs commissions ou comités, exp : comité de stérilisation, comité technique ULB, commission nomenclature en biologie, Comité technique du Cancer du sein, Comité technique de néphrologie et d'IRC....)
- Redéployer les départements actuels et créer de nouveaux départements (Plantes médicinales, jardin botanique et produits naturels).
- Projet de mesures transitoires pour les diplômes académiques des Enseignants HU (études doctorales, habilitation)
- Relancer le projet de passage au statut EPST



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

- Finaliser le projet du jardin botanique
- Batailler pour les indemnités des Thèses d'exercices pour les universitaires, et des masters et thèses PHD pour les hospitalo-universitaires.

J. Axe 10 : Budget et ressources

Aucun projet ne peut aboutir sans une gestion efficace des ressources. Cet axe ambitionne de renforcer les capacités budgétaires de la faculté en assurant un financement stable, transparent et bien alloué. Il s'agit d'optimiser les investissements dans l'infrastructure, la recherche, la formation et le fonctionnement courant, tout en assurant un suivi rigoureux des dépenses.

L'objectif est aussi de mieux défendre les spécificités de notre faculté pour garantir un financement adapté à ses missions.

- Assurer un financement adéquat pour les dépenses de fonctionnement de la faculté.
- Allouer des fonds pour la construction, la rénovation et la maintenance des bâtiments, des laboratoires et des installations de recherche.
- Investir dans la recherche scientifique et clinique en allouant des fonds pour les subventions de recherche, l'achat d'équipements de laboratoire de pointe et le financement de projets de recherche dirigés par le corps professoral et les étudiants.
- Prévoir un budget pour la formation continue du personnel académique et administratif.
- Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour surveiller l'utilisation des fonds et garantir une utilisation efficace et efficiente des ressources financières disponibles.
- Augmenter le budget alloué aux indemnités de déplacements des enseignants sans anticiper sur le budget de notre faculté (particularité de notre faculté)

V. PLAN DE DEVELOPEMENT STRATEGIQUE

Le plan de développement stratégique reprend, en les organisant et en les hiérarchisant, les différents objectifs stratégiques mis en évidence et définis lors de la phase d'autoévaluation, notamment grâce à l'analyse SWOT. Il contient les informations nécessaires à leur mise en œuvre et à leur suivi. Ainsi, les dimensions que devrait contenir le plan de développement sont : formalisation des objectifs, indicateurs de réalisation, actions à mener, moyens, responsabilités, priorités, et calendrier.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

Globalement, elles gagnent à être regroupées dans un tableau, afin de faciliter la lecture et l'utilisation du plan de développement en tant qu'outil d'aide au suivi du développement de l'entité. À noter que pour chaque objectif les contenus des différentes colonnes du tableau sont directement liés, comme précisé dans l'exemple de tableau ci-dessous. Il s'agira ainsi, lors du processus de remplissage et d'affinage du tableau, de prendre en compte l'impact que peut avoir la modification du contenu d'une colonne sur une ou les autres colonnes.

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources	Personne(s)/ entité(s) responsable(s)	Priorités	Calendrier
Quelle thématique abordons-nous ?	Quels objectifs avons-nous identifiés via les différents SWOT réalisés par thématique ? (il peut y avoir des objectifs principaux détaillés en objectifs spécifiques)	Comment pourrons-nous affirmer que l'objectif est atteint ? (indicateurs qualitatifs ou quantitatifs)	Qu'allons-nous mettre en œuvre afin d'atteindre l'objectif ? (il peut y avoir plusieurs objectifs par action)	Quelles ressources (humaines, matérielles et financières) devra-t-on mobiliser pour réaliser l'action identifiée ?	Quelle entité/ personne en interne du cursus / de la faculté sera responsable de la réalisation et du suivi de l'action ?	Quelle est la priorité (importance) de cette action ? Dans le cas d'un manque de ressources, sur quels objectifs allons-nous nous concentrer ?	À quelle échéance l'action sera-t-elle réalisée ?



Figure 6: Modèle d'un plan de développement stratégique

Le plan de développement englobe des propositions concrètes pour l'évolution et le développement d'un cursus ou d'une faculté. Il permet aussi de consolider les acquis et favorise le développement d'une stratégie de développement à moyen terme.

Le plan de développement permet également de focaliser l'attention de tous les membres d'une entité sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre la vision stratégique définie par l'entité à la fin de l'auto-évaluation.

Tout au long de la vie d'un plan de développement, il est possible que de nouveaux objectifs et actions soient ajoutés, modifiés ou retranchés, par exemple en raison d'un changement de la politique institutionnelle, ou d'événements extérieurs à l'entité, notamment. D'où la mise en place d'une logique de suivi de la mise en œuvre des plans de développement, qui permet aux entités de rendre compte à la Direction de comment les plans de développement sont mis en œuvre et de leur évolution.



كلية الصيدلة بالمنستير
Faculté de pharmacie de Monastir

CONCLUSION

À l'heure où l'enseignement supérieur tunisien connaît de profondes mutations, notre faculté se doit de jouer un rôle moteur dans la consolidation d'un système éducatif de qualité, aligné sur les standards internationaux et au service du développement scientifique, économique et social du pays.

Ce projet d'établissement pédagogique, fondé sur une vision stratégique claire et une approche intégrée, trace les grandes lignes d'un avenir ambitieux pour notre institution. En mettant l'accent sur la qualité, l'innovation, la collaboration et la responsabilité sociale, il vise à renforcer notre positionnement en tant que centre d'excellence académique et scientifique. L'adoption des normes ISO 21001 et ISO 9001 s'inscrit dans cette démarche de professionnalisation et d'amélioration continue, offrant ainsi un cadre structurant pour piloter efficacement le changement.

Mais ce projet ne saurait aboutir sans l'implication de tous les acteurs de la faculté : enseignants, étudiants, personnels administratifs, partenaires et anciens diplômés. C'est dans la concertation, l'engagement collectif et la mobilisation des talents que nous pourrions concrétiser cette vision et faire rayonner notre faculté, en Tunisie comme à l'international.

Ensemble, faisons de notre faculté un modèle d'excellence, un lieu d'épanouissement intellectuel et professionnel, et un moteur d'innovation au service de la santé et du progrès.

Enfin, l'excellence sera notre ambition. Je suis convaincue que, ensemble, nous pouvons atteindre les plus hauts standards d'excellence dans toutes nos activités académiques, cliniques et professionnelles. Je m'engage à fournir les ressources et le soutien nécessaires pour permettre à chacun de réaliser son plein potentiel et de contribuer à la renommée et au rayonnement de notre faculté. Je suis également ouverte à toutes les suggestions et propositions qui pourraient contribuer au rayonnement de notre Faculté.

Ensemble, nous ferons de notre faculté une référence d'excellence en matière de formation, de recherche et d'innovation.

Ensemble, nous pouvons bâtir une Faculté de Pharmacie encore plus performante et rayonnante.



PLAN OPERATIONNEL DU PLAN STRATEGIQUE 2024-2027