

# PROJET DE PLAN STRATEGIQUE DU SYSTEME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES

## TUNISIE, NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR

Document soumis à la consultation des affiliés

Version détaillée



Juin 2016

## Table des matières

<b>LISTE DES ABBRÉVIATIONS .....</b>	<b>1</b>
<b>QUELQUES DEFINITIONS UTILES.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>3</b>
<b>Avant propos.....</b>	<b>6</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE.....</b>	<b>15</b>
<b>PROJET DE PLAN D’ACTION STRATÉGIQUE D’AMÉLIORATION ET DE RÉFORME DU SYSTÈME DE LA RECHERCHE ET DE L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRICOLES ET DE SA TUTELLE 2016-2020 .....</b>	<b>15</b>
<b>« TUNISIE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR 2020 » .....</b>	<b>15</b>
<b>NOTRE VISION.....</b>	<b>16</b>
<b>NOTRE MISSION.....</b>	<b>17</b>
<b>NOS VALEURS.....</b>	<b>18</b>
<b>PRESENTATION SYNOPTIQUE DU PLAN STRATEGIQUE DU SRESA ET DE SA TUTELLE .....</b>	<b>20</b>
<b>DEUXIEME PARTIE .....</b>	<b>31</b>
<b>LES RÉFORMES DU SYSTÈME DE LA RECHERCHE ET DE L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRICOLES .....</b>	<b>31</b>
<b>1. DE NOUVELLES MISSIONS, UNE NOUVEAU CADRE DE GOUVERNANCE, ET UNE DYNAMIQUE D’AUTONOMIE RENFORCEE DES EES&amp;RSA, POUR UN NOUVEAU POSITIONNEMENT DE L’IRESA DANS LA VALORISATION DU ROLE DES EES&amp;RSA ET LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET LE PILOTAGE DU SRESA.....</b>	<b>33</b>
<b>2. UNE RECHERCHE ET UN ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES GENERATEURS DE VALEURS ET D’EMPLOI POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR.....</b>	<b>51</b>
<b>3. LES GROUPEMENTS D’ALLIANCE, UN NOUVEAU CONCEPT DE DECLOISONNEMENT DU SRESA ET DE FEDERATION D’ACTEURS PUBLICS ET NON GOUVERNEMENTAUX, ET UN CADRE D’ORGANISATION DES CHAINES DE VALEURS DE LA RECHERCHE ET DE L’ENSEIGNEMENT SUPERIEURS AGRICOLES (REFORME 9) .....</b>	<b>69</b>
<b>TROISIEME PARTIE.....</b>	<b>73</b>
<b>LES PRINCIPALES MESURES EN COURS DANS LA DYNAMIQUE D’AMELIORATION ET DE REFORMES DU SYSTÈME DE LA RECHERCHE ET DE L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRICOLES .....</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>77</b>

## LISTE DES ABBRÉVIATIONS

*ARHP : agriculture ressources hydrauliques et pêche*

*AVFA : Agence de vulgarisation et de formation agricoles*

*CIHEAM : centre international des hautes études agronomiques méditerranéennes*

*CPERA : commission de programmation et d'évaluation de la recherche agricole*

*CNEAR : commission nationale d'évaluation des activités de recherche*

*DDILV : direction de la diffusion des innovations et du lien avec la vulgarisation (IRESA)*

*DP : direction des affaires pédagogiques (IRESA)*

*DPSEPR : direction de la planification du suivi et de l'évaluation des programmes de recherche agricole (IRESA)*

*DTTIC : direction du traitement et des technologies de l'information et de la communication (IRESA)*

*EES&RSA : établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique agricoles*

*EESA : établissements d'enseignement supérieur agricole*

*ERSA : établissements de recherche scientifique agricole*

*ESA : enseignement supérieur agricole*

*ESRS : enseignement supérieur et recherche scientifique*

*LR : laboratoire de recherche*

*MARHP : ministère de l'agriculture des ressources hydrauliques et de la pêche*

*MESRS : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*

*RSA : recherche scientifique agricole*

*SG : secrétariat général (IRESA)*

*SMQ : système de management de la qualité*

*SRESA : système de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles*

*UR : unité de recherche*

## QUELQUES DEFINITIONS UTILES

**Connaissance** : le fait de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose (Larousse)

**Innovation** : Une innovation est le déploiement opérationnel (« implementation ») d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé, d'une technologie ou d'une technique nouvelle ou sensiblement améliorée, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle apportant une plus-value dans les pratiques d'un acteur socio-économique, ou dans l'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures (d'après le Manuel d'Oslo, OCDE, 2005). L'innovateur est l'acteur socio-économique s'appropriant l'innovation et l'insérant dans la chaîne des valeurs tangibles ou immatérielles prévalent dans une société donnée.

**Résilience** : La capacité d'un système à absorber une perturbation importante, et à retrouver un fonctionnement et un développement normal après avoir subi celle-ci.

**Savoir** : Ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience.

**Technique** : Ensemble de procédés et moyens pratiques propres à une activité.

**Technologie** : Ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé sur des principes scientifiques (Larousse).

## RESUME EXECUTIF

Le présent document présente le plan stratégique du Système de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles (SRESA), et ce dans le cadre de la continuité de la démarche participative initiée en 2013 sur l'amélioration et l'évolution du système. Le constat élaboré en Juillet 2014 sur l'état du SRESA a été utilisé comme point de départ pour définir des lignes directrices de solutions permettant d'améliorer à moyen terme l'état du SRESA, celles-ci sont développées globalement dans leur cadre logique au Tableau I joint en annexe.

Le **projet de plan stratégique** est porté par :

**Une vision :**

**Un Système de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles cohérent, ouvert, interactif, producteur de savoir, de connaissances et d'innovation et créateur de richesse et d'emploi pour une agriculture efficiente, durable, résiliente et inclusive.**

**Un slogan :**

**Tunisie, nouvelle agriculture du savoir.**

**Des valeurs :**

**Appartenance, Ouverture, Créativité, Transparence, Crédibilité.**

Ce plan d'action stratégique est animé par

**4 enjeux majeurs :**

**1. Gouvernance générale et positionnement du SRESA.**

**2. Utilité nationale et compétitivité internationale de la recherche scientifique et de l'innovation agricole pour une nouvelle agriculture du savoir.**

**3. Compétitivité des diplômés et employabilité des diplômés pour une nouvelle agriculture du savoir.**

**4. Efficacité de l'administration du SRESA.**

Chaque enjeu majeur est décliné en **orientations et objectifs stratégiques** auxquels ont été associés des indicateurs stratégiques et des initiatives stratégiques qui seront par la suite déclinées en projets opérationnels après validation de la version finale du plan stratégique.

**Neuf réformes fondamentales** sont proposées dans le cadre opérationnel du projet de plan stratégique, et ce pour développer le rôle du SRESA comme un acteur fondamental d'une agriculture du savoir, elles concernent les questions suivantes :

**1. De nouvelles missions, un nouveau cadre de gouvernance et une dynamique d'autonomie renforcée des EES&RSA, pour un nouveau positionnement de l'IRESA dans la valorisation du rôle des EES&RSA et le management stratégique et le pilotage du SRESA**

1.1. De nouvelles missions de l'IRESA pour une adaptation aux nouveaux enjeux de l'animation de la tutelle sur les EES&RSA et de l'expression de la fonction sociétale, sociale et économique de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles (**Réforme 1**).

1.2. De nouvelles instances de gouvernance du SRESA et une autonomie renforcée des EES&RSA et de L'IRESA (**Réforme 2**)

1.3. Une cartographie de la recherche et de l'enseignement supérieur agricole plus cohérente (**Réforme 3**)

1.4. Une double tutelle du MARHP et du MESRS sur l'enseignement supérieur et la recherche agricoles plus efficace : des procédures de travail bien organisées et une complémentarité des rôles des deux tutelles pour appuyer les moyens et activités de recherche et d'enseignement supérieur agricoles (**Réforme 4**)

1.5. Des organigrammes révisés pour une efficacité renforcée (**Réforme 5**)

**2. Une recherche et un enseignement supérieur agricoles générateurs de valeurs et d'emploi pour une nouvelle agriculture du savoir**

2.1. Un système de recherche et d'innovation agricole générateur de valeur et d'emploi (**Réforme 6**)

2.2. La création d'un centre international de recherche et développement en agro-écologie : un accélérateur du développement de l'expertise du SRESA dans un nouveau champ de compétence pour une nouvelle agriculture durable résiliente et performante (**Réforme 7**).

2.3. Le management de la qualité de l'enseignement supérieur agricole un vecteur incontournable du développement de la compétitivité des diplômés, de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur agricole et de leur rôles d'acteurs de changement de l'agriculture tunisienne (**Réforme 8**)

**3. Les groupements d'alliance d'établissements et structures publics et d'acteurs privés, un nouveau concept de décloisonnement du SRESA, de fédération d'acteurs publics et non gouvernementaux et un cadre d'organisation des chaînes de valeurs de la recherche et de l'enseignement supérieur (**Réforme 9**).**

L'évolution du SRESA est aussi portée par des mesures en cours qui s'insèrent dans la dynamique du plan stratégique ; les plus importantes d'entre elles concernent les questions suivantes :

- 1/ Changement de statut pour 7 EES&RSA*
- 2/ Développement de l'autonomie des EES&RSA*
- 3/ Initiation du mouvement d'autonomie de l'IRESA*
- 4/ Déploiement opérationnel du statut unique de l'enseignant chercheur (jurys uniques, habilitation)*
- 5/ Amélioration de l'efficacité du travail des administrations des EES&RSA par la mise en place d'un SMQ dans des EES&RSA*
- 6/ Amélioration de l'efficacité du travail de l'IRESA par la mise en place d'un SMQ et d'un bureau de gestion des projets*
- 7/ Initiation de la réflexion sur l'amélioration de la cohérence du SRESA*
- 8/ Orientations stratégiques à long terme des activités de recherche, et identification des besoins des acteurs socio-économiques, gouvernance des projets de recherche*
- 9/ Valorisation des livrables de la recherche agricole*
- 10/ Appui à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche agricoles*
- 11/ Développement de l'infrastructure informatique pour assurer l'évolution des activités numériques du SRESA (enseignement numérique, services administratifs en ligne et e-administration, systèmes d'information, ...)*

## Avant propos

La question de l'amélioration et de la réforme du SRESA tunisien est un exercice complexe, qui doit être appréhendé globalement dans le cadre d'une approche systémique intégrée. En effet, malgré sa relative simplicité, l'approche cartésienne classique qui consiste à résoudre isolément chaque problème par des aménagements opérationnels spécifiques, reste incapable, de satisfaire les attentes légitimes des affiliés au SRESA et d'atteindre le niveau d'évolution souhaité du système. Ce document se positionne dans le cadre d'une approche que nous espérons globale et systémique, et ce dans la continuité de l'exercice initié en Juillet 2013 sur la réforme du Système de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles (SRESA), il fait suite d'une part à la présentation et à la mise en ligne en juillet 2014 du document sur le constat du SRESA, d'autre part à la consultation sur les référentiels d'organisation des processus de travail du SRESA lancée en Avril 2015, et enfin des 2 ateliers de réflexion sur la cohérence des deux secteurs de la Recherche Scientifique et de l'Enseignement Supérieur Agricoles qui ont été organisés les 19 et 20 Mai 2015.

En effet, le présent document s'inscrit dans l'esprit de la démarche consultative initiée en 2013. En effet, celui-ci reprend l'ensemble des mesures significatives issues du diagnostic de l'état du SRESA (Tableau I, annexe) en les agençant dans le projet de plan stratégique de l'IRESA. Ce plan sera discuté dans une dernière étape de **débat élargi** à l'ensemble des affiliés au SRESA (commissions de réflexion sur la réforme, conseils scientifiques des EES&RSA et syndicats, Directeurs des EES&RSA, MARHP, MESRS, partenaires professionnels) qui devra conduire à l'adoption du **projet final** du **plan stratégique** de l'IRESA.

Le diagnostic des causes fondamentales des problèmes évoqués et l'identification exhaustive des lignes directrices de solutions correspondantes présentées ici, ont été élaborés grâce à un travail d'analyse qui a été conduit en majeure partie avec les ressources propres du SRESA et avec un appui du CIHEAM que je tiens à remercier pour son engagement dans ce processus. Ce dernier a été focalisé sur les référentiels d'organisation des processus de travail et l'évaluation interne des établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique agricoles (EES&RSA) sur un



groupe de 4 établissements pilotes (ESIER et ISA Chatt Mériem ; INRGREF et Institut de l'Olivier).

Par ailleurs et dans un souci de restitution en cohérence avec le constat et diagnostic issus de la démarche participative lancée en 2013, **un tableau synoptique (Tableau I, annexe)** présente un **cadre logique simplifié de l'identification des lignes directrices de solutions** proposées dans le présent document. Ce tableau :

i/ détaille les principaux problèmes qui ont été identifiés grâce notamment aux travaux des 3 commissions de réflexion (Cf. constat du SRESA, Juillet 2014), ainsi qu'aux différents ateliers et réunions ultérieurs qui ont été organisés ou ont abordé la question de la réforme du SRESA.

ii/ relie ces problèmes aux causes fondamentales qui en sont à l'origine.

iii/ et identifie les grandes orientations des solutions correspondantes.

Le présent document est divisé en trois parties, **la première partie présente le projet de plan stratégique de l'IRESA porté par une vision à moyen terme** (projection de cinq ans), desservant elle-même la finalité fonctionnelle du système (*produire de la valeur et de l'emploi*). Cette finalité a été couverte par un slogan : ***Tunisie nouvelle agriculture du savoir 2020***.

Cette partie a été élaborée en utilisant l'approche et les terminologies en usage pour l'élaboration de stratégies et de plans de déploiement stratégique.

La **deuxième partie** de ce document détaille **les réformes fondamentales du SRESA** intégrées au projet de plan stratégique.

**La troisième et dernière partie** décrit les **principaux projets et actions en cours** pour **améliorer l'état du SRESA dans le contexte actuel**.

Une partie des projets présentés ici ont été intégrés au plan quinquennal de développement proposé pour le programme V (IRESA et AVFA) et présenté au MARHP au mois de Septembre 2015 dans le cadre de la préparation du projet de plan quinquennal du ministère.

Les projets et actions présentés ont **été priorisés** en utilisant une échelle simple allant de 1 à 3, **le niveau 1** correspond à un **besoin « physiologique »** pour assurer un

fonctionnement de base acceptable du système, **le niveau 2** correspond à un niveau de **fonctionnement optimisé**, **le niveau 3** correspond à un **niveau de fonctionnement compétitif** dans l'environnement régional immédiat de la Tunisie.

**Le projet définitif de plan stratégique** sera adopté après un **dernier round d'arbitrage** tenant compte de **l'avis** des **affiliés**, et des **moyens et ressources humaines et financières effectivement mobilisables** dans ce cadre après négociation avec la tutelle.

Nous espérons compter sur un enrichissement de cette analyse par vos avis et commentaires dans un délai raisonnable de réactivité (Cf. annonce sur site et courrier adressé aux EES&RSA) pour nous permettre, d'intégrer **les propositions les plus pertinentes, d'arbitrer les priorités**, et enfin de **finaliser la version définitive** du **projet de plan d'action stratégique** à soumettre à l'autorité de tutelle au cours de la dernière partie de l'année 2016.

Le présent document n'aurait pu voir le jour sans le travail de fonds réalisé par les trois commissions de réflexion lancées en Juillet 2013 (commissions gouvernance du SRESA, recherche scientifique agricole, et enseignement supérieur agricole). Leur engagement dans ce processus lourd et prenant a été déterminant pour aboutir au présent document. Nos collègues des syndicats des chercheurs et des enseignants ont contribué à faire évoluer la réflexion sur la question de l'amélioration et de la réforme du SRESA, et ce aussi bien dans le cadre des commissions de réflexion, lors des ateliers et des discussions consacrées au sujet, et enfin en mettant à notre disposition des documents de réflexions antérieures conduites sur la question.

Les directeurs des EES&RSA, et malgré le poids et la prise des questions routinières sur leur travail, ont eux aussi nourris la réflexion sur le sujet par la participation dans les travaux des commissions et dans les ateliers qui nous ont rassemblés autour de questions relatives à l'amélioration et à la réforme du SRESA.

Nos remerciements appuyés aux enseignants chercheurs et aux cadres qui ont bien voulu répondre aux deux consultations sur le constat du SRESA mis en ligne en Juillet 2014 et sur l'analyse des processus de travail du système (Mai 2015), ainsi qu'à tous ceux qui ont bien voulu consacrer une part de leur temps en donnant leurs avis sur des questions inhérentes à la réforme du SRESA.

La commission d'élaboration de la stratégie de recherche agricole à l'horizon 2035, qui a été mise en place en Mai 2015 a contribué indirectement, au travers des débats et des documents et notes qu'elle a produits, d'enrichir le présent document. Mes remerciements et ma reconnaissance à tous ceux qui y ont bénévolement participé.

Les différents ateliers organisés par l'IRESA (cartographie de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles, EPST, qualité en enseignement supérieur et recherche agricoles, SMQ) ainsi que les différents cercles et groupe de réflexion mis en place au sein du système (Qualité, pédagogie, enseignement numérique, évolution des organigrammes des EES&RSA, etc.), ont été, grâce aux discussions qui s'y sont développées, une source d'inspiration pour l'élaboration du présent document. Mes remerciements à tous ceux qui y ont participé.

Enfin, je me dois de souligner la contribution particulièrement importante des responsables et cadres techniques et administratifs de l'IRESA à l'effort de développement et de formulation de ce document.

Pour tous ceux qui ont contribué de près et de loin à l'élaboration du présent document,

**Le Président de l'IRESA**

***Professeur Mohamed Aziz Darghouth***

## Introduction

Les problématiques multiples, environnementales, climatiques, socioéconomiques et démographiques mettent les pays sud méditerranéens, dont la Tunisie, devant un **défi sans précédent**, celui de **produire plus et durablement** avec **moins de ressources naturelles**. Relever ce défi ne sera possible qu'en développant autrement et plus rapidement et durablement l'agriculture tunisienne qu'au cours des 60 dernières années.

Le développement de l'agriculture tunisienne construit selon le modèle de la révolution verte qui a été dans une grande mesure imposé par le contexte international, a permis une croissance significative de la production agricole qui à son tour a contribué à assurer la couverture de la balance alimentaire nationale. Cependant, et malgré ses réussites, le modèle tunisien de développement agricole a plus compté sur, l'extension des surfaces agricoles et la mobilisation des ressources naturelles exploitables, la substitution des systèmes intégrés de production par les monocultures, l'augmentation de la taille du cheptel (petits ruminants notamment) et l'introduction massive de races laitières à potentiel élevé de production, que sur la croissance de la productivité et l'amélioration de la technicité des agriculteurs. Ces 2 derniers facteurs ont eux-mêmes été affectés par la logique de concentration foncière et culturelle intrinsèquement associée au modèle de la révolution verte, et ses conséquences en terme de marginalisation des petits exploitants et des systèmes « traditionnels » diversifiés et durables de production, cette marginalisation a elle-même été accentuée par le défaut de transparence et d'efficacité caractérisant les marchés de produits agricoles. Cette évolution contrastée a accéléré et amplifié les effets négatifs du modèle de développement agricole tunisien sur les ressources naturelles, notamment eaux et sols, la santé publique (résidus des pesticides et médicaments vétérinaires dans les produits végétaux et animaux, et contamination des nappes phréatiques par les fertilisants et autres intrants) et fragilisé les agro-écosystèmes. La recherche et l'enseignement supérieur agricole ont été placés, bien avant l'indépendance, au service de cette dynamique particulière de développement agricole a durabilité discutable.

Dans un contexte global marqué par une autre contrainte majeure externe au système agricole national, celle du phénomène de changement climatique, et du fait de l'épuisement des marges de croissance durable de la production agricole et des effets

négatifs du modèle de développement agricole actuel, l'agriculture tunisienne a besoin d'un nouveau paradigme de développement. Une seule voie s'offre à nous, celle d'une **nouvelle agriculture du savoir** permettant, **d'une part de capitaliser et d'améliorer durablement les réussites du modèle de la révolution verte** dans le contexte tunisien, d'autre part **d'adapter économiquement et techniquement** ce modèle à la petite agriculture, et enfin de **construire à plus long terme de nouveaux modèles performants et plus durables et inclusif** de développement agricole.

Devant cet **objectif stratégique** pour le pays, toutes les contraintes et obstacles, **réglementaires, procéduraux et organisationnels** dénués d'une plus-value quelconque, notamment en matière de missions régaliennes de l'Etat, et s'opposant à l'expression des fonctions sociétales, sociales et économiques de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles devront être levés.

Un benchmarking rapide des stratégies et politiques de R&I efficaces mises en place dans des pays émergents où ce secteur connaissait une stagnation et une bureaucratisation importante permet d'entrevoir les grandes lignes permettant d'inspirer une démarche similaire axée sur le SRESA. Trois exemples, ceux de la Chine, de l'Iran et du Brésil sont présentés à titre illustratif dans les Encadrés 1, 2 et 3.

## **ENCADRE 1**

### **LE CAS DE LA CHINE : UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION REPOSANT SUR DES REFORMES STRUCTURELLES ET ORGANISATIONNELLES FACILITANT L'EXPRESSION DE LA FONCTION ECONOMIQUE DE LA RECHERCHE**

**LANCEMENT DE LA REFORME EN 1985 SOUS LE SLOGAN « CONSTRUIRE LA NATION PAR LA SCIENCE ET L'EDUCATION »**

**1985-1992 :**

- ENCOURAGER LE LIEN INDUSTRIE – UNIVERSITE : BAISSSE DU FINANCEMENT PUBLIC ASSOCIE AU DEVELOPPEMENT D'UN ENVIRONNEMENT ADMINISTRATIF ET REGLEMENTAIRE FLEXIBLE ET INCITATIF

**1992-1999 :**

- POLITIQUE D'ENCOURAGEMENT A LA RECHERCHE, DEVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DE L'UNIVERSITE ET DES STRUCTURES DE RECHERCHE, ET APPUI AUX ENTREPRISES AYANT DEVELOPPE DES LIENS AVEC L'UNIVERSITE

**APRES 1999 :**

- RENFORCEMENT DU SYSTEME DE R&D ET FACILITATION DE LA COMMERCIALISATION DE SES PRODUITS
- EVOLUTION DES INSTITUTS PUBLICS DE RECHERCHE APPLIQUEE EN ENTREPRISES PUBLIQUES COMMERCIALES DE HAUTES TECHNOLOGIES OU DE SERVICES TECHNIQUES

## ENCADRE 2

### LE CAS DE L'IRAN : LE SAVOIR VECTEUR DE TRANSITION ECONOMIQUE

CHOIX DU PASSAGE D'UNE ECONOMIE BASEE SUR LES RESSOURCES NATURELLES A L'ECONOMIE DU SAVOIR ET L'INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN :

- ACCROISSEMENT DE L'INVESTISSEMENT DANS L'EDUCATION ET L'UNIVERSITE MALGRE LES CONTRAINTES DU CONTEXTE ECONOMIQUE (EMBARGO)
- POSITIONNEMENT HONORABLE D'UNIVERSITES IRANIENNES DANS LE TOP 500
- PREMIER RANG MONDIAL EN TERME DE CROISSANCE DES PUBLICATIONS ET DE LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE
- SEPTIEME RANG MONDIAL EN NANOTECHNOLOGIE
- DOUBLEMENT DU NOMBRE D'ENTREPRISE ACTIVES EN R&D ENTRE 2006-11
- DEVELOPPEMENT D'UNE LIGNE DE CREDIT INCITATIVE A 1600 START UP

## ENCADRE 3

### LE CAS DU BRESIL : L'EMBRAPA UNE ENTREPRISE D'ETAT EN R&D ACTEUR STRATEGIQUE DE LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT AGRICOLE

LANCEMENT D'UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENT EN SCIENCE ET TECHNOLOGIE, PRESENCE D'UNE COMPOSANTE IMPORTANTE DE R&D POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA MECANISATION AGRICOLE : CROISSANCE DE 77% DE LA PRODUCTION AGRICOLE ENTRE 1985 ET 2006

UNE INNOVATION ORGANISATIONNELLE, L'EMBRAPA OU ENTREPRISE BRESILIENNE DE RECHERCHE AGRICOLE, UN DES ACTEURS STRATEGIQUES DE CETTE POLITIQUE :

- ENTREPRISE FEDERALE D'ETAT A MANDAT NATIONAL
- FORTEMENT DECENTRALISEE
- IMPORTANCE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Toutefois, les limites des exemples présentés devront aussi être pris en compte dans l'évolution du SRESA tunisien, et notamment le respect d'un équilibre entre la recherche demandée par les opérateurs socioéconomiques, la recherche bien publique commandée par l'Etat, et la recherche innovante initiée par les chercheurs dans le cadre d'un espace suffisant de liberté académique.

Nous espérons que le projet de plan stratégique du SRESA répond de manière équilibrée, d'une part aux attentes du secteur agricole et plus généralement de la société et de l'Etat pour une contribution plus grande à la gestion des défis notamment agricoles, d'autre part aux attentes des affiliés pour de meilleures gouvernance et efficacité du fonctionnement des différents acteurs du SRESA, et enfin aux exigences de compétitivité de l'environnement régional et international.



## **PREMIÈRE PARTIE**

### **PROJET DE PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE D'AMÉLIORATION ET DE RÉFORME DU SYSTÈME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRICOLES ET DE SA TUTELLE 2016-2020**

**« TUNISIE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR 2020 »**

## VISION

---

**Un Système de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles cohérent, ouvert, interactif, producteur de savoir, de connaissances et d'innovation et créateur de richesse et d'emploi pour une agriculture efficiente, durable, résiliente et inclusive.**

Notre vision positionne un SRESA, ayant évolué, en première ligne pour animer un nouveau paradigme de développement agricole axé sur l'efficacité, la durabilité, la résilience et l'inclusion. Cette mission est couverte par un slogan mobilisateur :

***TUNISIE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR 2020***

## MISSIONS

---

1. Assurer efficacement le **management stratégique** et le **pilotage** du **système** composé des EES&RSA dans le cadre de la tutelle du MARHP sur ces établissements.
2. Promouvoir, dans le cadre d'une **stratégie** alignée aux politiques de l'Etat et ouverte sur l'ensemble des partenaires socio-économiques la **recherche**, l'**innovation** et l'**enseignement supérieur agricoles**.
3. Œuvrer, à ce que les établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles contribuent **efficacement** et de manière **cohérente**, à relever les défis de **sécurité alimentaire** et **sanitaire nationales**, de **création d'emplois**, de promotion de l'**entreprenariat**, du **développement durable** et de la **préservation** des **écosystèmes**.
4. Mobiliser l'**expertise nécessaire** à l'orientation des **décisions publiques** et à l'appui des **acteurs socioéconomiques** notamment ceux en rapport avec le secteur agricole.
5. Développer les liens de **coopération** avec les organismes étrangers similaires notamment pour le **renforcement** des **stratégies** et **programmes nationaux** de recherche et d'enseignement supérieur agricoles, le développement de **nouvelles compétences**, et assurer la promotion à l'international des **offres de formation** et de **recherche** des établissements sous tutelle ainsi que de l'**expertise** de **ses affiliés**.

### **Appartenance, Ouverture, Créativité, Transparence, Crédibilité,**

Le sentiment d'**appartenance institutionnelle** au **SRESA** est principalement déterminé **par la valeur ajoutée** apportée par l'IRESA aux EES&RSA ainsi que par l'interaction synergique entre ces derniers. L'appartenance constitue une **valeur motrice** animant le **SRESA**.

L'**ouverture** est une qualité indispensable à la **créativité**, source **d'innovation**, de **richesse** et **d'emploi** notamment dans un secteur multi-acteurs aussi complexe que celui de l'agriculture.

**La transparence et la crédibilité** sont des valeurs fortement complémentaires qui sont essentielles à la gouvernance ainsi qu'à la notoriété interne et externe de l'IRESA au sein du SRESA.

## LES ENJEUX

---

La concrétisation de la vision du SRESA passe par le déploiement d'améliorations et de réformes touchant la gouvernance, l'organisation et le fonctionnement du système et son animation par la tutelle.

Celles-ci devront se positionner dans le cadre d'un nouveau paradigme où la plus-value apportée par l'IRESA et les EES&RSA à l'expression et à la visibilité des finalités sociétales, sociales et économiques de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles, contribue autant que les aspects statutaires, à l'appartenance au SRESA.

L'ensemble de ces éléments ont été pris en charge dans le projet de plan stratégique du SRESA, celui-ci se décline en quatre enjeux majeurs qui animent de manière cohérente l'évolution vers l'état projeté par la vision.

Les enjeux ont été déclinés en orientations et en objectifs stratégiques auxquels ont été associés des indicateurs stratégiques. Des initiatives opérationnelles ont été développées sous chaque objectif stratégique, celles-ci constituent un portefeuille des initiatives qui représente la base de données de laquelle seront dérivés les projets opérationnels du plan d'action stratégique définitif.

**ENJEU 1**  
**GOVERNANCE GENERALE ET POSITIONNEMENT DU SYSTEME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES (SRESA)**

**ENJEU 2**  
**UTILITE NATIONALE ET COMPETITIVITE INTERNATIONALE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET DE L'INNOVATION AGRICOLES POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR**

**ENJEU 3**  
**COMPETITIVITE DES DIPLOMES ET EMPLOYABILITE DES DIPLOMÉS POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR**

**ENJEU 4**  
**EFFICACITE DE L'ADMINISTRATION DU SRESA**

**PRESENTATION SYNOPTIQUE DU PLAN STRATEGIQUE DU SRESA ET  
DE SA TUTELLE**

---

## Rappel :

**Il convient de souligner que le déploiement des enjeux en orientations et objectifs stratégiques a été élaboré dans un esprit d'exhaustivité en tenant compte de l'ensemble des problèmes détaillés au tableau synoptique présenté en annexe (Cf. document en version détaillée). Cette approche a été adoptée pour élargir le périmètre du débat sur les options du projet de plan stratégique final qui sera présenté aux autorités de tutelle.**

Les projets et actions présentés ont **été priorisés** en utilisant une échelle simple allant de 1 à 3, **le niveau 1** correspond à un **besoin « physiologique »** pour assurer un fonctionnement de base acceptable du système, **le niveau 2** correspond à un niveau de **fonctionnement optimisé**, **le niveau 3** correspond à un **niveau de fonctionnement compétitif** dans l'environnement régional immédiat de la Tunisie.

## ENJEU 1 : GOUVERNANCE GENERALE ET POSITIONNEMENT DU SYSTEME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE

**Orientation 1.1 : Développer un nouveau cadre de gouvernance favorisant le positionnement de l'IRESA et l'expression des fonctions sociétales, sociales et économiques du SRESA**

**Objectif stratégique 1.1.1 : Recentrer les missions de la tutelle exercée par l'IRESA sur le management stratégique, le pilotage et la promotion et valorisation des fonctions sociétales, sociales et économiques de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles.**

**Indicateur** : Taux de missions nouvelles en relation avec le management stratégique, le pilotage et la valorisation des fonctions sociétales, sociales et économiques de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles incorporées au statut de l'IRESA (2017-18) ; niveau de priorité 1.

**Initiative 1.1.1** : Développement du positionnement du SRESA dans le ministère par le déploiement de nouvelles missions (réformer la loi et le décret instituant et organisant l'IRESA)

**Objectif stratégique 1.1.2 : Faire évoluer le positionnement du SRESA au sein du Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) par la mise en place d'un nouveau cadre de travail avec la tutelle.**

**Indicateur 1** : Contrat programmes mis en place entre l'IRESA et le MARHP (2018-19) ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2** : Déploiement de la mission institutionnelle d'appui aux politiques publiques (2017-18), niveau de priorité 3.

**Initiative 1.1.2** : Mise en place des contrats programmes et des mécanismes associés et déploiement de la mission d'appui aux politiques publiques

**Objectif stratégique 1.1.3 : Renforcer l'autonomie de l'IRESA et des établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles.**

**Indicateur 1** : Taux des actes administratifs transférés à l'IRESA après négociation avec les autorités de tutelle, cible à 2017-18 la gestion du budget titre II et du personnel (2017) la gestion des missions, des contrats, des concours de promotion et de recrutement du personnel académique ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2** Nombre d'EES&RSA ayant obtenu le statut (non administratif) d'Etablissement Public Scientifique et Technologique, cible en 2018-19 de 7 EES&RSA puis cible à 2020 des autres établissements ; niveau de priorité 1.

**Indicateur 3** : Taux des activités prises en charge par les EES&RSA, cible à 2016-2017, quatre activités au moins transférées aux EES&RSA, le budget titre II, les vacations d'enseignement, la gestion des stages, et la gestion du personnel ; niveau de priorité 1.

**Initiative 1.1.3** : Développement de l'autonomie des EES&RSA

**Initiative 1.1.4** : Transformation des EES&RSA en EPST

**Initiative 1.1.5** : Développement de l'autonomie de l'IRESA

**Objectif stratégique 1.1.4 : Renforcer l'implication des affiliés aux grandes décisions concernant le SRESA.**

**Indicateur 1** : Nouvelles instances de gouvernance du SRESA proposées à la double tutelle puis adoptées officiellement (2017-18) ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2** : Fiches de fonction des chefs de départements et des chefs des laboratoires de recherche élaborées et traduites dans les procédures de travail, (2017) ; niveau de priorité 2.



**Indicateur 3 :** Procédures d'appel à candidature et de sélection des candidats à la direction des ERSA et à la présidence de l'IRESA adoptées après proposition à la tutelle (2016-17) ; niveau de priorité 1

**Initiative 1.1.6 :** Mise en place des nouveaux espaces de gouvernance du SRESA (modification décret organisant IRESAA, projet global intégrant Initiatives 1.1.1, 1.1.2, 1.1.6, 3.3.1)

**Initiative 1.1.7 :** Animation des fonctions des chefs de départements et procédures de sélection des directeurs des ERSA et du Président de l'IRESA

## **Orientation 1.2 : Développer les cadres et mécanismes de travail desservant les processus de management et de pilotage du SRESA**

### **Objectif 1.2.1 : Mettre en place les cadres et les mécanismes de travail assurant le développement stratégique en recherche et en enseignement supérieur agricoles et l'optimisation continu de la structure et du fonctionnement du système**

**Indicateur 1 :** Mettre en place en concertation avec les EES&RSA un cadre et des mécanismes de travail relatifs au développement stratégique et à la programmation de la recherche agricole et à l'évolution des programmes de l'enseignement supérieur agricole, (2018-19) ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2 :** Mettre en place en concertation avec les EES&RSA un cadre et des mécanismes de travail relatifs à l'optimisation continu de la structure et du fonctionnement du système, (2019-20) ; niveau de priorité 3.

**Indicateur 3 :** Mettre en place en concertation avec les EES&RSA un cadre et des mécanismes de travail relatifs au développement des plans de travail annuels (2018-19) ; niveau de priorité 2.

**Initiative 1.2.1 :** Mise en place des cadres et mécanismes de travail relatifs au développement stratégiques, à l'optimisation continu de la structure et du fonctionnement du système et aux plans annuels de travail du SRESA

## **Orientation 1.3 : Promouvoir les valeurs du SRESA**

### **Objectif 1.3.1 : Promouvoir les valeurs du SRESA**

**Indicateur 1 :** Mener une révision globale des textes du statut de l'enseignant chercheur impliquant toutes les parties prenantes, cible révision formalisée (2018-19) ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2 :** Promouvoir la mise en place d'une première formation en éthique et déontologie scientifique dans un EES&RSA (2018) ; niveau de priorité 2.

**Initiative 1.3.1 :** Réviser et harmoniser les textes du statut de l'enseignant chercheur

**Initiative 1.3.2 :** Promotion du développement de formation en éthique par les EES&RSA

## **Orientation 1.4 : Développer le concept de groupement d'alliance de structures publiques et non gouvernementales pour la création de richesse par le savoir et la connaissance**

### **Objectif 1.4.1 : Formaliser règlementairement le concept de groupement d'alliance et développer les mécanismes et outils de sa gouvernance**

**Initiative 1.4.1 :** Développement du concept de groupement d'alliance

## **Orientation 1.5. : Développer une stratégie de communication pour promouvoir la notoriété du SRESA dans le secteur agricole et la société**

### **Objectif 1.5.1 : Développer et déployer une stratégie de communication axée sur la visibilité du rôle du SRESA à la création de richesse et d'emploi par le développement du savoir et de la connaissance**

*Indicateur : Stratégie de communication adoptée et déployée à partir de 2019 -20 ; niveau de priorité 3.*

**Initiative 1.5.1** : Développement d'une stratégie et plan d'action stratégique en communication

### **Mesures d'accompagnement intersectorielles et interministérielles**

i/ Œuvrer avec les structures professionnelles et administratives concernées, à développer les statuts de l'ingénieur chercheur, du technicien de recherche, et des cadres administratifs du SRESA (2017-19) ; niveau de priorité 2.

ii/ Œuvrer avec le MESRS à développer puis appliquer les procédures de gestion de la double tutelle pour les activités de recherche et d'enseignement supérieur (2018), niveau de priorité 2.

iii/ Négociation pour une implication plus grande du MESRS dans le financement de la logistique et des moyens de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles.

vi/ Œuvrer avec le MESRS à la révision des missions des Conseils Scientifiques et la mise en place d'un conseil de gestion de l'établissement notamment dans les EESA.

v/ Œuvrer en coordination avec le MESRS pour simplifier les critères d'accès au statut d'EPST.

vi/ Œuvrer en coordination avec le MESRS pour une évolution des statuts vers la rétribution du mérite.

## ENJEU 2 : UTILITE NATIONALE ET COMPETITIVITE INTERNATIONALE DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET DE L'INNOVATION AGRICOLES POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR

### Orientation 2.1 : Développer la cohérence de la recherche agronomique nationale et régionale

#### Objectif stratégique 2.1.1 : Assurer la cohérence des structures de la recherche agronomique nationales et régionales.

**Initiative 2.1.1 :** Un regroupement souple des établissements de recherche agronomique nationaux et régionaux ayant des intersections fortes de missions dans des groupements d'alliance.

#### Objectif stratégique 2.1.2 : Assurer la cohérence des activités de recherche agricole.

**Initiative 2.1.2 :** Développement d'une base de données des activités de recherche

### Orientation 2.2 : Développer la proactivité de la recherche agricole et son ouverture sur les partenaires nationaux et internationaux.

#### Objectif stratégique 2.2.1 : Développer les orientations stratégiques de la recherche agricole et de la coopération internationale et le rayonnement international du SRESA.

**Initiative 2.2.1 :** Développement d'une stratégie à long terme des orientations thématiques de la recherche agricole (2035)

**Initiative 2.2.2 :** Développement en partenariat avec les EES&RSA d'une stratégie d'orientation de la coopération internationale en recherche (à intégrer aussi l'enseignement supérieur)

#### Objectif stratégique 2.2.2 : Mettre en place un cadre interactif et dynamique de la programmation et de l'évaluation de la recherche agricole.

**Initiative 2.2.3 :** Développement d'un nouveau cadre dynamique et interactif de programmation et d'évaluation de la recherche agricole

### Orientation 2.3 : Développer un système de recherche et innovation agricoles ouvert décloisonné et générateur de richesse

#### Objectif stratégique 2.3.1 : Développer les chaînes de valeur du transfert technologique et de l'innovation agricoles.

**Indicateur 1 :** Chaîne des acteurs de la recherche et de l'innovation organisée institutionnellement dans un système de recherche et innovation agricoles en 2018 (groupement d'alliance) ; niveau de priorité 1.

**Indicateur 2 :** Les centres techniques incorporés au programme V (recherche, enseignement supérieur, formation professionnelle et vulgarisation) de la gestion de budget par objectifs du MARHP en 2018 ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 3 :** Mise en place d'un incubateur central d'entreprises dédié au secteur agricole ; cible : incubateur fonctionnel en 2019 ; niveau de priorité 2.

**Initiative 2.3.1 :** Développement et organisation en collaborations avec les partenaires de facilitation les chaînes de valeur de la recherche suivant le modèle interactif « Producteur de savoir (recherche) – Facilitateurs de transfert (R&D : centres techniques, Offices)

**Initiative 2.3.2 :** Incorporation des centres techniques au Programme V (enseignement supérieur, recherche, formation et vulgarisation agricoles) de la gestion de budget par objectif

**Initiative 2.3.3 :** Développement d'un incubateur central d'entreprises agricoles

### **Objectif stratégique 2.3.2 : Renforcer les approches multidisciplinaires et multi-acteurs pour décloisonner la recherche.**

**Indicateur 1 :** Texte du décret instituant et organisant une plateforme physique de mutualisation des équipements lourds soumis à la tutelle en 2018 et adopté en 2019 ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2 :** Procédures de gouvernance, communication, responsabilisation et de gestion financière des programmes de recherche multidisciplinaires et multi institutionnels améliorées, documentées et visibles à toutes les parties prenantes en 2016-2017 ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 3 :** Modèle de projets de R&D&I agricoles multi-acteurs mis en place et formalisé (2017-18) ; niveau de priorité 2.

**Initiative 2.3.4 :** Mise en place d'une plateforme de mutualisation des équipements lourds (Centre d'appui à la recherche agricole)

**Initiative 2.3.5 :** Développement d'un modèle de référentiels de projets R&D

**Action 1 :** Améliorer la gouvernance des projets de recherche.

### **Objectif stratégique 2.3.3 : Mobiliser de nouvelles sources de financement de la recherche agricole.**

**Indicateur 1 :** Mécanismes de financement de la recherche et de l'innovation mis en place en 2018 sur les taxes parafiscales actuelles ; niveau de priorité 1.

**Indicateur 2 :** Projets de co-innovation avec les opérateurs socio-économiques mis en place à partir de 2017 ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 3 :** Obtenir le financement d'un programme « jeunes chercheurs » ; 2018 ; niveau de priorité 2.

**Initiative 2.3.6 :** Développer de nouveaux mécanismes de financement et de référentiels de projets de co-innovation avec le secteur privé

## **Orientation 2.4 : Développer les compétences et capacités du SRESA en agro-écologie et en transfert de technologie et d'innovation**

### **Objectif stratégique 2.4.1 : Développer les compétences et capacités du SRESA en agro-écologie par la création d'un Centre International de Recherche Développement en Agro-écologie Méditerranéenne**

**Indicateur 1 :** Etude sur le montage du Centre International de Recherche Développement en Agro-écologie Méditerranéenne réalisée en 2018 ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2 :** Centre International de Recherche Développement en Agro-écologie Méditerranéenne créé en 2019 ; niveau de priorité 2.

**Initiative 2.4.1 :** Création d'un centre international de R&D en agro-écologie

### **Objectif stratégique 2.4.2 : Renforcer les compétences en transfert de technologie et d'innovation**

**Indicateur :** Une formation diplômante à distance en recherche développement et transfert de technologie et de l'innovation initiée en 2019-20 dans un EESA; niveau de priorité 2.

**Initiative 2.4.2 :** Mise en place de formation diplômante en R&D et transfert

## **Orientation 2.5 : Promouvoir la démarche qualité dans la recherche agricole**

### **Objectif stratégique 2.5.1 : Promouvoir la démarche qualité dans la recherche agricole**

**Indicateur 1** : Un système de management de la qualité instauré dans au moins 50% des ERSA à 2020 ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 2** : Des laboratoires d'analyses accréditées dans au moins 2 ERSA à 2018 ; niveau de priorité 2.

**Indicateur 3** : Guide de l'autoévaluation des ERSA élaboré en 2017 ; niveau de priorité 1.

**Initiative 2.5.1** : Mise en place SMQ dans les EES&RSA

**Initiative 2.5.2** : Accréditation des laboratoires d'analyse

**Action 2** : Guide d'autoévaluation des ERSA

## Mesures d'accompagnement intersectorielles et interministérielles

- i. Œuvrer avec le MESRS pour l'amendement des textes organisant l'ouverture sur le milieu socio-économique.
- ii. Œuvrer avec le MESRS pour une programmation commune de la recherche agricole.
- iii. Déploiement progressif d'un plan de mise à niveau de l'infrastructure scientifique et logistique d'au moins 5 ERSA à 2020.
- iv. Négocier avec le MESRS la question de la mise en place de structures durables de regroupement dans les ERSA à l'instar des départements des EESA

## ENJEU 3 : COMPETITIVITE DES DIPLOMES ET EMPLOYABILITE DES DIPLOMÉS POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR

### Orientation 3.1 : Assurer la cohérence des formations de l'ESA.

#### Objectif stratégique 3.1.1 : Assurer la cohérence des diplômes pour une évolution vers des EESA d'excellence.

*Indicateur 1 : Redondances des diplômés de l'ESA réduite de 50% à 2020 ; niveau de priorité 1.*

*Indicateur 2 : Une stratégie d'évolution vers un campus unique de l'enseignement supérieur agronomique, disposant de structures régionales de formation spécialisées, financièrement et administrativement autonomes, développée en 2020 après concertation avec les acteurs ; niveau de priorité 3.*

**Initiative 3.1.1 :** Une cartographie raisonnée des diplômés de l'ESA vecteur d'une évolution vers des EESA d'excellence (Niveau 1 de priorité)

### Orientation 3.2 : Assurer l'adéquation des cursus de formation avec les exigences d'employabilité et de compétitivité.

#### Objectif stratégique 3.2.1 : Améliorer la qualité de la formation et son adéquation avec les besoins des secteurs socio-économiques et des objectifs de développement

*Indicateur 1 : Au moins 20% des programmes de formation révisés sur la base des référentiels de compétences à partir de 2018-19 ; niveau de priorité 2.*

*Indicateur 2 : Guide de l'autoévaluation des EESA et référentiels des activités d'enseignement adoptés dans les EESA entre 2017-19 ; niveau de priorité 2.*

*Indicateur 3 : Promouvoir la qualification d'Etablissement entrepreneurial d'ESA, cible : un établissement à 2019 ; niveau de priorité 3.*

**Initiative 3.2.1 :** Management de la qualité des formations de l'ESA

**Initiative 3.2.2 :** Promotion des certifications en compétences transversales « soft skills » et « life skills » du système ESA, vers des certifications de l'ESA

**Action 3 :** Promouvoir la qualité d'EESA entrepreneurial

#### Objectif stratégique 3.2.2 : Mettre en place un Système de Management de la Qualité dans les EESA

*Indicateur : SMQ mis en place, cible à 2018 ; 7 EES&RSA (certification iso 9001), cible à 2020 les autres EES&RSA ; niveau de priorité 1.*

**Initiative 3.2.3 :** Mise en place de SMQ dans les EESA

#### Objectif stratégique 3.2.3 : Renforcer le lien « formation–recherche » pour développer la formation à et par la recherche

*Indicateur 1 : Stratégie de repositionnement des écoles doctorales développée en 2019 pour un renforcement du lien recherche-formation et une plus grande ouverture sur les acteurs socio-économiques ; niveau de priorité 2.*

*Indicateur 2 : Mise en place, après concertation avec les acteurs, d'une stratégie de développement d'un pôle hospitalo-universitaire d'enseignement et de recherche en médecine vétérinaire incluant l'ENMV sidi Thabet, l'IRVT et éventuellement le Centre National de Veille Zoosanitaire ouvert sur les structures de développement, stratégie élaborée en 2017-18 ; niveau de priorité 2.*

**Initiative 3.2.4 :** Mise en place d'une stratégie des écoles doctorales

**Initiative 3.2.5 :** Développement d'un pôle HU en médecine vétérinaire

### Orientation 3.3 : Développer et soutenir l'innovation pédagogique

#### Objectif stratégique 3.3.1 : Développer l'usage du numérique dans les formations de l'ESA

*Indicateur* : Taux de modules dispensés en enseignement numérique, 20% des modules en enseignement numérique en 2020 ; niveau de priorité 2.

**Initiative** 3.3.1 : Mise en place d'une stratégie et un plan opérationnel d'enseignement numérique

#### Objectif stratégique 3.3.2 : Renforcer les capacités des enseignants en pédagogie active et numérique.

*Indicateur 1* : Au moins une formation présentielle annuelle assurée jusqu'à 2020 pour 30 enseignants ; niveau de priorité 2.

*Indicateur 2* : Une formation à distance mise en place en 2019 ; niveau de priorité 3.

**Initiative** 3.3.2 : Développement d'une formation présentielle puis à distance en pédagogie active et numérique

#### Objectif stratégique 3.3.3 : Mettre en place une structure centrale spécialisée du SRESA (unité ou centre spécialisés) pour développer les activités de veille et d'innovations pédagogiques des formations de l'ESA

*Indicateur* : Etude du développement de la structure centrale achevée en 2019, structure déployée en 2020 ; niveau de priorité 3.

**Initiative** 3.3.3 : Etude d'opportunité et implémentation d'une structure spécialisée en veille et innovation pédagogiques

### Orientation 3.4 : Promouvoir la qualité de vie universitaire

#### Objectif stratégique 3.4.1 : Améliorer l'infrastructure des espaces de vie universitaire

*Indicateur 1* : Promouvoir et soutenir l'amélioration par les EESA de la qualité des services des foyers et restaurants ; niveau de priorité 1.

*Indicateur 2* : Promouvoir et soutenir le développement de l'infrastructure sportive et culturelle dans les EESA ; niveau de priorité 1.

**Action** 4 : Promotion de la qualité de vie universitaire

### Mesures d'accompagnement intersectorielles et interministérielles

- i. Œuvrer avec le MESRS à ajuster le nombre d'orientés aux écoles préparatoires aux cycles d'ingénierat agronomique et de médecine vétérinaire aux capacités et moyens des EES&RSA.
- ii. Déployer progressivement un plan de mise à niveau de l'infrastructure pédagogique et logistique d'au moins 6 EESA à l'horizon 2020.
- iii. Œuvrer avec le MESRS pour le repositionnement des conseils scientifiques sur les stratégies des EES&RSA et la mise en place de conseil de gestion des EES&RSA

## ENJEU 4 : EFFICACITE DE L'ADMINISTRATION DU SRESA

### Orientation 4.1 : Développer l'efficacité des services administratifs pour une meilleure expression des fonctions sociétales sociales et économiques de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles

#### Objectif stratégique 4.1.1 : Instaurer le management de la qualité pour une amélioration de l'organisation et de l'efficacité des services administratifs des EES&RSA et de l'IRESA

*Indicateur 1 : Bureau de management des projets et solution informatique correspondante mis en place à l'IRESA en 2016-17 suivant le référentiel international du « Project Management Institute » (PMI) ; niveau de priorité 1.*

*Indicateur 2 : Organigrammes de l'IRESA et des EES&RSA réformés en 2018 ; niveau de priorité 1.*

*Indicateur 3 : Système de management de la qualité couvrant tous les processus de travail mis en place à partir de 2017 à l'IRESA ; cible prioritaire pour 2017 : les actes desservant les affiliés (Stages, missions, titularisations, ...) ; niveau de priorité 1.*

**Initiative 4.1.1 :** Adaptation des organigrammes fonctionnels de l'IRESA et des EES&RSA sur la base des référentiels d'organisation des processus de travail déjà établis en 2015

**Initiative 4.1.2 :** Mettre en place un SMQ à l'IRESA

#### Objectif stratégique 4.1.2 : Développer les compétences des cadres administratifs à l'environnement et aux spécificités de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles

*Indicateur 1 : Au moins 10 Cadres de l'IRESA certifiés en méthodologie de management de projets (Référentiel PMI) en 2016 ; niveau de priorité 1.*

*Indicateur 2 : Des cadres des EES&RSA certifiés en méthodologie de management de projets (Référentiel PMI) à partir de 2017-18 ; niveau de priorité 1.*

*Indicateur 3 : Une formation continue diplômante du personnel administratif mise en place en 2019-20 ; niveau de priorité 2.*

**Initiative 4.1.3 :** Mise en place d'une formation spécifique pour les cadres administratifs de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur

### Orientation 4.2 : Développer l'environnement numérique, un vecteur d'efficacité et de transparence de l'administration

#### Objectif stratégique 4.2.1 : Instaurer la e-gouvernance et l'e-administration dans le SRESA

*Indicateur 1 : Mise en place à l'IRESA d'une procédure en ligne de traitement des réclamations et de la corruption (2017) ; niveau de priorité 1.*

*Indicateur 2 : Taux d'activités mises sous e-gouvernance et e-administration, cible en 2020 d'au moins 30% à l'IRESA et 15% dans les EES&RSA, de service en lignes et de tâches administratives dématérialisées et notamment la gestion des concours ; niveau de priorité de 3.*

**Initiative 4.2.1 :** Développement de la e-gouvernance et la e-administration du SRESA



## **DEUXIEME PARTIE**

### **LES RÉFORMES DU SYSTÈME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRICOLES**

La deuxième partie du présent document décrit 9 réformes apportant des innovations fondamentales de l'organisation du SRESA et des textes officiels le concernant. Celles-ci, regroupées en champs thématiques, sont présentées globalement dans l'Encadré 4 puis détaillées dans les sections suivantes de cette deuxième partie.

#### **ENCADRE 4 : LES REFORMES DU SRESA**

##### **1. DE NOUVELLES MISSIONS, UN NOUVEAU CADRE DE GOUVERNANCE, ET UNE DYNAMIQUE D'AUTONOMIE RENFORCEE DES EES&RSA, POUR UN NOUVEAU POSITIONNEMENT DE L'IRESA DANS LA VALORISATION DU ROLE DES EES&RSA ET LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET LE PILOTAGE DU SRESA**

1.1. DE NOUVELLES MISSIONS DE L'IRESA POUR UNE ADAPTATION AUX NOUVEAUX ENJEUX DE L'ANIMATION DE LA TUTELLE SUR LES EES&RSA ET DE L'EXPRESSION DE LA FONCTION SOCIETALE, SOCIALE ET ECONOMIQUE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES (REFORME 1)

1.2. DE NOUVELLES INSTANCES DE GOUVERNANCE DU SRESA ET UNE AUTONOMIE RENFORCEE DES EES&RSA ET DE L'IRESA (REFORME 2)

1.3. UNE CARTOGRAPHIE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE PLUS COHERENTE (REFORME 3)

1.4. UNE DOUBLE TUTELLE DU MARHP ET DU MESRS SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE AGRICOLES PLUS EFFICACE : DES PROCEDURES DE TRAVAIL BIEN ORGANISEES ET UNE COMPLEMENTARITE DES ROLES DES DEUX TUTELLES POUR APPUYER LES MOYENS ET ACTIVITES DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES (REFORME 4)

1.5. DES ORGANIGRAMMES REVISES POUR UNE EFFICACITE RENFORCEE (REFORME 5)

##### **2. UNE RECHERCHE ET UN ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES GENERATEURS DE VALEURS ET D'EMPLOI POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR**

2.1. UN SYSTEME DE RECHERCHE ET D'INNOVATION AGRICOLE GENERATEUR DE VALEUR ET D'EMPLOI (REFORME 6)

2.1.1. UN NOUVEAU CADRE DYNAMIQUE ET INTERACTIF DE PROGRAMMATION ASSURANT UNE MEILLEURE ORIENTATION STRATEGIQUE ET TACTIQUE DE LA RECHERCHE

2.1.2. LE DEVELOPPEMENT DES CHAINES DE VALEURS DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION AGRICOLE : GENERER DE LA VALEUR ET DE L'EMPLOI AGRICOLES POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR

2.2. LA CREATION D'UN CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT EN AGROECOLOGIE : UN ACCELERATEUR DU DEVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE DU SRESA DANS UN NOUVEAU CHAMPS DE COMPETENCE POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DURABLE RESILIENTE ET PERFORMANTE (REFORME 7)

2.3. LE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE UN VECTEUR INCONTOURNABLE DU DEVELOPPEMENT DE LA COMPETITIVITE DES DIPLOMES, DE L'EMPLOYABILITE DES DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE ET DE LEUR ROLES D'ACTEURS DE CHANGEMENT DE L'AGRICULTURE TUNISIENNE (REFORME 8)

##### **3. LES GROUPEMENTS D'ALLIANCE, UN NOUVEAU CONCEPT DE DECLOISONNEMENT DU SRESA ET DE FEDERATION D'ACTEURS PUBLICS ET NON GOUVERNEMENTAUX, ET UN CADRE D'ORGANISATION DES CHAINES DE VALEURS DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURS AGRICOLES (REFORME 9)**

# 1. DE NOUVELLES MISSIONS, UNE NOUVEAU CADRE DE GOUVERNANCE, ET UNE DYNAMIQUE D'AUTONOMIE RENFORCEE DES EES&RSA, POUR UN NOUVEAU POSITIONNEMENT DE L'IRESA DANS LA VALORISATION DU ROLE DES EES&RSA ET LE MANAGEMENT STRATEGIQUE ET LE PILOTAGE DU SRESA

---

## 1.1. DE NOUVELLES MISSIONS DE L'IRESA POUR UNE ADAPTATION AUX NOUVEAUX ENJEUX DE L'ANIMATION DE LA TUTELLE SUR LES EES&RSA ET DE L'EXPRESSION DE LA FONCTION SOCIETALE, SOCIALE ET ECONOMIQUE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES

Les missions de l'IRESA ont été développées dans leur version officielle actuelle en 1990, depuis, la société tunisienne, le paysage des acteurs de l'agriculture, les défis du secteur et les attentes des affiliés au SRESA ont connu des **évolutions importantes** dont l'expression s'est accélérée depuis Janvier 2011. Dans ce contexte, la révision des missions de l'IRESA s'impose naturellement pour, d'une part **mieux orienter et adapter** les **missions sociétales sociales et économiques** de la **recherche** et de **l'enseignement supérieur agricoles** à la **dynamique d'évolution** de **l'agriculture** tunisienne, de ses **acteurs** et de ses **défis**, et d'autre part **recentrer** les **missions** de **l'IRESA** sur la **plus value** qu'elles apportent à l'expression de la fonction sociétale, sociale et économique du SRESA. En effet, comme déjà évoqué plus haut, cette **plus value** devra **soutenir** autant que les **aspects statutaires l'appartenance** au SRESA.

Dans ce contexte, et en en tenant compte de l'environnement réglementaire actuel relatif aux missions de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, ainsi qu'à celles de l'université, plusieurs mots clés et champs d'activités ont été introduits dans un projet de révision des missions de l'IRESA. Ces nouveaux mots clés et champs d'activités sont détaillés ci-après :

- Développer, dans un nouveau cadre de redevabilité, le mandat tutélaire accordé par le ministre de l'agriculture des ressources hydrauliques et de la pêche à l'IRESA en y incluant le **management** et le **pilotage** du système de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles.

- Élargissement des missions actuelles à :
  - La **promotion**, en plus de la recherche, de **l'innovation** et de **l'enseignement supérieur agricoles**.
  - L'élaboration des **stratégies de la recherche** et de l'enseignement supérieur agricoles.
  - La **promotion du savoir et de la connaissance** en sciences agronomiques et vétérinaires dans le secteur agricole et la société pour un développement agricole durable
  - Remplacement du modèle linéaire Recherche-Vulgarisation par un système **multi-acteurs de l'innovation** incluant les structures de développement, de transfert et de vulgarisation et les partenaires socioéconomiques en relation avec le secteur agricole.
  - L'élargissement de la mission actuelle restreinte à la contribution au développement agricole et à celui de la production agricole aux défis plus larges de **sécurité alimentaire**, de **développement durable** et de **préservation des écosystèmes**, ainsi qu'au **développement de l'emploi** et de **l'entreprenariat** notamment dans le secteur agricole, et ce au travers du **développement de nouveaux cadres de travail promouvant le rôle des EES&RSA**.
  - L'élaboration par l'IRESA des **projets d'évolution de l'enseignement supérieur agricole**, et ce en conformité avec les missions actuelles de la direction pédagogique de l'IRESA.
  - La mise en **cohérence** des acteurs du SRESA, et à **l'harmonisation des référentiels relatifs** à la recherche et à l'enseignement supérieur agricole
  - L'introduction d'une nouvelle mission spécifique, celle de l'offre de services d'expertises nécessaires à l'orientation **des décisions publiques et à l'appui des acteurs socioéconomiques** en rapport avec le secteur agricole. La mission de présentation de l'expertise à l'orientation des politiques publique servira de base au déploiement progressif d'une nouvelle fonction au sein de l'IRESA (unité de prospective et d'appui aux politiques publiques). Les prestations de service en expertise et en conseil aux acteurs socioéconomiques seront pilotées par les EES&RSA.

- La promotion de la **coopération internationale** dans le sens du **renforcement** des **stratégies** et **programmes nationaux** de recherche et d'enseignement supérieur agricoles et du développement de **nouvelles compétences** et de la **valorisation** des **offres** et **compétences** du **système à l'international**.

L'approche globale suivie pour justifier et motiver cette réforme des missions de l'IRESA est résumée dans le Tableau 1.

Objectifs de l'enseignement supérieur (Loi 2008-19) et de la recherche scientifique (Loi 96-6)	Missions de l'Université (Loi 2008-19)	Missions de l'IRESA (Loi 90-72)	Projet de réforme des missions de l'IRESA (en gras les parties nouvelles)
<p><b>Cas de l'enseignement supérieur :</b></p> <p>L'enseignement supérieur vise à assurer la formation universitaire, développer les aptitudes, contribuer à édifier la société du savoir, enrichir les connaissances, développer la technologie et la mettre au service de la communauté nationale. L'enseignement supérieur et la recherche scientifique ont pour mission fondamentale de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- développer et diffuser les connaissances en vue d'édifier une économie fondée sur le savoir et renforcer l'employabilité des diplômés dans le cadre du partenariat avec l'environnement économique, social et culturel,</li> <li>- effectuer, développer et organiser la recherche scientifique, en améliorer la qualité, contribuer à l'innovation technologique et œuvrer en vue de valoriser les résultats de la recherche dans les domaines de la formation et du développement,</li> <li>- assurer la formation présentielle, la formation à distance, la formation continue, la formation en alternance et la formation à la demande, et offrir les opportunités d'apprentissage tout au long de la vie,</li> <li>- œuvrer en vue d'assurer la maîtrise des technologies nouvelles et les adapter aux données nationales en vue de tirer parti des connaissances scientifiques, des aptitudes technologiques et des progrès de la pensée universelle dans les différents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- répondre aux besoins du pays en matière de formation, produire et diffuser le savoir et développer les aptitudes dans différents domaines,</li> <li>- développer les connaissances, maîtriser la technologie et la promouvoir par la recherche et encourager l'innovation, la création individuelle et collective dans les différents domaines du savoir,</li> <li>- assurer la coordination scientifique, pédagogique et administrative entre les établissements qui en relèvent,</li> <li>- participer aux actions de développement du pays, soutenir les différents secteurs de l'activité nationale et préparer les étudiants à la création de projets et d'entreprises économiques,</li> <li>- encourager les activités culturelles, sportives et sociales,</li> <li>- établir des liens de partenariat et de coopération avec les organismes similaires dans le monde en vue d'instaurer des co-diplômes, de diriger en co-tutelle des travaux de recherche débouchant sur des diplômes universitaires, d'échanger des experts et des expertises et de réaliser des recherches communes en rapport avec les priorités du développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à la promotion de la recherche agricole dans le cadre de la politique générale de l'état dans ce domaine, en assurant la liaison entre les établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles d'une part et la vulgarisation agricole et les producteurs d'autre part</li> <li>- Elaborer les programmes de recherche agricole et les budgets nécessaires à leur réalisation, suivre l'exécution de ces programmes et en assurer l'évaluation tout en veillant à la coordination et à la complémentarité entre les établissements de recherche et d'enseignement supérieur dans les domaines agricoles</li> <li>- Veiller à ce que les établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles soient au service de la production agricole et du développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer, par délégation du ministre de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, la tutelle administrative et financière des établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles, <b>le management et le pilotage du système constitué de l'ensemble des établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles</b> ainsi que les missions relevant du ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche et découlant de la cotutelle scientifique et pédagogique des ministères de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, et de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique sur ces établissements</li> <li>- Promouvoir, dans le cadre <b>de stratégies</b> alignées aux politiques de l'Etat et <b>ouvertes</b> sur l'ensemble <b>des partenaires socio-économiques, le rôle de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur dans les différents domaines des sciences agronomiques et vétérinaires</b>, et la diffusion <b>du savoir dans la société</b>, pour un développement agricole durable. Dans ce cadre, l'IRESA veillera à l'ouverture et à la liaison entre les EES&amp;RSA, les <b>partenaires socioéconomiques</b> en relation avec le secteur agricole, les <b>structures de développement</b>, et celles chargées <b>du transfert technologique et de l'innovation</b> et de la <b>vulgarisation</b>.</li> <li>- Œuvrer, par le développement de cadres d'action et de mécanismes et outils de travail appropriés, à ce que les établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles contribuent efficacement et de manière cohérente, à relever les défis de sécurité alimentaire et sanitaire nationales, de création d'emplois, de promotion de l'entrepreneuriat, du développement durable et de la préservation des écosystèmes.</li> <li>- Elaborer les programmes de recherche agricole ainsi que les <b>projets d'évolution de l'enseignement supérieur agricole</b> et les budgets nécessaires à leurs réalisations, en assurant le suivi de l'exécution et l'évaluation tout en veillant à la <b>synergie</b>, et à la</li> </ul>

<p>domaines,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribuer à la diffusion des valeurs de citoyenneté, à l'enracinement des valeurs de la modernité, à l'affirmation de l'identité nationale et à son enrichissement culturel ainsi que son interaction positive avec les autres cultures humaines,</li> <li>- contribuer à l'enrichissement de la culture arabo-musulmane et favoriser l'interaction avec les cultures humaines,</li> <li>- consolider l'utilisation de la langue arabe et la maîtrise des langues étrangères en vue d'interagir avec le progrès universel et le développement des échanges intellectuels.</li> </ul> <p><b>Cas de la recherche scientifique :</b></p> <p>La recherche scientifique et le développement technologique constituent un enjeu civilisationnel et un choix stratégique fondamental pour le développement intégral. L'Etat veille à la mobilisation de tous les moyens humains, scientifiques, techniques et matériels nécessaires à la recherche scientifique et au développement technologique dans le cadre des principales priorités nationales ainsi qu'à la mise en place du cadre nécessaire à la participation des particuliers, des institutions et des entreprises publiques et privées aux activités de recherche scientifique et de développement technologique et à leur encouragement.</p> <p>La politique nationale de recherche scientifique et de développement technologique vise, notamment, à :</p>			<p><b>complémentarité</b> entre les établissements de recherche et d'enseignement supérieur agricoles. Dans ce cadre, l'IRESA veillera à la bonne gestion du système de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles, en assurant en coordination avec les établissements sous tutelle, <b>la cohérence des activités de recherche et d'enseignement supérieur agricoles</b> et <b>l'harmonisation des référentiels les concernant</b>, et en veillant à l'exploitation efficace des moyens matériels et humains mis à la disposition des établissements d'enseignement supérieur et de recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliser <b>l'expertise</b> nécessaire à l'orientation des <b>décisions publiques</b> et à <b>l'appui des acteurs socioéconomiques</b> notamment ceux en rapport avec le secteur agricole.</li> <li>- Promouvoir les liens de coopération avec les organismes étrangers similaires notamment pour le <b>renforcement des stratégies</b> et <b>programmes nationaux</b> de recherche et d'enseignement supérieur agricoles, le <b>développement de nouvelles compétences</b>, et assurer la <b>valorisation à l'international des offres de formation</b> et de <b>recherche</b> des établissements sous tutelle ainsi que de <b>l'expertise de ses affiliés</b>.</li> </ul>
--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- orienter la recherche scientifique et le développement technologique en vue de stimuler le développement de l'économie nationale et lui permettre de s'adapter aux mutations mondiales.</li> <li>- assurer la diffusion de la culture scientifique et la promotion de la création et de l'innovation au sein de la société et contribuer à l'enrichissement des connaissances dans le domaine des sciences humaines, sociales et exactes.</li> <li>- renforcer la formation des chercheurs dans tous les domaines de la connaissance au sein des établissements d'enseignementsupérieur et de recherche et des établissements publics de recherche.</li> <li>- établir un cadre approprié favorable à l'innovation et au développement au sein des divers secteurs et organismes.</li> <li>- stimuler les activités de coopération et de partenariat entre les établissements publics de recherche scientifique, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les entreprises économiques et encourager leur ouverture sur l'environnement économique, social et culturel.</li> <li>- assurer la valorisation des résultats de la recherche et leur application en vue de satisfaire les besoins économiques, sociauxet culturels conformément aux priorités nationales.</li> <li>- veiller à assurer l'adéquation entre les défis du progrès de la connaissance scientifique et le respect de l'éthique et des</li> </ul>			
---	--	--	--



<p>valeurs humaines.</p> <p>- impulser la coopération internationale en matière de recherche scientifique et de développement technologique dans les domaines d'intérêt commun, conformément aux priorités nationales.</p>			
--	--	--	--

**Tableau 1 : Axes de réforme des missions de l'IRESA**

## **1.2. DE NOUVELLES INSTANCES DE GOUVERNANCE DU SRESA ET UNE AUTONOMIE RENFORCEE DES EES&RSA ET DE L'IRESA (REFORME 2)**

L'IRESA a pendant une longue période assuré l'exercice de la tutelle sur les EES&RSA dans un environnement administratif global fortement marqué par la centralisation. Cette situation a entraîné un **report** vers l'IRESA de **multiples tâches de nature administratives et financières** qui **auraient pu être traitées** dans les **établissements sous tutelle**, voire dans de **multiples cas** une **substitution** des **EES&RSA** par l'IRESA. Cet état de fait a **fait dévier** et **continue de dévier** l'IRESA de sa **mission principale**, celle d'assurer le **management et le pilotage du SRESA**, en monopolisant ses ressources par la gestion de tâches de routine peu valorisante. Cette situation a aussi contribué à l'apparition d'un **conflit** entre les **EES&RSA** à autonomie tronquée, et une **IRESA** noyée dans des tâches administratives et financières de routine. C'est pour **sortir** de ce **contexte** que nous proposons la mise en place de **nouvelles instances** de gouvernance et le développement de l'**autonomie** des **EES&RSA**.

**Le développement** de l'**autonomie** et de la **responsabilisation** des **EES&RSA** permettra à l'IRESA de se décharger d'une partie importante des tâches qu'elle assure actuellement en substitution aux établissements, et de se focaliser sur les **fonctions** de **management stratégique**, de **pilotage** et **d'appui aux EESA&R**. Ces **deux mouvements simultanés** représentent les **deux axes majeurs** de la **réforme** de la **gouvernance** du **SRESA**.

Cette dynamique **d'autonomisation** devra être accompagnée par le **développement d'un nouveau cadre** de **redevabilité** et de nouveaux **outils de régulation** de la relation entre le MARHP, l'IRESA et les EES&RSA (contrat programme, contrat sur objectifs, commande publique, lettre de mission, lettre de cadrage). Dans ce nouveau contexte, les établissements devront bénéficier de **plus d'autonomie** pour conduire plus **efficacement leurs programmes d'activités** et l'ensemble des **activités support de la recherche et de l'enseignement**, l'IRESA en tant que tutelle devra se positionner dans **l'appui, la facilitation et l'amélioration du fonctionnement** du système et de sa **notoriété**.

Dans cette dynamique d'autonomisation, l'IRESA :

i/ est actuellement **engagée** dans le **transfert aux EES&RSA** des tâches de gestion actuellement externalisées en dehors des établissements (gestion du personnel, du titre II, des vacances d'enseignements, des stages, ...). Cette dynamique a été initiée par le transfert aux EES&RSA de certaines activités centralisées aux conseils régionaux ou à l'IRESA comme les fonds du titre II et la gestion du personnel.

ii/ présentera à la tutelle, dans le cadre de la simplification des processus de travail et en harmonie avec la dynamique d'autonomisation des universités engagées par le MESRS, un projet d'élargissement de la délégation qui lui est accordée par le MARHP dans le cadre de sa tutelle sur les EES&RSA (missions, contrats, arrêtés régissant les concours, circulaires, etc.). Cette proposition est en parfaite harmonie avec d'une part le projet de réforme de la fonction publique, et d'autre part avec la **dynamique d'autonomisation initiée** par la **présidence du gouvernement** au profit des **différents ministères**.

La démarche de renforcement de la gouvernance du SRESA, prévoit **une réforme du conseil de la recherche et de l'enseignement supérieur agricole**, et la mise en place de **trois nouveaux organes de gouvernance**, le **comité de la recherche scientifique agricole**, le **conseil des directeurs du SRESA** et les **collèges de spécialités du SRESA**. La composition, les missions et les contributions spécifiques de ces quatre organes de gouvernance sont présentées au Tableau 2.

ORGANES DE GOUVERNANCE, CONSTITUTION ET MISSIONS	MISSIONS SPÉCIFIQUES
<p style="text-align: center;"><b>LE CONSEIL DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES</b></p> <p><i>Il délibère sur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les <b>stratégies et politiques de recherche et d'enseignement supérieur agricoles et leur mise en œuvre</b></li> <li>- <b>l'organisation, les activités, les financements et les programmes de l'IRESA, ainsi que les contrats programmes conclus avec l'Etat,</b></li> <li>- les <b>activités de coopération internationale.</b></li> </ul> <p><b>Composition :</b></p> <p><i>Le Ministre de l'Agriculture et 28 membres représentant, l'État (2 représentants du MARHP, 2 représentants MESRS, 1 représentant du ministère de la coopération internationale et du développement régional, 1 représentant du ministère des finances), les</i></p>	<p>Avis critique global privilégiant la vision des parties prenantes externes au SRESA</p>

<p>organisations, professionnelles, agricoles (4), industrielles (1) en relation avec l'agriculture, et des consommateurs (1), ainsi que du président du Comité de Recherche Agricole, de 4 représentants élus du personnel académique et de 4 représentants élus des directeurs des EES&amp;RSA, de 2 représentants élus des étudiants, et de 2 représentants élus du personnel du SRESA, 2 personnalités notoires du monde socioéconomique et d'un représentant du Conseil de l'Ordre des Ingénieurs et d'un représentant du Conseil de l'Ordre des Médecins Vétérinaires</p>	
<p style="text-align: center;"><b>LA COMMISSION DE LA RECHERCHE AGRICOLE</b></p> <p><b>Composition :</b></p> <p>20 membres, 6 personnalités de réputation avérée en recherche et recherche développement, les 6 animateurs des collèges thématiques, 1 représentant du MARHP, 1 représentant du MESRS et de 2 représentants élus des enseignants chercheurs, les directeurs des écoles doctorales du SRESA, les directeurs de la DR et de la DLV de l'IRESA.</p> <p><b>Missions :</b></p> <p><i>C'est une instance de réflexion et de proposition des orientations stratégiques, de politiques de recherche agricole et d'approche d'évaluation des activités de recherche, il est chargé d'assister la présidence dans la réflexion et le développement notamment de :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la <b>stratégie de recherche agricole à long terme</b> (orientations thématiques, aspects logistiques, ressources humaines,</li> <li>- l'élaboration <b>des programmes de recherche et de leurs termes de références,</b></li> <li>- <b>les projets de contrats programmes avec les autorités de tutelle</b></li> </ul>	<p>Développement propositions et recommandations</p> <p>issues de spécialistes sur la base des avis des collèges de spécialités du SRESA</p>
<p style="text-align: center;"><b>LE CONSEIL DES DIRECTEURS DU SRESA</b></p> <p><b>Composition :</b></p> <p>Le Président, le Secrétaire Général et les directeurs de l'IRESA, les directeurs des EES&amp;RSA.</p> <p><b>Missions :</b></p> <p><i>Il est chargé, notamment, dans le cadre des orientations des stratégies et politiques de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique agricoles, du suivi et de la coordination des stratégies et activités des EES&amp;RSA des moyens de leur amélioration et de toutes les questions relevant des missions des EES&amp;RSA. Le Conseil des directeurs des EES&amp;RSA donne son avis sur les questions relevant de la stratégie et des politiques relatives au SRESA et à son fonctionnement.</i></p>	<p>Cohérence des stratégies et activités des EES&amp;RSA,</p> <p>avis (vision des EES&amp;RSA) sur la stratégie et politiques du SRESA</p>
<p style="text-align: center;"><b>LES COLLEGES DE SPECIALITES DU SRESA</b></p>	<p>Avis (vision des affiliés) sur la stratégie et</p>

<p><b>Composition :</b></p> <p><i>Tous les enseignants chercheurs du collège</i></p> <p><b>Mission :</b></p> <p><i>Ils représentent des <b>réseaux de spécialistes du système</b> et offrent un <b>espace décloisonné d'animation et de discussion</b> sur les questions <b>de stratégie et de programmes de recherche, et d'interaction, dans ce cadre, entre l'enseignement supérieur et la recherche scientifique agricole pour le développement du travail collaboratif</b></i></p>	<p>politiques du SRESA</p>
---	----------------------------

**Tableau 2 : Les organes de gouvernance du SRESA**

### **1.3. UNE CARTOGRAPHIE PLUS COHERENTE DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE (REFORME 3)**

Le SRESA présente, un taux importants (près de 50%) de formations agronomiques redondantes dispensées par les EESA dans les cursus de l'ingénieur agronome, et d'autre part des recouvrements importants de champs de mission entre les instituts nationaux et les centres régionaux de recherche agricole. Cette situation qui affecte la cohérence du système, a fait l'objet d'une réflexion développée dans deux ateliers de travail relatifs aux EESA (19 Mai 2015) et aux ERSA (20 Mai 2015) et associant les structures syndicales et les directeurs des EES&RSA concernés, ainsi que les présidents des commissions de réflexion sur la réforme.

#### **1.3.1. Cas des établissements de recherche scientifique agricoles**

La mise en cohérence des ERSA concerne logiquement 2 groupes d'établissements, d'une part l'INRAT en tant qu'institution nationale et 3 ERSA régionaux, le CRRGC de Béja, le CRR de Sidi Bouzid, et le CRRHAB de Chatt Mériem, et d'autre part l'IRA de Médenine et le CRRAO de Dégache. L'approche en cours vise à développer, un premier regroupement entre l'INRAT, le CRRA Sidi Bouzid, le CRRHAB de Chott Mériem et le CRRGC de Béja suivant une approche institutionnelle assurant **la coordination scientifique, la mutualisation des moyens et ressources et le développement de projets communs**, tout en préservant **l'autonomie administrative et financière** et le **positionnement régional** des centres concernés. Le concept de **groupement d'alliance** pourrait offrir un **cadre réglementaire adéquat aux regroupements proposés**.

#### **1.3.2. Cas des établissements d'enseignement supérieur agricoles**

L'approche en cours consiste à traiter les **redondances des diplômes** de l'ingénieur agronome en gardant, en fonction de la répartition de la masse critique d'enseignants entre les EESA concernés, un seul diplôme ou co-diplôme par spécialité. Cette approche devrait permettre, sans affecter la distribution actuelle du corps enseignant, de positionner progressivement chaque EESA dans un champ spécifique de formation en vue de favoriser progressivement l'émergence **d'EESA d'excellence spécialisés à structure de découpage en départements adaptée à leurs nouveaux positionnements**. A

moyen terme, cette évolution pourrait faciliter, après concertation avec les acteurs (Enseignants et EESA) la convergence graduelle vers la constitution d'un **modèle de pôle unique** de formation agronomique auquel seraient rattachées des structures de formations spécialisées administrativement et financièrement autonomes. Ce modèle fera l'objet d'un dialogue avec les EESA et leur personnel académique.

#### **1.4. UNE DOUBLE TUTELLE DU MARHP ET DU MESRS SUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE AGRICOLES PLUS EFFICACE : DES PROCEDURES DE TRAVAIL BIEN ORGANISEES ET UNE COMPLEMENTARITE DES ROLES DES DEUX TUTELLES POUR APPUYER LES MOYENS ET ACTIVITES DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES (REFORME 4)**

Bien que prévue dans la loi 90-72 instituant l'IRESA, l'organisation de la double tutelle du MARHP et du MESRS sur l'enseignement supérieur et la recherche agricoles n'a pas opérationnellement aboutit à la définition de procédures de travail claires qui tiennent compte de la délégation accordée à l'IRESA par le MARHP. Cette **délégation approuvée statutairement par le MESRS** octroie à l'IRESA, notamment les missions suivantes :

Sur le plan pédagogique :

- La **coordination scientifique et pédagogique** entre les EESA
- Le **développement des activités de formation**
- La mise en œuvre **des réformes nécessaires** des programmes et méthodes d'enseignement
- Le **suivi et l'évaluation** des programmes et méthodes d'enseignement

Sur le plan de la recherche :

- **Programmation de la recherche agricole**
- **Coordination** des programmes de recherche de leur **suivi** et de leur **évaluation**
- **Valorisation de la recherche agricole**

Au cours de l'année 2016, l'IRESA a proposé au MESRS d'inscrire à l'ordre du jour des travaux de la commission interministérielle de coordination de la double tutelle mise en place en 2014, la question du développement de procédures harmonisées de gestion de la double tutelle sur les EES&RSA. Cette initiative d'approche concertée, permettra au travers des complémentarités de compétences et de positionnement spécifiques à chacun des deux acteurs, d'assurer un meilleur pilotage et développement des activités d'enseignement et de recherche scientifique agricoles.

Nous espérons, compte tenu du dialogue déjà engagé obtenir une avancée suffisante sur l'organisation des procédures de double tutelle notamment sur les questions suivantes :



- la **coordination des demandes d'habilitation** de nouvelles filières, diplômes et formations post graduées de l'ESA.

- La convergence vers un **programme commun** de la recherche agricole.

- La révision des textes régissant les LR et UR pour une meilleure prise en compte des spécificités des EES&RSA, une évolution de la gouvernance de ces structures de recherche et leur contribution aux efforts de fédération de la recherche agricole (étudier les possibilités suivantes : adopter le statut d'activités et projets de recherche à financement autonomes associés thématiquement aux LR, décentralisation du budget pour appuyer des composantes de recherche menées par des équipes d'enseignants chercheurs d'autres EES&RSA ne bénéficiant pas de masse critique suffisante, ...)

Une rétrospective historique montre que deux des établissements du SRESA, nommément, l'Institut National des Sciences et Technologies de la Mer, et l'institut des régions Arides, bénéficiaient de financements plus importants notamment pour l'acquisition d'équipement scientifique et pour certaines lignes du budget de fonctionnement lorsqu'ils étaient sous la tutelle du MESRS et du Secrétariat d'Etat à la recherche Scientifique et Technologique.

Ce constat est étroitement lié aux missions prioritaires du MARHP qui conditionnent actuellement l'orientation des moyens financiers vers la mobilisation et la préservation des ressources naturelles et l'appui aux secteurs productifs. En effet, le budget titre II du SRESA reste habituellement en dessous de la barre des 0.5% du budget global du titre II alloué au MARHP.

Dans ce contexte, l'analyse des missions et attributions spécifiques des deux ministères de tutelle fait ressortir **l'existence de relations organiques avec l'IRESA qui dépassent le cadre d'une simple tutelle administrative, scientifique et pédagogique**. En effet, les attributions spécifiques du MARHP montrent les points suivants en relation avec la recherche et l'enseignement supérieur agricole, (extraits du décret 2001/419) :

- Elaborer les travaux relatifs aux études, recherche et expérimentations tendant au développement du secteur agricole et suivre leur exécution.

- Assurer la supervision de la réalisation des programmes de recherche et de la veille au développement de la coopération et des échanges scientifiques avec les institutions internationales et régionales spécialisées.
- Assurer dans le cadre de la législation en vigueur la tutelle des EES&RSA.

Dans le cadre particulier de la spécificité des missions du MARHP, les activités de transfert et de valorisation des livrables de la recherche agricole contribuant au développement agricole et à celui de la sécurité alimentaire nationale représentent des objectifs prioritaires.

Par contre le MESRS a une mission plus générale qui consiste à **promouvoir l'enseignement supérieur** et la **recherche scientifique** sur le plan national, dans le cadre des lois actuelles **d'orientations sur l'enseignement supérieur et la recherche scientifique et la technologie** (Cf. Tableau 1). Dans ce contexte le développement et la mobilisation des **moyens financiers** nécessaires à la **promotion des activités de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique et de valorisation des livrables** de la recherche, constitue une mission prioritaire du MESRS.

Les spécificités des missions des deux ministères de tutelle représenteraient une opportunité de laquelle pourrait bénéficier le SRESA en développant un montage innovant où chaque ministère assurerait le financement de lignes budgétaires relevant de ses missions principales, à titre d'exemple :

Sur le budget titre I :

- Activités supports généraux (par exemple, entretien des bâtiments et des moyens de déplacements) : financement par le MARHP
- Activités pédagogiques et scientifiques : MESRS

Sur le budget titre II :

- Construction, infrastructure, moyens de déplacements, équipements des stations et fermes expérimentales : financement par le MARHP
- Équipements pédagogiques et scientifiques : financement par le MESRS.

L'IRESA se propose d'initier un dialogue avec les autorités de co-tutelle dans le but de négocier et développer des mécanismes additionnels de financement des moyens de fonctionnement et d'équipements scientifiques et pédagogiques par le MESRS.

## 1.5. DES ORGANIGRAMMES REVISES POUR UNE EFFICACITE RENFORCEE (REFORME 5)

La révision des organigrammes se pose doublement, à l'échelle de l'IRESA et à celles des EES&RSA, du fait de l'émergence de besoins en **nouvelles fonctions** inhérentes aux activités de tutelle, de recherche et d'enseignement supérieur agricoles. Cette révision a été abordée fonctionnellement par **une analyse des processus de travail du SRESA** conduite en 2015, celle-ci a abouti à identifier les champs suivants de fonctions déficientes reproduit au tableau ci-après.

	<b>Fonctions déficientes</b>
<i>Etablissements d'enseignement supérieur agricole</i>	<p>Intégrer/développer dans les organigrammes les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>gestion des foyers et restaurants</i></li> <li>- <i>responsable scientifique et valorisation</i></li> <li>- <i>gestion du patrimoine</i></li> <li>- <i>gestion des achats</i></li> <li>- <i>gestion financière et comptabilité</i></li> <li>- <i>gestion des fermes et structures pédagogiques</i></li> <li>- <i>appui à l'insertion professionnelle des diplômés</i></li> <li>- <i>bibliothèque et archives</i></li> </ul>
<i>Etablissements de recherche scientifique</i>	<p>Intégrer/développer dans les organigrammes les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>directeur scientifique (à étendre à tous les établissements)</i></li> <li>- <i>gestion du patrimoine</i></li> <li>- <i>gestion des achats</i></li> <li>- <i>gestion financière et comptabilité</i></li> <li>- <i>gestion des stations de recherche (révision du cadre réglementaire de gestion et des critères d'éligibilité et des attributions et missions des chefs de station)</i></li> </ul>
<i>IRESA</i>	<p>1. <i>intégrer à la Présidence</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>direction de la coopération internationale au lieu et place d'une sous-direction</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- direction du contrôle de gestion (unité qualité et optimisation du fonctionnement du système, appui au pilotage du système et à la gestion des relations institutionnelles, appui à la gestion administrative et financière des projets) et de gestion par objectif</li> <li>- unité communication interne et externe</li> <li>- unité d'appui et d'expertise aux politiques agricoles publiques et de prospective et stratégie</li> </ul> <p>2. Développer une direction générale de la recherche et de la valorisation</p> <p>3. Développer une direction générale de l'enseignement supérieur agricole</p> <p>4. Au niveau du Secrétariat général animer les fonctions suivantes en appui aux EES&amp;RSA :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concours, formation et développement des compétences</li> </ul> </li> <li>- appui à la gestion des affaires financières (à séparer du bâtiment et matériel roulant)</li> <li>- appui à la gestion des bâtiments, équipements et matériel roulants</li> <li>- archives</li> <li>- appui aux marchés publics</li> <li>- affaires réglementaires et des études (à séparer du personnel)</li> </ul> <p>5. Repositionner la mission de fournisseur de service internet du MARHP assurée actuellement par le département TIC de l'IRESA, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i/ par une externalisation de cette activité au sein d'une nouvelle structure autonome du ministère,</li> <li>ii/ ou par une inclusion aux missions de l'IRESA avec la constitution d'une nouvelle direction générale spécifique au sein de l'IRESA et une évolution vers la rétribution des services de fournisseurs de services de l'internet.</li> </ul>
--	--

**Tableau 3 : Lignes directrices générales de la révision des organigrammes du SRESA sur la base de nouvelles fonctions**

L'évolution des organigrammes des structures du SRESA permettra d'attirer de nouvelles compétences dans les EES&RSA.

## 2. UNE RECHERCHE ET UN ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES GENERATEURS DE VALEURS ET D'EMPLOI POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR

---

### 2.1. UN SYSTEME DE RECHERCHE ET D'INNOVATION AGRICOLE GENERATEURS DE VALEUR ET D'EMPLOI (REFORME 6)

La production scientifique et technique du SRESA est globalement satisfaisante, en 2014, le système a produit plus de 600 publications dans une grande partie dans des revues de réputation internationale. De plus, la production scientifique du SRESA le situe qualitativement à un niveau compétitif sur le plan national voire international dans plusieurs domaines des sciences agricoles. Ce **positionnement académique** du SRESA devra être **consolidée et développé**, car il constitue un **réservoir d'expertise, de savoir, de connaissance et de compétences nécessaires à l'expression qualitative et quantitative du potentiel d'innovation du SRESA**.

Plus de 80 obtentions végétales officielles ont été enregistrées par le système au cours des deux dernières décennies, dont **15 ont été obtenues au cours des 5 dernières années**. Un total de 32 brevets ont été inscrits par les EES&RSA, parmi lesquels **15 brevets développés au cours des cinq dernières années**. Les chercheurs du SRESA ont produits des innovations qui ont générés une chaîne d'interactions socio-économiques créant de la richesse et de l'emploi pour la société. Plusieurs exemples illustratifs et non exhaustifs peuvent être cités ici :

- La protection des dattes par les filets moustiquaires
- Les protocoles de lutte intégrée contre la mineuse de la tomate
- La mise sur le marché de nouvelles variétés de semences générant une plus-value par l'amélioration de la productivité
- Le développement de nouvelles méthodes d'amélioration de la fertilité des sols (semis direct, épandage des margines)
- Des aides à la décision (prévision de la récolte d'olive, exploitation des ressources halieutiques, ...)
- L'élaboration de normes d'épandages des boues résiduelles et des margines

Cette dynamique de productions de solutions innovantes se poursuit malgré des conditions de travail plus difficiles liées à la situation particulière que traverse le pays, nous pouvons citer ici quelques exemples :

- Nouvelles variétés prometteuses en grandes cultures
- Nouveaux produits issus de la pisciculture (projets de startup en développement)
- Nouveaux procédés industriels transférés à l'industrie en halio-alimentaires
- Pilote de suivi à distance de la qualité des eaux de boisson de la SONEDE
- Solution informatique assurant la traçabilité de produits de la pêche
- Techniques d'irrigation plus économes dans différents systèmes de production (zones oasiennes, arides, etc.)
- Nouveaux produits et procédés de valorisation agroalimentaires des dates
- Nouvelle formulation pour le traitement de la maladie des feuilles cassantes du palmier
- Paquets techniques (agriculture de conservation, grandes cultures, protection des cultures, santé et production animales, etc.)
- Aide à la décision dans différentes domaines (pisciculture continentale, gestion des forêts, gestion des ressources en eau, etc.)

Les ressources humaines qualifiés constituant le SRESA sont actuellement capables d'impacter encore plus positivement l'agriculture tunisienne. En effet, le défi du développement de la fonction sociale et économique de la recherche agricole est actuellement tributaire de deux aménagements organisationnels :

i/ Le développement d'un système moderne de recherche et d'innovation agricoles porté par des chaînes de valeurs bien organisées

ii/ La levée des points de blocages, règlementaires, de gouvernance et procéduraux nécessaire à l'expression du potentiel d'innovation du système, et l'adoption de mesures incitatives au transfert technologique et de l'innovation notamment dans le parcours d'évolution de carrière de l'enseignant chercheur.

### 2.1.1. UN NOUVEAU CADRE DYNAMIQUE ET INTERACTIF DE PROGRAMMATION ASSURANT UNE MEILLEURE ORIENTATION STRATEGIQUE ET TACTIQUE DE LA RECHERCHE AGRICOLE

La programmation de la recherche agricole est assurée actuellement par les commissions de programmation et d'évaluation de la recherche agricole (CPERA). Celles-ci ont introduit dans les années 90 une évolution dans les activités de programmation et d'évaluation de la recherche. La question de l'évolution de ce modèle d'organisation de la programmation de la recherche agricole se pose actuellement du fait des limites importantes qui lui sont associées :

i/ La concentration de missions multiples au sein des mêmes commissions (remontée des besoins en recherche, programmation, évaluation des soumissions et des activités)

ii/ Dominance de la représentation de la recherche sur les autres parties prenantes

iii/ Exclusion de la masse des chercheurs des débats sur la programmation de la recherche

iv/ Absence de mécanismes de motivation et d'incitation des membres des commissions

v/ Recueil des besoins, des exigences, des attentes et des priorités des parties prenantes externes insuffisamment développées et documentées

v/ Absence de mécanismes de validation de la traduction des besoins exigences et attentes des parties prenantes en questions de recherche

Dans ce contexte, un nouveau modèle de programmation de la recherche est proposé, celui-ci repose sur :

i/ L'élaboration d'une **stratégie à long terme de la recherche agricole (2035)** pour définir, dans une approche concertée entre les différentes parties prenantes concernées, les directions stratégiques à long terme de la stratégie agricole. Ces directions stratégiques permettront d'assurer, d'une part le **lien logique** et le **comblement du vide thématique** entre les **enjeux stratégiques** et **l'étage**

**opérationnel** des programmes de recherche évitant ainsi **l'éparpillement** des ressources et moyens et leur **canalisation** au service **d'orientations stratégiques de développement agricole de l'Etat**, et d'autre part **la complémentarité et la continuité** des programmes successifs de recherche agricole. Cette stratégie se devra d'être à la fois ambitieuse et réaliste pour appuyer le développement d'une agriculture durable, résiliente, performante et socialement responsable dans un contexte grandissant de contraintes en ressources naturelles aggravé par le phénomène de réchauffement climatique. Elle devra intégrer les nouveaux champs de connaissances accélérant le progrès technologique et l'innovation suivant les approches les plus rentables et les plus facilement appropriables par les acteurs socio-économiques (systèmes d'information géographique, nanotechnologie, nouvelles approches de biotechnologie accélérant le progrès génétique, TIC, agroécologie et agronomie des zones arides, etc.) tout en s'appuyant sur un système de recherche et d'innovation cohérent, ouvert, proactif et dynamique.

ii/ Une meilleure **remontée de la demande** en recherche exprimée par les partenaires du SRESA accompagnée d'une **identification adéquate** de leurs **besoins, de leurs attentes** et de leurs **exigences**. Cet objectif est actuellement ciblé par le développement du partenariat entre le SRESA et les parties prenantes nationales et régionales des secteurs publics, les acteurs socio-économiques des secteurs interprofessionnel, professionnel, et industriel. De nouveaux mécanismes de travail et documents de liaison sont actuellement en cours de développement, pour la remontée des problématiques agricoles et agroindustrielles perçues par les différentes parties prenantes comme nécessitant une prise en charge ou un appui par la recherche. Dans ce contexte, les partenaires sont invités à décrire les **problématiques agricoles ou agro-industrielles** qu'ils considèrent comme pouvant bénéficier d'un appui par la recherche et à exprimer **leurs besoins** et **exigences** dans ce cadre. **Les besoins des partenaires** seront ensuite **catégorisés** comme suit, i/ besoins en recherche (développement de solutions nouvelles), ii/ adaptation de solutions déjà existantes (recherche adaptative), iii/ transfert de solutions validées existantes (vulgarisation) et iv/ maîtrise de solutions disponibles (encadrement technique). Cette approche devrait permettre à la recherche de prendre en charge les besoins des partenaires lui revenant (i et



ii) (approche qualifiée de "Technology pull" ou "demand pull"), et d'orienter les autres besoins vers les autres acteurs de la chaîne de valeur de la R&I.

iii/ Le développement d'une nouvelle fonction au sein de l'IRESA, celle **d'animateur thématique de collège de spécialités du SRESA**, à raison d'un animateur par collège. Cette nouvelle fonction sera associée à :

- La constitution de collèges de spécialités du SRESA décloisonnés et communs à tous les EES&RSA, offrant ainsi des espaces de discussion et de débat ouverts à tous les enseignants chercheurs du système, et focalisés en priorité sur la question de l'animation de la stratégie de recherche par des programmes cohérents de recherche. Six collèges de spécialités sont proposés :
  - Economie et sociologie rurales (agricoles,) recherche développement et innovation agricoles
  - Production végétale, protection des plantes, biologie et biotechnologies végétales et amélioration et conservation des ressources génétiques végétales locales
  - Agronomie, machinisme et énergies alternatives
  - Production animale, biotechnologie animale, pêche et aquaculture, santé animale et santé publique vétérinaire
  - Agroalimentaire, qualité des produits agricoles, alimentation, chaînes alimentaires et santé
  - Environnement, écosystèmes et agro-écosystèmes des milieux terrestres et aquatiques et ressources naturelles
- La coordination de chaque collège par un animateur thématique qui a pour mission de :
  - **Traduire les problématiques agricoles** proposées par les différentes parties prenantes externes au SRESA en **problématiques de recherche**
  - **Les prioriser et de les valider avec les parties prenantes qui les ont proposées**
  - De conduire ensuite, en intégrant les orientations stratégiques de recherche et les besoins validés des parties prenantes, **un dialogue**

avec les enseignants chercheurs de leur collège pour développer des scénarios de programme de recherche.

- Contribuer, dans le contexte des thématiques du collège, au développement **d'un espace d'ouverture** (décloisonnement) **et d'échange** entre les équipes scientifiques des différents projets et activités de recherche du SRESA (financement MARHP, financement MESRS, coopération bilatérale et internationale). Cette mission contribuera à améliorer **la visibilité du positionnement et de la complémentarité** de l'ensemble des activités de recherche du SRESA dans le cadre des orientations de la stratégie et des objectifs des grands programmes de recherche agricole.

Les scénarios de programme **seront étudiés** par la **commission de la recherche agricole** qui **propose** en le justifiant **un programme de recherche de 4 ans** à la présidence de l'IRESA.

Les **programmes de recherche validés** font l'objet d'un appel à financement de projets de recherche tout en orientant les contrats programmes des LR et UR du SRESA. L'évaluation des soumissions et des projets à mis parcours ou achevés sera **pilotée par le CNEAR en partenariat** avec l'IRESA.

L'ensemble de cette démarche est schématisé et commenté à la Figure I, et devrait aboutir à une meilleure animation et visibilité de la fonction sociale et économique de la recherche et de la formation par la recherche.

Les nouveaux programmes de la recherche couvriront une période de 4 ans de façon à **pouvoir incorporer**, après un **dialogue** avec le MESRS, **les contrats programmes** des structures de recherche du SRESA financées par le MESRS, en assurant ainsi un alignement des activités des LR et UR financés par le MESRS sur la stratégie de recherche agricole.

**iv/ Le développement des opportunités de financement de la recherche et de sa valorisation** par :

- Le développement **du partenariat « recherche publique-secteur privé-autres acteurs non gouvernementaux »**, par le montage :
  - o de projets de **co-innovations** avec les partenaires non gouvernementaux et notamment les industriels
  - o le développement **des compétences** en identification des partenaires en négociation et contractualisation, en ingénierie de montage de projet et de financement
- L'amélioration de l'accès de la recherche agricole aux fonds actuels réservés au transfert technologique et de l'innovation, et le montage de nouvelles modalités de financement pour les activités de valorisation non couvertes actuellement par ces fonds (utilisation des taxes parafiscales en collaboration avec les partenaires de transfert technologiques et de l'innovation).
- L'engagement d'un **dialogue** avec le MESRS pour **la convergence** des ressources des 2 ministères au financement de **programmes communs de recherche agricole**.

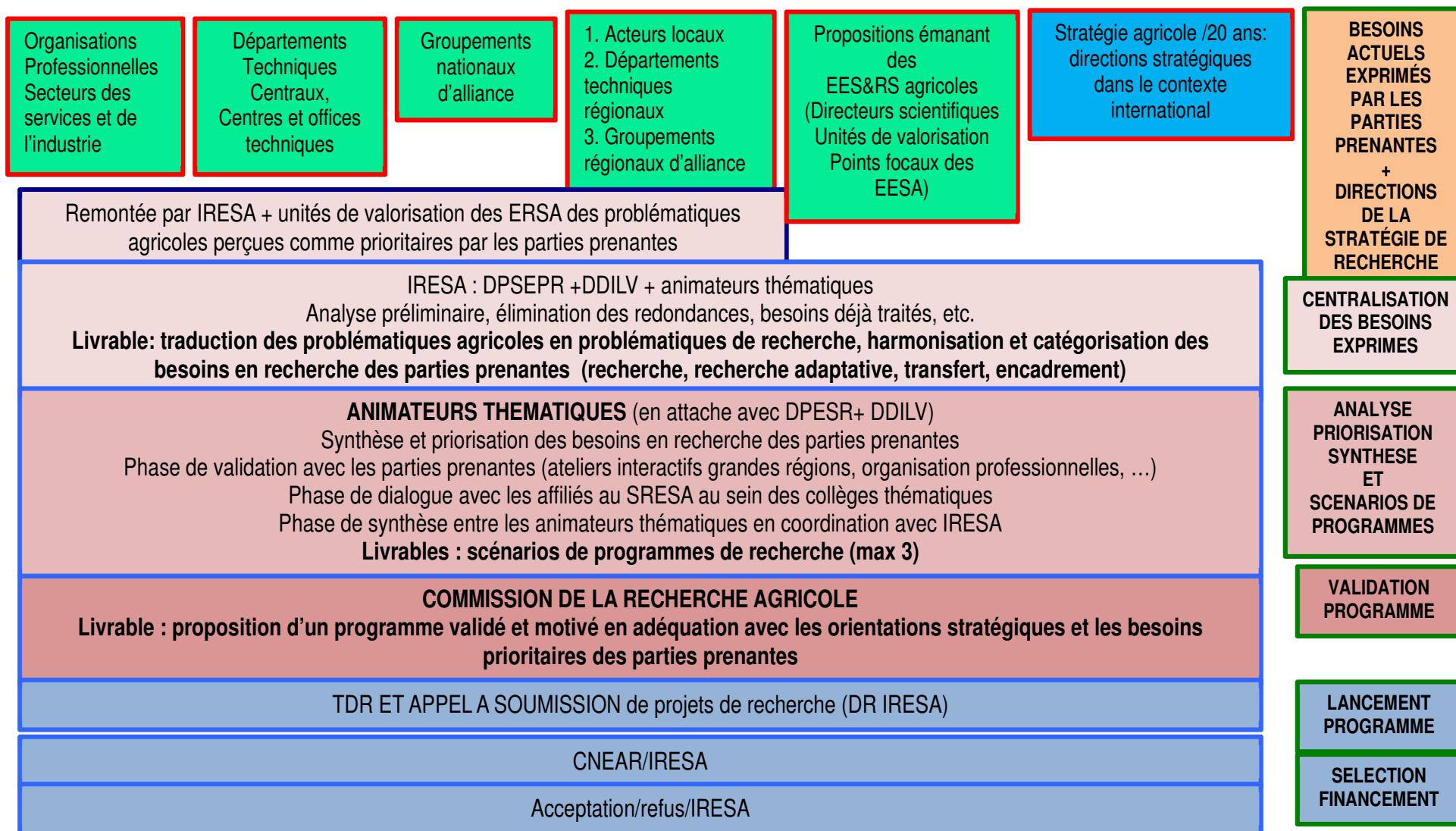


Figure I : Schémas d'organisation et d'animation du nouveau processus de programmation de la recherche agricole

### **2.1.2. LE DEVELOPPEMENT DES CHAINES DE VALEURS DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION AGRICOLES, GENERER DE LA VALEUR ET DE L'EMPLOI POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DU SAVOIR**

Le processus actuel de valorisation des livrables (acquis) de la recherche s'inscrit encore dans un modèle classique linéaire recherche-vulgarisation largement dépassé par l'évolution du SRESA et la professionnalisation des enseignants chercheurs dans la production de savoir et de connaissances. Cette évolution, observée de par le monde, dans d'autres systèmes de recherche et d'enseignement supérieur a été accompagnée par l'émergence de nouveaux modèles de recherche et d'innovation multi-acteurs organisés globalement autour du triangle d'acteurs de l'innovation développé à la figure 2.

Dans les modèles modernes de recherche et d'innovation l'enseignant chercheur est un producteur de savoir et de solutions innovantes qui se transformeront graduellement en innovations tout au long des processus de travail de la chaîne de valeurs de la R&I.

Le projet de développement des chaînes de valeurs de R&I agricoles repose sur :

i/ **le réseautage** avec les opérateurs socioéconomiques et les partenaires du secteur public pour bien identifier les besoins en recherche générateur de valeurs, de richesse et d'emploi (Cf. 1.2.1)

ii/ **l'intégration**, par de nouveaux montages institutionnels, **de nouveaux acteurs de la facilitation du transfert de l'innovation**, dans ce contexte les centres techniques et certains offices de développement (OEP, ODESYPANO), du fait de leur mission de mener des programmes de recherche adaptative et de développement, se positionnent comme des partenaires incontournables et privilégiés de la chaîne de l'innovation. L'intégration durable du SRESA avec des partenaires de transfert rattachés à d'autres tutelles requiert le montage d'une nouvelle gouvernance institutionnelle à laquelle le concept de groupement d'alliance offre un cadre réglementaire adéquat (réforme 9). De plus, et compte tenu de la forte complémentarité de la mission de recherche du SRESA et de celle de recherche adaptative des centres techniques, la question du développement d'un lien fonctionnel entre l'IRESA et les centres techniques s'impose. Dans ce cadre, le rattachement des centres techniques au **programme 5 de la gestion de budget par objectif** (recherche, enseignement supérieur, formation et vulgarisation agricoles) **se justifie**.

iii/ le développement d'une **stratégie d'incitation à l'innovation et au transfert technologique** (mesures plus simples, fluides et décentralisées d'ouverture de l'enseignant chercheur sur le milieu socioéconomique, mécanismes plus simple et moins arbitraire de rétribution de l'enseignant chercheur et de l'institution producteurs de propriété intellectuelle valorisée économiquement, valorisation de l'innovation et du transfert technologique dans la carrière de l'enseignant chercheur, encouragement au développement des compétences en transfert technologique, etc.).

Le développement de chaînes de valeur de la R&I agricole devra tenir compte des **spécificités** des principaux livrables de la recherche et notamment, les **paquets techniques**, les **obtentions végétales** et les **brevets d'invention**.

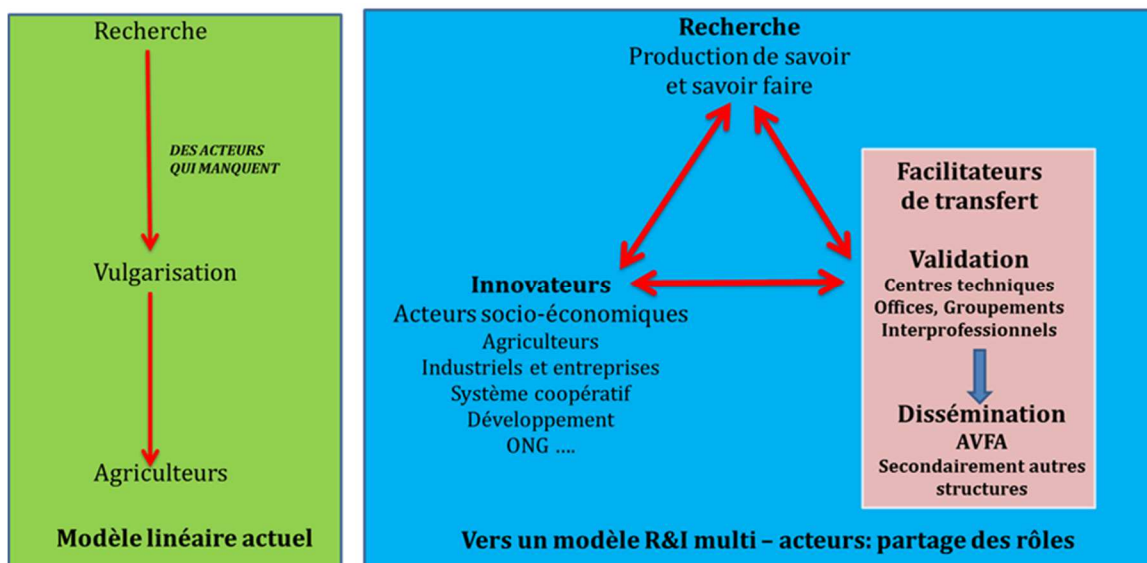
Le modèle d'organisation de la **chaîne de valeurs des paquets techniques agricoles** est donné en exemple à la figure 4, celui-ci repose sur les principes suivants :

- utilisation d'une méthodologie efficace d'identification de la demande en recherche des parties prenantes en recherche (Cf. partie 1.2.1),
- évaluation de la maturité des livrables de la recherche préalablement à leur transmission aux facilitateurs de transfert,
- développement avec les facilitateurs de transfert de projets de R&D, le financement de ces projets sera assuré par les mécanismes de financement actuels (MARHP et MESRS) avec le développement de nouveaux mécanismes exploitant les taxes parafiscales,
- association de l'agriculteur à toute les étapes de la chaîne de valeur (expérimentation, développement et validation, vulgarisation) en vue d'accélérer le processus de transfert (amélioration de la maturité de la composante scientifique, accélération du rayonnement sur les autres agriculteurs).

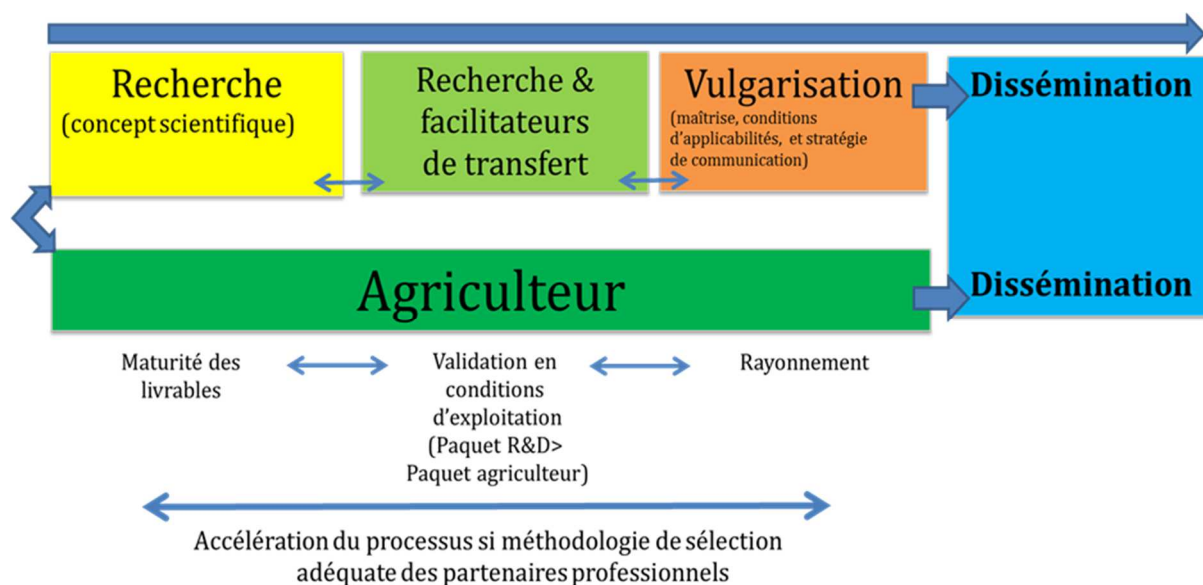
Ce modèle devra être adapté aux autres livrables du SRESA et notamment les obtentions végétales (simplifications des procédures de cession des obtentions végétales, respect des termes du contrat d'exploitation, levée des blocages liés au modèle de subvention du prix des semences de blé, etc.) et les brevets (développement des compétences en incubation de projets, réseautage avec les structures spécialisées des autres tutelles et les sociétés de capitaux risque, etc.).

Cependant il est important de signaler que le développement de la productivité de l'agriculture tunisienne nécessite **en priorité**, un **meilleur transfert de paquets**

**techniques innovants, une meilleure diffusion des semences et plants sélectionnés compétitifs et un appui spécifique aux entreprises innovantes valorisant les résultats de la recherche agricole.** Par conséquent, l'approche de construction des chaînes de valeur se fera en donnant la priorité au développement organisationnel et des compétences dans les domaines sus évoqués en assurant, dans une première étape, la valorisation des autres catégories de productions scientifiques par un réseautage efficace avec les autres structures spécialisées déjà présentes dans le paysage de la R&I en Tunisie. Dans ce contexte, il est proposé de mettre en place un incubateur d'entreprises innovantes dédiées au secteur agricole qui travaillera en coordination avec les pépinières d'entreprises cogérées avec l'APIA et en réseautage avec les autres structures similaires présentes en Tunisie.



**Figure 3 : Evolution du modèle linéaire classique recherche-vulgarisation vers une chaîne de valeurs interactive multi-acteurs de la recherche et de l'innovation agricole**



**Figure 4 : Modèle global multi-acteurs du processus de validation et de dissémination des paquets techniques agricoles**



## **2.2. PROJET DE CREATION D'UN CENTRE INTERNATIONAL DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT EN AGRO-ÉCOLOGIE MEDITERRANEENNE : UN ACCELERATEUR DU DEVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE DU SRESA DANS UN NOUVEAU CHAMPS DE COMPETENCE POUR UNE NOUVELLE AGRICULTURE DURABLE RESILIENTE ET PERFORMANTE (REFORME 7)**

La question des modèles d'évolution de l'agriculture tunisienne représente un enjeu stratégique national de grande importance. Les progrès louables réalisés en Tunisie en termes d'accroissement de la production et dans une moindre mesure de la productivité s'inscrivent dans le modèle de la révolution verte. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué (Cf. pages 9 et 10), le modèle tunisien de développement agricole a plus compté sur, l'extension des surfaces agricoles et la mobilisation des ressources naturelles exploitables, la substitution des systèmes intégrés de production par les monocultures, l'augmentation de la taille du cheptel (petits ruminants notamment) et l'introduction massive de races laitières à potentiel élevé de production, que sur la croissance de la productivité et l'amélioration de la technicité des agriculteurs, le recours non raisonné voire excessif aux intrants en absence d'une maîtrise technique suffisante de la prévention et de la gestion de leurs impacts environnementaux et sanitaires, ainsi qu'à des pratiques agricoles préjudiciables à l'intégrité des écosystèmes notamment en terme de biodiversité et de fertilité des sols (exemple du dry farming dans le centre du pays). Comme déjà évoqué plus haut (Cf. page 9 et 10), les leviers de croissance du modèle actuel de développement agricole s'essouffent du fait de l'épuisement du capital de ressources exploitables en sol et en eau, et de la marginalisation des petits exploitants agricoles et des systèmes diversifiés et durables de production.

Cette situation impose d'explorer de nouveaux paradigmes de développement agricole dans le cadre d'une stratégie permettant de **corriger à court terme les effets négatifs** du modèle de la révolution verte en **capitalisant durablement ses réussites** dans le contexte tunisien, **et de construire à plus long terme de nouveaux modèles plus durables d'agriculture performante.**

Dans ce cadre, l'agro-écologie représente aussi bien une discipline scientifique émergente, qu'une nouvelle approche génératrice de nouvelles pratiques agricoles et de nouveaux systèmes de production durables, résilients et performants. L'agro-écologie est à la base des pratiques de l'agriculture écologiquement intensive. Celle-ci vise à obtenir des rendements comparables à ceux de l'agriculture conventionnelle en exploitant et en optimisant les fonctions naturellement productives d'un écosystème, tout en limitant le recours aux intrants chimiques et aux pratiques dégradant l'environnement.

Dans l'optique d'anticipation de cette dynamique d'évolution inéluctable de l'agriculture tunisienne, le SRESA est amené à développer ses compétences et capacités en agro-écologie pour préparer et accompagner dans une démarche proactive, la transition et l'évolution de l'agriculture tunisienne vers de nouveaux modèles durables d'agriculture écologiquement intensive. L'agriculture de conservation et le semis direct sont deux exemples qui illustrent le rôle pionnier que peut jouer la recherche dans le passage à des pratiques agricoles rentables, performantes et durables, qui sont appropriés par l'agriculteur.

La création d'un centre international de recherche développement en agro-écologie méditerranéenne se positionne comme une initiative destinée :

- i. A développer les pratiques d'intensification agro-écologique adaptées aux systèmes de production et à leurs contextes agro-écologiques et socio-économiques
- ii. A élaborer des modèles de transfert technologique et de vulgarisation appropriés
- iii. A développer des scénarios de politiques agricoles pour une agriculture écologiquement intensive et inclusive
- iv. A développer des référentiels de formation professionnelle, d'enseignement supérieur, et de recherche soutenant l'évolution vers des modèles d'agriculture écologiquement intensives
- v. A accélérer le développement des compétences tunisiennes en agro-écologie par :

- a. un interfaçage, in situ sur le sol national, du SRESA avec des compétences internationales en agro-écologie
- b. une ouverture des structures nationales sur la collaboration avec les programmes internationaux de recherche du centre
- c. une participation aux formations spécialisées du centre (cours, mastères, formations doctorales internationales)
- d. le développement de nouveaux modèles de recherche développement de nouveaux référentiels d'enseignement supérieur et de formation professionnelle

Le projet de création du centre sera entièrement financé sur les fonds de coopération internationale et notamment ceux destinés à la protection de l'environnement, le financement des activités de recherche reposera sur l'obtention de fonds de recherche internationaux.

Compte tenu des champs de mission du centre qui couvrent, la recherche académique, la recherche développement, l'enseignement et la formation, le centre sera implanté dans un site regroupant des structures nationales de recherche, d'enseignement supérieur agricole, et enfin de formation professionnelle, et ce pour assurer un essaimage optimal de ses livrables en agro-écologie.

Sur le plan pratique, une étude sera conduite pour définir l'ingénierie de montage du centre (financement, gouvernance, statuts et gestion du personnel, ...).

### **2.3. LE MANAGEMENT DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE UN VECTEUR INCONTOURNABLE DU DEVELOPPEMENT DE LA COMPETITIVITE DES DIPLOMES, DE L'EMPLOYABILITE DES DIPLOMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLE ET DE LEUR ROLE D'ACTEURS DE CHANGEMENT DE L'AGRICULTURE TUNISIENNE (REFORME 8)**

La question de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur représente à l'heure actuelle un enjeu stratégique majeur pour la Tunisie. Comme la plupart des domaines de formation, l'enseignement supérieur agricole est frappé de plein fouet par la question du chômage et du sous-emploi de ses diplômés. Des données en cours de validation laissent entrevoir actuellement un **quasi doublement du taux de chômage de l'ingénieur agronome** relativement aux données de 2004 où ce taux était déjà de 19%.

Différentes mesures et aménagements indépendants peuvent être proposées pour améliorer le potentiel d'employabilité et la compétitivité des diplômés de l'ESA. Cependant, et contrairement aux mesures ponctuelles, le management de la qualité de l'enseignement supérieur représente une **démarche systémique** capable d'améliorer, d'une part **l'efficacité et l'effectivité** des processus et activités supports aux activités de formation (système de management de la qualité), et d'autre part la **qualité des formations** de l'ESA. Il est important de souligner ici que cette démarche ne doit pas se réduire à une simple adaptation aux besoins des marchés et milieux de l'emploi, en effet celle-ci doit s'inscrire dans une vision dynamique et proactive où les étudiants et futurs diplômés de l'ESA dotés des compétences de base requises, se positionneront comme, d'une part des **acteurs compétitifs** sur le **marché de l'emploi**, d'autre part des **créateurs d'emploi** par une solide formation **entrepreneuriale** qu'il conviendra de développer par des approches nouvelles qui ont donné des résultats positifs dans plusieurs exemples d'université étrangères de pays émergents, et enfin des **acteurs de changement** pour un développement durable de l'agriculture et de l'économie agricole tunisiennes.

Le management de la qualité de l'ESA obéira au plan d'action suivant :

1/ Assurer des formations de qualité par :

- i. L'élaboration des référentiels de compétences de base des diplômes de l'ESA en assurant une ouverture sur les besoins du marché de l'emploi, le développement entrepreneurial, les problématiques et grands projets de développement du secteur agricole et les approches systémiques de productions agricoles. Ces référentiels seront établis en ciblant le développement des compétences à trois niveaux, les **compétences conceptuelles**, les **compétences techniques ou opérationnelles**, et enfin les **compétences humaines** (relations intra et interpersonnelles). Une importance particulière devra être accordée aux compétences humaines devra du fait de leurs rôles **transversaux** dans le développement de l'autonomie des futurs diplômés et dans leur rôle d'acteurs de changement (management de projet, communication, développement personnel et leadership, conduite du changement, entrepreneuriat social). En fonction de **l'engagement des EESA** dans la dimension d'entrepreneuriat social, il pourra être envisagé de développer la qualité **d'Ecole ou d'Institut entrepreneurial d'enseignement supérieur agricole**.
- ii. **Réviser les programmes de formation** sur la **base des référentiels de compétences** centrées sur les besoins des marchés et milieux de l'emploi et sur le rôle des diplômés en tant qu'acteurs de changement de l'agriculture.
- iii. **Harmoniser** et faire **évoluer** les **approches d'enseignement théoriques et pratiques** par le développement de la **pédagogie active** et de la **pédagogie par apprentissage** par problèmes et projets.
- iv. Développer les **référentiels de suivi des activités d'enseignements**
  - Évaluation des enseignements
  - Référentiels d'évaluation des examens
  - Référentiels de formations externalisées, ....
- v. Développer un **guide d'évaluation** des EESA pour encadrer l'audit interne des EESA
- vi. Suivre **l'insertion professionnelle** des diplômés et les besoins des marchés et milieux de l'emploi

- vii. Renforcer le lien formation –recherche pour développer la formation à et par la recherche

2 / Mettre en place un système de management de la qualité (Certification iso 9001 des EESA) assurant l'efficacité et l'efficience des processus de travail dans les EESA.

3/ Réorganiser les organigrammes des EESA et de l'IRESA pour intégrer institutionnellement des fonctions actuellement déficientes (centre de carrières et de certification, unités qualités, structure centrale de veille et d'innovation pédagogique etc.)

### 3. LES GROUPEMENTS D'ALLIANCE, UN NOUVEAU CONCEPT DE DECLOISONNEMENT DU SRESA ET DE FEDERATION D'ACTEURS PUBLICS ET NON GOUVERNEMENTAUX, ET UN CADRE D'ORGANISATION DES CHAINES DE VALEURS DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURS AGRICOLES (REFORME 9)

---

La recherche agricole tunisienne a connu depuis l'indépendance une évolution significative qui lui a permis de contribuer au développement agricole du pays. Cependant, l'approche utilisée jusqu'à ce jour reste, malgré les efforts entrepris, encore dominée par une faible contribution institutionnelle des professionnels et des autres acteurs à l'expression de problématiques permettant de mieux orienter la recherche et l'enseignement supérieur agricoles vers les besoins de la société et de l'économie. Cette situation contraint dans une large mesure une meilleure expression de la finalité sociétale, sociale et économique du système de recherche et d'enseignement supérieur agricoles, à savoir la production de valeur et d'emploi par le savoir et la connaissance. La difficulté que rencontre actuellement ce système pour transférer son offre de recherche aux utilisateurs finaux, en constitue un des exemples les plus illustratifs.

La création de valeur et d'emploi par le savoir et la connaissance représente **un enjeu complexe** que les structures de recherche et de vulgarisation ne peuvent animer à eux seuls. En effet, la gestion de cet enjeu requiert **l'intervention coordonnée et interactive de plusieurs acteurs des secteurs publics, professionnels, associatifs et industriels** et donc provenant d'horizons et de tutelles différentes, posant ainsi le défi incontournable du développement d'un **nouveau cadre organisationnel** intégrant les différents acteurs concernés et qui serait **gouverné par des mécanismes et outils** assurant sa **durabilité institutionnelle** compte tenu du **caractère durable de sa finalité ultime**, produire de la valeur et de l'emploi pour la société et l'économie.

Dans ce contexte, l'IRESA a élaboré un **concept innovant, le groupement d'alliance d'acteurs publics, privés et non gouvernementaux** concernés par la création de valeur et d'emploi par le savoir et la connaissance. Ce nouveau concept devrait permettre, entre autres, de mieux répondre aux besoins des acteurs en recherche (market pull research) en formation en encadrement et en expertise, de transférer plus efficacement les livrables de la recherche et de l'innovation agricoles aux acteurs socio-économiques (technology

push innovation), et d'autre part de contribuer à mieux assurer l'adéquation entre les cursus de formation de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle agricoles avec les besoins du marché et milieux de l'emploi. Cependant et de manière plus globale et équitable, les groupements d'alliance offrent aussi un espace privilégié permettant aux différents acteurs et notamment ceux non gouvernementaux de bénéficier :

i/ d'un espace dynamisant **l'interaction synergique** entre différents acteurs pour atteindre plus **rapidement des objectifs communs** par :

- la compréhension et l'intégration des **attentes et contraintes** des différents acteurs
- leur **prise en charge transectorielle** par un jeu coordonné de rôles et de fonctions des différents acteurs concernés, et ce en capitalisant les structures existantes et en évitant autant que possible les duplications de structures qui représentent des dérives propres aux organisation cloisonnés.

ii/ d'une **interface directe et non bureaucratique** permettant d'accélérer la gestion de questions spécifiques relevant d'une partie des membres de l'alliance et de lever des blocages les concernant.

iii/ d'un espace **transectoriel unique d'intelligence collective multi et transdisciplinaire** permettant d'une part de développer un regard nouveau sur les problématiques et questions adressées à l'alliance, et d'autre part de constituer un creuset d'innovations stratégiques et organisationnelles partagées par les principaux acteurs du secteur.

Le groupement d'alliance représente aussi un cadre flexible d'une grande plasticité qui peut :

i/ intégrer facilement et simultanément plusieurs **fonctions animées par d'autres catégories de regroupements** plus spécifiques comme notamment les plateformes d'innovation et de transfert, les consortiums, les groupements d'intérêt publics, et ce aussi bien au niveau national que régional ou local.

ii/ assurer un **cadre supra-institutionnel** à des regroupements de coordination et synergie entre structures de recherche (Ex. INRAT et Centres régionaux de recherche)



iii/ Organiser dans un cadre trans-institutionnel un **système complexe de recherche et d'innovation agricoles** (IRESA et EES&RSA, Centres techniques, Offices de développement agricole, Groupements interprofessionnels, AVFA, etc.)

Enfin, sur le plan fonctionnel, le concept d'alliance repose sur une valeur majeure, l'égalité des acteurs en termes notamment de positionnement et rôles dans l'alliance.

L'IRESA a entrepris depuis le mois de Décembre 2014 des consultations avec des partenaires techniques pour développer et déployer opérationnellement le concept **de groupements d'alliance d'acteurs** pour la création de valeur et d'emploi dans le secteur agricole.

Ce nouveau concept fera l'objet d'un projet d'un **texte officiel** offrant le cadre réglementaire général organisant le développement des groupements d'alliance, et qui seront développés en intégrant les possibilités d'appui financier aussi bien par le secteur public que par le secteur privé :

Le champ géographique de l'alliance : national, régional, sectoriel, etc.

Le champ thématique de l'alliance

Les objectifs en relation avec les missions des acteurs de l'alliance, la plus-value spécifique apportée par l'alliance relativement aux autres structures et alliances existantes

Les valeurs de l'alliance

Les synergies et mécanismes d'entraide entre acteurs de l'alliance

La gouvernance de l'alliance, sa charte et ses mécanismes et outils

Les modalités de gestion des fonds mobilisés par l'alliance en tenant compte des procédures réglementaires de gestion financière inhérentes aux statuts officiels de ses acteurs. Ces groupements d'alliance seront développés en intégrant les possibilités d'appui financier par le secteur public et notamment les autorités régionales, ainsi que par le secteur privé.

Ce nouveau concept d'alliance permettra d'intégrer :

Des associations nationales d'acteurs, par exemple un système national de recherche et d'innovation agricole intégrant la recherche, les acteurs socioéconomiques, les facilitateurs de transfert, et les structures de vulgarisation de masse à l'agriculteur.

Des regroupements régionaux, par exemple, un réseau de structures régionales de recherche, d'enseignement supérieur, de formations agricoles, de développement agricoles, d'organisations professionnelles, d'acteurs socioéconomiques, alliés autour des objectifs de recherche et d'innovation et de dynamisation de l'emploi dans la région. Les EES&RSA ne pourront que bénéficier de ces alliances pour mieux ancrer leurs recherches, leur formations et stages, et mieux orienter les projets de fins d'études, de mastères et de thèses vers les problématiques de développement et d'emploi des régions d'appartenance, en reproduisant dans une certaine mesure l'approche suivie aux Etats Unis avec les "Land Grant Universities" pour le développement de l'agriculture américaine.

Des regroupements d'EES&RSA à missions complémentaires dans un objectif de coordination des activités d'enseignement et de recherche.

Des plateformes de transfert de technologies et d'innovation, des clusters.

Le groupement d'alliance représente par ailleurs un mécanisme important de décloisonnement des EES&RSA qui devrait encourager :

i/ L'animation scientifique et pédagogique inter-établissements

ii/ L'évolution de la cartographie du SRESA vers plus de cohérence

iii/ Le décloisonnement entre EESA et ERSA.

Par ailleurs, ce nouveau concept offre un cadre dynamisant l'ouverture des EES&RSA sur les acteurs du développement et sur le milieu socio-économique,

En finalité, ce nouveau concept favorise l'expression de la fonction sociale et économique de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles grâce à une meilleure implication de l'innovation dans le développement de l'économie et de l'emploi agricoles et ruraux.

## **TROISIEME PARTIE**

### **LES PRINCIPALES MESURES EN COURS DANS LA DYNAMIQUE D'AMELIORATION ET DE REFORMES DU SYSTEME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES**

Plusieurs activités s'insérant dans le cadre de la dynamique d'amélioration et de réformes du SRESA ont été initiées soit à l'IRESA soit dans des EES&RSA, celles-ci sont listées dans l'Encadré 5.

Deux des différentes mesures d'accompagnement décrites ici, méritent une attention particulière du fait de leur rôle dans l'amélioration de l'efficacité des processus de travail supports des activités de recherche et d'enseignement supérieur agricoles et de l'amélioration des conditions de travail de l'enseignant chercheur dans les différentes structures composantes le SRESA, il s'agit :

- i/ La migration des EES&RSA vers **le statut d'EPST**
- ii/ La mise sous **management de la qualité** des différents **processus administratifs supports** des activités de recherche et d'enseignement supérieur et en particuliers ceux desservant directement les affiliés du SRESA.

#### **ENCADRE 5 : PRINCIPALES ACTIVITES D'AMELIORATION DU SRESA EN COURS DE DEVELOPPEMENT**

##### **1/ Changement de statut pour 7 EES&RSA**

*A ce jour trois dossiers ont déjà été transmis au CNEAR pour un passage du statut d'Etablissement Public Administratif au statut d'Etablissement Public Scientifique et Technique (EPST). Quatre autres dossiers sont en cours de constitution.*

##### **2/ Développement de l'autonomie des EES&RSA**

- *Texte du transfert du titre II (budget de développement) des conseils régionaux aux établissements publié au JORT en Avril 2016.*
- *Initiation de la dynamique de transfert de la gestion du personnel pour une première série de 7 EES&RSA.*

##### **3/ Initiation du mouvement d'autonomie de l'IRESA**

- *Gestion du recrutement du personnel par l'IRESA dès l'année en cours*
- *Finalisation du transfert à l'IRESA de la gestion du personnel du SRESA avec la prise en charge du traitement des salaires (2017)*
- *Transfert à l'IRESA de la gestion du titre II y compris les budgets destinés à l'achat des moyens de déplacements*

##### **4/ Déploiement opérationnel du statut unique de l'enseignant chercheur (jurys uniques, habilitation)**

##### **5/ Amélioration de l'efficacité du travail des administrations des EES&RSA**

- *Gestion coordonnée par l'IRESA d'un projet de certification iso 9001 de 7 EES&RSA engagés volontairement dans cette dynamique (consultation en cours de finalisation)*

## **6/ Amélioration de l'efficacité du travail de l'IRESA**

- Démarrage du projet de mise en place à l'IRESA d'un « Entreprise Project Management Office » ou bureau de gestion des projets suivant le référentiel international du Project Management Institute (PMI) et d'une solution informatique de gestion des projets ouverte aux EES&RSA.
- Démarrage du projet de certification de l'IRESA suivant la norme ISO 9001 (avec 7 EES&RSA, voir point 5)

## **7/ Initiation de la réflexion sur la cohérence du SRESA**

- Développement d'un modèle de regroupement des structures de recherche nationale et régionale à forte intersection de missions.
- Révision de la cohérence de la cartographie des diplômés de l'ESA.

## **8/ Orientations stratégiques à long terme des activités de recherche, et identification des besoins des acteurs socio-économiques, gouvernance des projets de recherche**

- Lancement en Mai 2015 des travaux d'une commission ad hoc chargée du développement d'un document de travail « une stratégie à long terme de la recherche agricole à l'horizon 2035 » pour une concertation élargie sur les orientations thématiques de la recherche agricole.
- Elaboration d'outils de liaison de l'offre et de la demande en recherche et de valorisation des livrables de la recherche (documents soumis à la consultation des EES&RSA en Novembre 2015).
- Evolution de la gouvernance des nouveaux projets de recherche pour plus de décloisonnement
- Base de données des projets de recherche (en cours)

## **9/ Valorisation de la recherche agricole**

- Développement d'une approche de regroupement volontaire avec les centres techniques et l'OEP pour la construction d'une chaîne de valeur organisée du transfert de l'innovation.
- Développement en collaboration avec l'APIA et la GIZ du modèle de gouvernance et de fonctionnement d'un groupement d'alliance autour de l'innovation dans le secteur des viandes rouges.
- Développement d'un modèle de groupement d'alliance de transfert technologique (transfert vers des industriels) en aquaculture et pêche en partenariat avec une société de capital à risque et dans le secteur des viandes rouges (GIZ).
- Evaluation des processus de travail de l'innovation et du transfert technologique de l'IRESA par le référentiel de qualité ISO 15 504 Innospice en collaboration avec l'université Allemande de Bremen (financement de la DAAD)

## **10/ Appui à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche agricoles**

- Développement d'un outil en ligne d'évaluation des enseignements.
- Développement des compétences : formation en approche pédagogique moderne (1<sup>ère</sup> session conduite en 2015, 2<sup>ème</sup> session en janvier 2016 et 3<sup>ème</sup> prévue en Sept 2016)
- Constitution à l'IRESA d'une commission qualité de l'enseignement supérieur agricole
- Constitution d'une commission ad hoc pour l'élaboration d'une stratégie de l'enseignement à distance du SRESA
- Développement d'un guide d'évaluation des EES&RSA.
- Conduite d'un projet d'accréditation de paillasse d'analyses à l'INSTM et à l'IRVT suivant le référentiel ISO 170025

**11/ Développement de l'infrastructure informatique pour assurer l'évolution des activités numériques du SRESA (enseignement numérique, services administratifs en ligne et e-administration, systèmes d'information, ...) :**

- *Démarrage d'un projet de mise à niveau du data center aux normes internationales*
- *Evolution vers le service de « cloud computing » aux profits des affiliés du SRESA et des structures du MARHP*
- *Mise en place et déploiement d'une solution informatique de gestion de projets au standard PMI.*
- *Mise en place d'une plateforme Moodle d'enseignement à distance*

## ANNEXE

<p><b>TABLEAU I : CADRE LOGIQUE DES MESURES DE REFORME ET AMELIORATION DU SYSTEME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES</b></p>
--

**Tableau I : CADRE LOGIQUE DES MESURES DE REFORME ET AMELIORATION DU SYSTEME DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AGRICOLES**

PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
<p><b>1. Positionnement actuel du SRESA dans le MARHP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Des missions trop technicistes restreintes à l'appui à la production et au développement agricole</i></li> <li>• <i>Des ressources humaines et des compétences scientifiques insuffisamment valorisées</i></li> <li>• <i>Une relation avec le MARHP fondée sur des objectifs génériques insuffisamment formalisés</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des missions inadaptées aux enjeux actuels du développement agricole et à la contribution du SRESA à leur gestion et insuffisamment ouvertes sur les fonctions sociétales sociales et économiques du SRESA.</li> <li>• Absence de mécanismes et outils institutionnels encadrant et organisant l'appui apporté par le SRESA au ministère.</li> <li>• Sollicitation du SRESA en particulier sur des questions urgentes.</li> <li>• Implication institutionnelle insuffisante des compétences du SRESA dans l'élaboration des politiques agricoles.</li> </ul>	<p><b>1. Développer le positionnement du SRESA dans le ministère et renforcer son rayonnement :</b></p> <p><i>1.1. Des missions à développer pour assurer l'adéquation avec les défis et besoins actuels du secteur agricole et de la société (révision de la loi 90-72).</i></p> <p><i>Y intégrer une mission institutionnelle d'expertise et d'appui au service des politiques publiques agricoles intégrée à l'organigramme réformée de l'IRESA (Niveau 2 de priorité) (Cf. point 4.2)</i></p> <p><i>1.2. Repositionner l'IRESA autour des missions de management stratégique et de pilotage du SRESA.</i></p> <p><i>1.3. Une relation avec le MARHP fondée sur la contractualisation et la redevabilité.</i></p>



PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
<p><b>2. Statut des EES&amp;RA peu adapté ; autonomie et gouvernance générale insuffisantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Autonomie insuffisante des acteurs du SRESA (IRESA &amp; EES&amp;RA).</i></li> <li>• <i>Faible capital de confiance entre la tutelle et les affiliés au système : une tutelle se substituant aux EES&amp;RSA</i></li> <li>• <i>Faible implication des enseignants chercheurs aux grandes décisions relatives au SRESA et aux EES&amp;RSA.</i></li> <li>• <i>Faible responsabilisation du chercheur dans la gestion financière et la coordination des projets</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut EPA à procédures trop contraignantes et peu adaptées à une compétitivité régionale et internationale et à une ouverture suffisante sur les besoins du milieu socio-économique (incapacité à être compétitif dans le cadre d'un PPP efficace).</li> <li>• Une tutelle se substituant aux EES&amp;RSA au dépend des fonctions de management stratégique et de pilotage du SRESA.</li> <li>• Gouvernance institutionnelle insuffisante : mécanismes décisionnels marqués par le modèle « top down » : participation insuffisante des affiliés et des organes représentatifs aux discussions sur les grandes décisions.</li> <li>• Centralisation excessive et externalisation du traitement des dossiers par une série de parties prenantes en dehors du SRESA : lenteur des procédures, perte du contrôle sur la gestion des dossiers externalisés chez d'autres parties prenantes ; dispersion de la responsabilisation et développement limité des compétences par l'expérience : maturité des administrations d'appui à l'EES&amp;RSA tronquée</li> <li>• Dominance de la dimension procédurale sur la finalité sociétale, sociale et économique de la</li> </ul>	<p><b>2. Développer la gouvernance générale du SRESA</b></p> <p><i>2.1. Adopter le statut non administratif d'Établissement Public Scientifique et Technologique (Niveau 1 de priorité)</i></p> <p><i>2.2. Développer l'autonomie des EES&amp;RSA et de l'IRESA dans un nouveau cadre de redevabilité.</i></p> <p><i>2.3. Mettre en place de nouvelles instances de gouvernance du SRESA.</i></p> <p><i>2.4. Impliquer plus les départements dans la gestion de la vie académique et scientifique des EESA.</i></p> <p><i>2.5. Adopter des procédures de nomination des directeurs des établissements de recherche et du Président de l'IRESA par sélection sur dossier après appel à candidature.</i></p> <p><i>2.6. Œuvrer avec le MESR pour le repositionnement de la mission des conseils scientifiques des EES&amp;RSA sur les grandes questions de stratégie et de politique d'établissement et la mise en place de conseil</i></p>

	recherche et de l'enseignement supérieur agricoles	<p><i>de gestion dans les EESA, et pour l'évaluation de l'intérêt de structures institutionnelles de regroupement durable dans les ERSA à l'instar des départements des EESA.</i></p> <p><i>2.7. Œuvrer avec le MESR pour simplifier les critères d'accès au statut d'EPST (Révision du décret).</i></p>
--	--	--

PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
<p><b>3. Cohérence insuffisante du Système de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche agricole : trois modèles de régionalisation cloisonnés, les Centres Régionaux de recherche, les unités d'expérimentations agricoles et les directions régionales des instituts nationaux.</li> <li>• Taux de redondance élevée des diplômes de l'ingénieur agronome.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'un modèle de coordination des missions de recherche agricole et notamment agronomique régionale et nationale</li> <li>• Enseignement supérieur : conflit de vision et de mission de la double tutelle IRESA/Université, et carence en mécanismes de coordination et de synergie systémiques d'où une redondance exagérée des diplômes, notamment d'ingénieur, avec une perte du positionnement spécifique originel des EESA.</li> </ul>	<p><b>3. Développer la cohérence du Système de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles</b></p> <p><i>3.1. Développer des mécanismes institutionnels de coordination et de synergie entre structures de recherche agronomique nationales et régionales.</i></p> <p><i>3.2. Harmoniser la cartographie des diplômes de l'ESA pour une évolution vers des EESA d'excellence.</i></p> <p><i>3.3. Œuvrer avec le MESRS pour une double tutelle du SRESA mieux organisée (procédures de travail documentées, convergence des activités de financement de la recherche, ...).</i></p>

PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
<p><b>4. Modèle d'organisation et de fonctionnement de l'administration du SRESA inadapté aux enjeux de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique agricoles et à leurs fonctions sociétales, sociales et économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Textes réglementaires peu appliqués, organisation et coordination du travail insuffisante.</li> <li>•Système pénalisant pour une ouverture durable sur les programmes de financement internationaux de la recherche.</li> <li>•Absence de gestion des ressources humaines et manque qualitatif et quantitatif en compétences dans les EES&amp;RSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Absence des éléments de base garantissant la durabilité de l'efficacité du travail et notamment l'organisation moderne du travail (manuel de procédures, fiche de poste et fiches de fonction) et plus généralement absence d'un système de management de la qualité.</li> <li>•Transparence et visibilité insuffisante des processus et procédures de travail.</li> <li>•Absence de la culture de l'évaluation.</li> <li>•Absence d'ouverture sur les méthodologies modernes de management et de gestion (gestion projets, gestion des ressources humaines, systèmes d'information, etc.).</li> <li>•Organigrammes actuels inadaptés aux missions et fonctions des EESA&amp;RASA, et peu motivants pour attirer et retenir du personnel spécialisé.</li> <li>•Taux d'encadrement administratif insuffisant (dans les systèmes universitaires la norme est de 30-40 % de personnel administratif statutaire par rapport à l'effectif total de personnel technique académique et administratif) : Moyenne des EES&amp;RSA : 13% (de 6,3 à 24,4%)</li> </ul>	<p><b>4. Développer l'efficacité de l'administration du SRESA</b></p> <p><b>4.1. Améliorer l'efficacité de l'administration du SRESA par la qualité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de SMQ dans les EES&amp;RSA.</li> </ul> <p><b>4.2. Adapter les organigrammes fonctionnels sur la base des référentiels d'organisation des processus de travail déjà établis en 2015</b></p> <p><b>4.3. Développer la compétence des cadres administratifs à l'environnement de la recherche scientifique et de l'enseignement supérieur</b></p> <p><b>4.4. Développer la e-gouvernance et la e-administration.</b></p> <p><b>4.5. Négocier une politique de renforcement en personnel (recrutement et redéploiement au sein du MARHP) pour l'amélioration des taux d'encadrement techniques et administratif (à intégrer aux indicateurs GBO).</b></p>

PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
<p><b>5. Une recherche agricole insuffisamment cadrée et ouverte sur les acteurs socioéconomiques et peu valorisée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cadrage insuffisant de la recherche</i></li> <li>• <i>Inadéquation importante entre production scientifique et technique de la recherche agricole (&gt; 600 publications, &gt; 220 obtentions variétales et variétés &gt; 50 brevets d'invention, &gt; 30 paquets techniques) et sa valorisation : difficultés de valorisation des livrables de la recherche :</i></li> <li>• <i>Modèle de transfert linéaire peu efficace : documents de liaison recherche-vulgarisation peu ou pas lisibles par le secteur de la vulgarisation.</i></li> <li>• <i>Ouverture insuffisante du secteur de la recherche sur le secteur privé.</i></li> <li>• <i>Infrastructure en dégradation dans plusieurs établissements et moyens logistiques, notamment moyens de déplacement, en recul (difficultés de conduite des travaux de terrain).</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de recherche dominée par l'identification des enjeux et dépourvue d'orientations et d'objectifs stratégiques.</li> <li>• Coopération internationale non cadrée par une stratégie de la recherche agricole</li> <li>• Cumul des missions de programmation et d'évaluation des CPERA (évaluation des soumissions et des activités de recherche, gestion des conflits de mission), cadre incitatif et responsabilisant absent.</li> <li>• Faible responsabilisation des chefs de projets dans la gestion financière.</li> <li>• Transparence et communication insuffisantes (sélection et financement des projets).</li> <li>• Besoins des parties prenantes professionnelles et techniques insuffisamment exprimés : mécanismes et outils institutionnels peu développés ou absents, typologie des besoins absentes (recherche, recherche développement, transfert, encadrement technique).</li> <li>• Offre en livrable (brevet, paquets techniques, obtentions variétales, aides à la décision) de la</li> </ul>	<p><b>5. Développer le cadrage et l'ouverture de la recherche agricole sur les acteurs socioéconomiques, et améliorer la valorisation de ses livrables.</b></p> <p><i>5.1. Développer une stratégie à long terme des orientations thématiques de la recherche agricole (2035).</i></p> <p><i>5.2. Séparation des activités de programmation et d'évaluation de la recherche agricole dans un cadre réglementaire incitatif assurant une participation institutionnelle des affiliés et une meilleure ouverture sur les besoins et attentes des parties prenantes publiques professionnelles et socioéconomiques.</i></p> <p><i>5.3. Développer et organiser en collaborations avec les partenaires de facilitation de transfert les chaînes de valeur de la recherche agricole.</i></p> <p><i>5.4. Développer les compétences en R&amp;D et transfert.</i></p> <p><i>5.5. Développer la capacité du SRESA en agro-écologie par un ancrage sur le secteur</i></p>

	<p>recherche peu travaillée et insuffisamment visible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Référentiels de transfert de la recherche insuffisamment développés.</li> <li>•Modèle linéaire de transfert recherche - vulgarisation dépassé par l'évolution du SRESA.</li> <li>•Absence ou insuffisance de chaînes de valeurs organisées du transfert de la recherche (positionnement et rôles des centres techniques, des offices de développement, des groupements interprofessionnels, des organisations professionnelles et de l'AVFA).</li> <li>•Absence d'une stratégie nationale cohérente à l'encouragement à l'innovation et à l'expression des fonctions sociétales, sociales et économiques de la recherche et de l'enseignement supérieur agricoles : <ul style="list-style-type: none"> <li>-Statut et textes réglementaires d'ouverture sur le milieu socio-économique encore trop marqués par des aspects bureaucratiques entravant l'expression de la plus-value économique d'une meilleure ouverture de la recherche et de ses cadres sur les secteurs socioéconomiques.</li> <li>-Procédures de valorisation des obtentions végétales et des brevets insuffisamment ouverts sur le secteur privé et peu incitatives à l'exploitation des livrables de la recherche</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>international</b> : <i>Monter en Tunisie un centre international en agro-écologie à financer sur la coopération internationale</i></p>
--	--	--

	<p>nationale notamment dans le secteur des semences.</p> <p>-Incitations fiscales insuffisantes et complexes à l'innovation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Absence d'une politique de développement de la logistique de la recherche.</li> <li>•Budget de recherche insuffisant avec une participation insuffisante du secteur professionnel et privé.</li> <li>•Utilisation insuffisante des taxes parafiscales dans la recherche et l'innovation agricoles.</li> </ul>	<p><b>5.6. Développer et orienter la coopération internationale vers les objectifs stratégiques de la recherche agricole.</b></p> <p><b>5.7. Développer les mécanismes de financement et les budgets alloués au secteur de la recherche agricole par le gouvernement (MARHP, MESRS, MF).</b></p> <p><b>5.8. Diversifier le financement de la recherche par des projets de co-innovation avec les secteurs privés et non gouvernementaux.</b></p> <p><b>5.9. Développer les capacités en planification stratégique et en analyse prospective au service de l'ESRSA.</b></p> <p><b>5.10. Promouvoir le management de la qualité des activités de recherche et de transfert dans les ERSAs.</b></p> <p><b>5.11. Œuvrer avec le MESRS pour encourager l'ouverture des compétences sur le milieu socio-économique.</b></p>
--	--	---

PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
-----------	-------------------------------	---------------------------------

<p><b>6. Cloisonnement des structures et activités de recherche et d'enseignement supérieur agricoles et notoriété du SRESA dans le secteur agricole et la société</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cadre réglementaire et procédural insuffisamment incitatif au décloisonnement et à l'ouverture.</li> <li>•Approches de recherche multidisciplinaire et multi-institutionnelle insuffisamment développées y compris dans les processus d'évaluation de la recherche.</li> <li>•Absence de politique de mutualisation des équipements lourds à dans les EES&amp;RSA et au niveau du SRESA.</li> <li>•Rôle et gouvernance des départements et des LR dans la vie des EES&amp;RSA peu développé.</li> <li>•Absence de structures de regroupement durables des chercheurs dans les ERSA à l'instar des départements dans les EESA.</li> <li>•Visibilité insuffisante de la contribution du SRESA au développement de valeur et d'emploi par le savoir et la connaissance, absence d'uns stratégie de communication.</li> </ul>	<p><b>6. Promouvoir les synergies au sein du SRESA et avec les autres partenaires du secteur public, professionnel, privé et associatif, et développer la notoriété du SRESA</b></p> <p><i>6.1. Développer un nouveau concept souple et multifonctionnel de groupement institutionnel d'établissements publics et non gouvernementaux pour développer les fonctions économiques et sociales du SRESA.</i></p> <p><i>6.2. Développer les programmes de recherche multi-institutionnels et multidisciplinaires et améliorer leur gouvernance (transparence, communication, responsabilisation).</i></p> <p><i>6.3. Mutualiser l'utilisation des équipements lourds.</i></p> <p><i>6.4. Valoriser par une stratégie de communication appropriée, le rôle du SRESA dans la création de richesse et d'emploi par le développement du savoir et de la connaissance.</i></p> <p><i>6.5. Œuvrer avec le MESRS pour encourager l'ouverture des compétences du SRESA sur le milieu socio-économique (modèle plus souple</i></p>
--	---	---



		<i>de contractualisation), et développer l'environnement réglementaire de l'écosystème de l'innovation en Tunisie (textes réglementaires, financement, incitations).</i>
--	--	--

PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
<p><b>7. Valeurs de base régulant le système peu visibles ou absentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs éthiques peu partagées</li> <li>• Mérite insuffisamment ou non valorisé.</li> <li>• Fossé de génération entre enseignants chercheurs juniors et séniors.</li> <li>• Vie professionnelle peu évoluée dans les EES&amp;RSA et le SRESA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs éthiques peu ou non visibles et communiquées.</li> <li>• Culture du mérite peu développée voire quasi-absente de la fonction publique.</li> <li>• Espace de vie sociale quasi-absent dans le milieu professionnel.</li> </ul>	<p><b>7. Institutionnaliser les valeurs régulatrices du SRESA</b></p> <p><i>7.1. Introduire le mentorat des jeunes recrues par les séniors.</i></p> <p><i>7.2. Développer la conscience de l'éthique et de la déontologie scientifiques :</i></p> <p><i>7.3. Relancer un programme de recherche pour les jeunes chercheurs (à proposer de nouveau à l'autorité de tutelle)</i></p> <p><i>7.5. Dynamisation des amicales et association d'anciens par les EESA.</i></p> <p><i>7.6 Œuvrer avec le MESRS pour une évolution des statuts vers la rétribution du mérite</i></p>

PROBLEMES	CAUSES MAJEURES DES PROBLEMES	LIGNES DIRECTRICES DE SOLUTIONS
<p><b>8. Un enseignement supérieur agricole insuffisamment réactif aux défis de l'employabilité et de la compétitivité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employabilité des diplômés en dégradation (RC)</li> <li>• Faible interactions Université - milieu professionnel</li> <li>• Absence de continuité avec l'établissement après la diplômation</li> <li>• Une infrastructure en dégradation et des moyens logistiques en recul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'étudiants au-delà des capacités pédagogiques des EESA.</li> <li>• Absence de référentiels de compétences des diplômés de l'ESA (soft and hard skills)</li> <li>• Evolution insuffisante des contenus des cours dans les différents niveaux.</li> <li>• Intégration insuffisante dans l'enseignement des systèmes de production, de l'agronomie des zones arides, et du développement des compétences transversales nécessaires à l'exercice des métiers de l'ingénieur du médecin vétérinaire et des licenciés de l'enseignement supérieur agricole.</li> <li>• Dominance de l'enseignement théorique/enseignement pratique et dirigé.</li> <li>• Stages externes insuffisamment valorisés et faiblement parrainés par l'entreprise.</li> <li>• Méthodes d'enseignement et d'évaluation des connaissances ayant peu évoluées et</li> </ul>	<p><b>8. Un ESA compétitif et ouvert sur les besoins des marchés et secteurs de l'emploi</b></p> <p><i>8.1. Une mesure urgente : réduire la pression numérique sur les EESA et le marché de l'emploi :</i></p> <p><i>8.2. Améliorer l'adéquation cursus de formation pour une meilleure employabilité des diplômés.</i></p> <p><i>8.3. Développer l'efficacité des services supports à l'enseignement supérieur agricoles.</i></p> <p><i>8.4. Développer les capacités en pédagogie moderne.</i></p> <p><i>8.5. Renforcer le lien recherche - enseignement et l'ouverture sur les acteurs socioéconomiques des écoles doctorales du SRESA.</i></p> <p><i>8.6. Développer l'enseignement numérique</i></p> <p><i>8.7. Promouvoir la qualité de vie universitaire (Cf. 4.2)</i></p>

	<p>n'encourageant pas l'esprit de synthèse et la capacité d'analyse et d'autonomie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence des fondamentaux d'un management par la qualité de l'enseignement supérieur agricole.</li> <li>• Absence de politiques et de mécanismes et outils institutionnels d'ouverture durables sur l'environnement socio-économique.</li> <li>• Fonction de suivi de l'insertion professionnelle des diplômés non prises en charge.</li> <li>• Moyens logistiques en régression pour améliorer l'enseignement opérationnel (moyens de déplacement, capacités d'encadrement et d'hébergement sur le terrain,...).</li> </ul>	<p><b><i>8.8. Améliorer la logistique et les moyens pédagogiques pour renforcer l'enseignement opérationnel.</i></b></p>
--	--	--

