



Curriculum Vitae

Professeur **Slim Khalbous**

*Homme politique, Universitaire et Manager-Dirigeant.
Actuellement Recteur de l'AUF – Agence Universitaire
de la Francophonie.*

*Ancien ministre de l'Enseignement supérieur
& de la recherche scientifique, puis de l'Éducation
primaire et secondaire, en Tunisie.*

Carrière professionnelle : Synthèse.

Poste : Recteur (Direction générale exécutive)

Employeur/Organisation : Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

Dates/Durée : De mi-décembre 2019 à (En cours...)

Lieux : Paris (France), Montréal (Canada)

Nombre subordonnés directs : 400 (dont 320 managers)

Poste : Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Employeur/Organisation : L'État tunisien

Dates/Durée : De juillet 2016 à décembre 2019

Lieu : Tunis (Tunisie)

Nombre subordonnés directs : 45.000 fonctionnaires, dont 23.000 universitaires

Poste : Ministre de l'éducation

Employeur/Organisation : L'État tunisien

Dates/Durée : D'avril 2017 à septembre 2017

Lieu : Tunis (Tunisie)

Nombre subordonnés directs : 200.000 fonctionnaires, dont 150.000 enseignants

Poste : Manager – Dirigeant & Entrepreneur

Employeur/Organisation : Indépendant

Dates/Durée : De novembre 2000 à juillet 2016

Lieux : Tunisie, France & autres

Nombre subordonnés directs : Cf. détails ci-dessous.

Poste : Doyen IHEC – Université de Carthage

Employeur/Organisation : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Dates/Durée : De juillet 2011 à juillet 2016

Lieu : Carthage (Tunisie)

Nombre subordonnés directs : 380 employés, dont 300 enseignants-chercheurs et experts professionnels

Poste : Enseignant-chercheur universitaire

Employeur/Organisation : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

Dates/Durée : De septembre 1995 à (En cours...)

Lieux : Tunisie, France & autres (Liban, Maroc, Sénégal...)

Nombre subordonnés directs : Cf. détails ci-dessous.

• **Domaine d'expertise :** Synthèse.

- **Développement à l'international** (Stratégie d'internationalisation, Stratégie de développement).
 - **Science politique** (Diplomatie scientifique, Sondage politique, Pouvoirs territoriaux).
 - **Politique publique** (Réforme des administrations publiques et des systèmes éducatifs).
 - **Entrepreneuriat** (Gestion de projet, Étude de marché, Innovation en entreprise).
 - **Communication** (Marketing, Publique, Politique, Interculturelle, Négociation).
 - **Management** (Management Interculturel, Stratégie d'entreprise, Système d'information).
-

• **Formation : Diplômes, Certifications, Langues et Autres activités**

Diplômes universitaires :

Doctorat ès Sciences de Gestion, Spécialité : Management interculturel. Université des Sciences Sociales Toulouse, France. *Très Honorable avec les Félicitations du Jury à l'Unanimité*, 2000.

Diplôme d'Études Approfondies en Science Politique, DEA Sc. Po., Spécialité : Communication Politique, Institut d'Études Politiques, IEP Toulouse, 1996.

Diplôme d'Études Approfondies en Sciences de Gestion, DEA Sc. Gestion, Spécialité : Communication internationale et Système d'Information, Institut d'Administration des Entreprises, IAE Toulouse, 1994.

Maîtrise en Sciences de Gestion, (Bac+4), Institut Supérieur de Gestion, ISG, Université de Tunis, 1993.

Baccalauréat, option : Math-Sciences, Collège Sadiki, Tunis, 1989.

Certifications spécialisées :

Coach Professionnel, Membre de l'International Coach Federation - ICF, Canada (2014)

Certification Profiling, Logiciel Swiss Nova Global – Canada & Suisse (2016)

Distinctions honorifiques :

Officier de l'ordre de la Pléiade - Assemblée Parlementaire de la Francophonie, 2024.

Commandeur de l'ordre national - Présidence de la république, Roumanie, 2023.

Chevalier de l'ordre des arts et des lettres - Ministère de la Culture, France, 2022.

Doctorat Honoris Causa - Université de Lubumbashi - R.D.Congo, 2022.

Activités associatives & bénévolat avec la société civile :

Membre du Conseil d'Orientation Stratégique, IRD France – Institut de recherche pour le développement (depuis 2024...)

Membre du Conseil d'administration de l'Université de Tongji – Chine (depuis 2023...)

Membre du Advisory Board de TABC- Tunisia Africa Business Council (2016-2017).

Membre fondateur du réseau des ALUMNI IHEC CARTHAGE (2014-2016).

Membre fondateur du FUT – Forum Universitaire Tunisien (2011-2016).

Membre du Rotary International – Rotary Club La Marsa (2011-2016).

Vice-président de l'ATM - Association Tunisienne du Marketing (2002-2016).

Membre de l'AFM - Association Française du Marketing (1997-2016).

Membre de l'ATSG - Association Tunisienne des Sciences de Gestion (2000-2005).

Président Fondateur CRITT - Cercle de Recherche Interdisciplinaire Tunisien de Toulouse (1998-2000).

Représentant RTSG - Revue Tunisienne des Sciences de Gestion, à Toulouse (1999-2000).

Membre URBM - Unité de Recherche sur le Bassin Méditerranéen à Toulouse (1995-2000).

Président de la Promotion Marketing 93 - Promotion sortante de l'ISG de Tunis (1992-1993).

Président de l'Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales, AIESEC (1990-1992).

Langues pratiquées :

Bilingue maternelle : **Arabe et Français**.

Langue professionnelle : **Anglais**. Langue de loisir : **Italien**

Situation familiale :

Marié, Trois (3) enfants.

Poste : Recteur (Direction générale exécutive)

Employeur/Organisation : Agence Universitaire de la Francophonie (AUF)

Dates/Durée : *De mi-décembre 2019 à (En cours...)*

Lieux : *Paris (France), Montréal (Canada) & partout dans le monde*

Nombre subordonnés directs : *400 (dont 320 managers)*

• **RÔLES & RESPONSABILITÉS :**

1- Gestion stratégique :

- Propose la stratégie de l'AUF au Conseil d'administration.
- Sollicite l'avis des instances consultatives pour des réflexions stratégiques en lien avec leurs missions.

2- Gouvernance financière :

- Gère les recettes et les dépenses de l'AUF.
- Présente un projet de budget annuel au Conseil d'administration et soumet les comptes de l'exercice précédent ainsi qu'un rapport d'activité annuel pour approbation.
- Met en œuvre toutes les procédures financières nécessaires.

3- Gestion opérationnelle :

- Recrute, dirige et encadre le personnel de l'AUF.
- Met en œuvre l'ensemble des orientations, programmes et projets de l'AUF.
- Anime et gère le réseau des institutions membres de l'AUF.
- Approuve et exécute les contrats confiés à l'AUF.
- Représente l'AUF devant les instances judiciaires.

4- Coordination des organes :

- Propose l'ordre du jour du Conseil d'administration, de la Commission des institutions membres et de la Commission des finances.
- Propose l'ordre du jour des réunions respectives des présidents du Conseil scientifique, du Conseil économique et social, du Conseil des réseaux et de la Conférence de réflexion stratégique.
- Présente au Conseil d'administration un ensemble cohérent de procédures d'évaluation des dossiers soumis à l'AUF.

5- Représentation internationale :

- Représente l'AUF auprès de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement, de la Conférence ministérielle et du Conseil permanent de la Francophonie.

• **PRINCIPALES RÉALISATIONS :**

1- Développement stratégique :

- Conception de la stratégie 2021-2025 de l'AUF, approuvée à l'unanimité lors de l'Assemblée générale de 2021 à Bucarest.
- Bilan stratégique 2021-2025 de l'AUF : tous les objectifs et indicateurs clés de performance (ICP) ont été atteints, voire dépassés.
- Conception de la stratégie 2026-2029 de l'AUF, approuvée à l'unanimité lors de l'Assemblée générale de 2025 à Dakar.

2- Développement de la diplomatie scientifique :

- Pilotage de la rédaction d'un Manifeste pour la diplomatie scientifique en Francophonie. À ce jour, 43 gouvernements l'ont signé.
- Mandat de plusieurs gouvernements pour piloter leurs projets de réforme de l'éducation et du système universitaire : par exemple, au Liban, en Mauritanie, au Congo, en Côte d'Ivoire, etc.

3- Innovation, gouvernance et visibilité :

- Création de conférences ministérielles pour les ministres chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche (5 éditions organisées : 2021-2025) – participation annuelle moyenne de 25 ministres.
- Création de dix conférences régionales pour les recteurs (3 éditions organisées : 2023-2025) : Europe de l'Ouest, Europe centrale, Amériques, Asie-Pacifique, Moyen-Orient, Caraïbes, Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique australe – participation annuelle moyenne de 600 recteurs et présidents d'université.
- Création d'un événement annuel majeur autour d'un thème d'actualité : la SMFS, Semaine mondiale de la Francophonie scientifique (5 éditions organisées : 2021-2025) – participation annuelle moyenne (en présentiel et en ligne) de 5 000 participants.
- Création de deux conseils consultatifs pour l'AUF : le Conseil économique et social (composé de personnalités du monde économique) et le Conseil des réseaux (composé des présidents de réseaux scientifiques internationaux).
- Promotion du multilinguisme dans le domaine scientifique : Conférence panafricaine sur le multilinguisme (4 éditions organisées entre 2022 et 2025). Accord-cadre avec la Fédération des universités arabes, l'Association internationale des universités de langue portugaise, ou encore l'Association des universités du Commonwealth. Plan de promotion des publications scientifiques en français : Label, Plateforme, Cartographie des revues et thèses...

4- Renforcement des réseaux éducatifs et scientifiques :

- Depuis 2020, le réseau des établissements membres de l'AUF a franchi le cap symbolique des 1 000 universités et centres de recherche (le plus grand réseau universitaire au monde).
- Les réseaux scientifiques soutenus par l'AUF sont composés de 40 réseaux disciplinaires ou multidisciplinaires. Ils rassemblent plus de 2 000 experts mobilisables sur des thématiques ou des enjeux spécifiques. -Le réseau de jeunes CLÉF (Clubs Leaders Étudiants Francophones) : 200 clubs dans 70 pays.

5- Implantation mondiale de l'organisation :

- La présence administrative et managériale de l'AUF est renforcée par 40 bureaux nationaux (créés entre 2021 et 2024), en plus des 10 bureaux régionaux.
- Le nombre de domaines d'activité de l'AUF est passé de moins de 30 (en 2019) à 150 (en 2024). Exemples : campus numériques (CNF), centres d'insertion professionnelle (CEF), laboratoires multimédias éducatifs (LMP) et FabLab.

6- Gestion budgétaire :

- Le budget de l'AUF a augmenté de 40 % entre 2020 et 2024.
- Les sources de financement de l'AUF se sont diversifiées : subventions publiques, fonds privés, banques de développement, fondations philanthropiques, cotisations des membres, etc.
- Les frais de fonctionnement ont été maintenus en dessous de 12 % du budget. Le budget de l'AUF directement alloué aux projets et actions de terrain représente 75 % du budget total. - Plan de gestion de crise en 2025, à la suite de la réduction des subventions publiques.

Poste : Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Employeur/Organisation : L'État tunisien

Dates/Durée : *De juillet 2016 à décembre 2019*

Lieu : *Tunis (Tunisie)*

Nombre subordonnés directs : *45.000 fonctionnaires, dont 23.000 universitaires*

- **RÔLES & RESPONSABILITÉS :**

Globalement : Mettre en place un plan de réforme du système universitaire national.

1- Gouvernance ministérielle :

Le ministère est nommé par le Président de la République, membre de droit du Conseil des ministres, et définit la politique de l'État en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique.

Septième budget de l'État tunisien (sur 26 ministères).

Trois cent mille (300.000) étudiants inscrits chaque année.

Quarante-cinq mille (45.000) fonctionnaires.

2- Politiques de formation et d'éducation :

- Présidence du Conseil des universités : 13 universités publiques, 205 établissements d'enseignement supérieur publics et 70 établissements d'enseignement supérieur privés.

3- Politique nationale de recherche :

- Secrétariat d'État à la Recherche sous ma responsabilité.

- Quarante (40) centres nationaux de recherche pluridisciplinaire.

- Sept cents (700) structures de recherche universitaires (laboratoires et unités).

4- Développement de la vie communautaire :

- Trois (3) services universitaires publics, Nord, Centre et Sud (par exemple, 70.000 lits en résidences universitaires et 17.000.000 de repas universitaires par an, etc.).

- **PRINCIPALES RÉALISATIONS :**

Méthode : Organisation des Assises nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche. Vision stratégique pour 2030. Participation de plus de 1.500 experts nationaux et internationaux. Préalablement, une consultation nationale de huit mois a été effectuée auprès de tous les conseils scientifiques des établissements du pays et la création de comités thématiques nationaux en vue des Assises.

1- Réforme de la gouvernance :

- *Exemple 1* : Adoption d'un texte pour la démocratisation du système de gouvernance des universités publiques. Élection des présidents d'université et des doyens des établissements selon un programme, des organes et un système de liste.

- *Exemple 2* : Création de plusieurs comités de coordination interministériels (notamment pour la supervision conjointe) avec les ministères suivants : éducation, formation professionnelle, santé, agriculture, sports et jeunesse, et culture.

- *Exemple 3* : Conception des « packs universités » et « packs établissements » : approche innovante afin d'opérationnaliser efficacement le prêt de la banque mondiale pour l'enseignement supérieur en Tunisie, selon la feuille de route issue des Assises de la réforme nationale.

2- Réforme de l'enseignement :

- *Exemple 1* : Refonte complète du système d'orientation universitaire : transparence (publication des scores), approche multicritères (prise en compte des matières de spécialité du baccalauréat) et innovation par l'introduction de l'orientation par les talents pour certaines formations professionnalisantes.

- *Exemple 2* : Réforme des programmes du système LMD (licence, master, doctorat) : Notamment par le renforcement obligatoire, à travers les commissions sectorielles disciplinaires, des compétences linguistiques, relationnelles, culturelles et technologiques dans les curricula.

- *Exemple 3* : Assurance qualité : Obtention des premières accréditations internationales pour les diplômes nationaux en médecine et en ingénierie. Lancement en parallèle des travaux de la création de la future agence nationale d'assurance qualité.

3- Renforcement de la coopération internationale :

- *Exemple 1* : Coopération entrante : Organisation du programme international « Campus Tunisie en Afrique » afin d'attirer les étudiants d'Afrique subsahariens pour la destination études en Tunisie, le ministère a organisé dans plusieurs pays africains un salon de l'offre universitaire avec à chaque fois une délégation de haut niveau présidée par le ministre qui est accompagné par des présidents d'universités publiques et privées.
- *Exemple 2* : Coopération sortante : Organisation de la 3^e conférence ministérielle DIALOGUE 5+5 : « Recherche, innovation et enseignement supérieur », avec la participation des 10 ministres de la région méditerranéenne, de la Commission européenne, du Secrétariat général de l'Union pour le Maghreb Arabe, et du Secrétariat général de l'Union pour la Méditerranée. Organisation à la cité des sciences de Tunis de « China Campus » avec l'invitation d'une trentaine d'universités chinoises parmi les mieux classées au monde.
- *Exemple 3* : Production scientifique internationale : la Tunisie est devenue (en 2019) le pays associé à l'Union européenne à remporter le plus d'appels à propositions compétitifs dans le cadre d'Horizon 2020 (le programme européen de recherche et d'innovation).

4- Gestion sociale en temps de crise :

- *Exemple 1* : Dans le cadre de ce qu'on appelle le « printemps arabe » une gestion complexe des crises syndicales et des appels à la grève en réponse à la baisse du pouvoir d'achat des enseignants et des chercheurs : Climat social national tendu, compétition entre chambres syndicales politiquement opposées, manipulations de l'opinion public par les partis politiques en phase d'apprentissage démocratique, mauvaise compréhension de la notion de liberté d'expression par certains acteurs de la société civile et énormément de désinformations dans les médias et à travers les réseaux sociaux... le tout, dans le cadre d'un gouvernement d'une coalition fragile et sous pression de la rareté des ressources financières.
- *Exemple 2* : A la suite des négociations interministérielles dures, en 2019, signature d'un accord pour la plus forte augmentation salariale jamais enregistrée dans l'enseignement supérieur en Tunisie : +25 % pour tous les grades des enseignants-chercheurs et des technologues.
- *Exemple 3* : Création des centres de médiations et de gestion des conflits universitaires. Un programme innovant généralisé auprès de toutes les universités publiques afin de former les administratifs, enseignants et représentants des étudiants aux techniques de médiation et gestion à l'amiable des conflits.

5- Réforme de la recherche :

- *Exemple 1* : Définition des priorités nationales : lancement de la première consultation nationale sur les priorités thématiques pour la recherche et l'innovation en Tunisie.
- *Exemple 2* : Réorganisation des structures de recherche : Consolidation et fusions des structures de recherche (laboratoires et unités de recherche) pour atteindre une masse critique, conformément aux priorités du pays et des critères de l'innovation à impacts.
- *Exemple 3* : Amélioration du système de financement de la recherche : Augmentation du budget total alloué à la recherche. Au niveau institutionnel, financement transparent et équitable (selon grille préétablie) des structures de recherche, indexé sur les priorités nationales (selon la consultation) et leurs productions scientifiques. Au niveau individuel, création des primes individuelles pour les chercheurs en fonction de la qualité de leurs publications indexées à l'échelle internationale.

6- Renforcement de l'employabilité des diplômés :

- *Exemple 1* : Création de plus de 150 « Centres de certification des compétences et des carrières » (centres 4C). Des centres intégrés aux établissements universitaires, répartis sur l'ensemble du territoire, qui accompagnent l'insertion professionnelle des futurs diplômés par des formations complémentaires et les initiatives entrepreneuriales par des coaching professionnalisants.
- *Exemple 2* : Création du Statut national d'étudiant-entrepreneur - SNEE (Décret ministériel). Réalisé en coopération avec l'AUF, ce statut encourage l'innovation et l'entrepreneuriat, ainsi que la création de start-ups au sein des universités.
- *Exemple 3* : Numérisation et mise en ligne de plusieurs services aux étudiants.

7- Budget du ministère :

Malgré la grave crise financière que traversait la Tunisie à l'époque, j'ai plaidé devant le Parlement en faveur d'une augmentation régulière du budget : celui-ci est passé de 1,4 milliards de dinars tunisiens (en 2015) à 1,65 milliards de dinars tunisiens (en 2019), soit une hausse de +18 %.

Poste : Ministre de l'éducation
Employeur/Organisation : L'État tunisien

Dates/Durée : *D'avril 2017 à septembre 2017*

Lieu : *Tunis (Tunisie)*

Nombre subordonnés directs : *200.000 fonctionnaires, dont 150.000 professeurs*

- **RÔLES & RESPONSABILITÉS :**

Globalement : il faut sauver l'année scolaire au niveau national.

Contexte général de l'intérim :

En tant que ministre indépendant, j'ai succédé à un ministre politisé qui avait été démis de ses fonctions. Le ministère était paralysé par de nombreuses grèves depuis des mois, faisant planer la menace d'une année blanche et d'une impossibilité de préparer les examens nationaux.

L'intérim passé à la tête du ministère a été extrêmement intense. D'autant plus que, parallèlement, j'ai conservé le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

1- Structure du ministère :

Le ministère de l'Éducation nationale est organisé comme suit :

Au niveau central, le cabinet du ministre, le secrétariat général et 15 directions générales.

Au niveau régional, 24 délégations régionales, correspondant aux 24 gouvernorats du pays.

2- Budget du ministère :

Budget en 2017 : environ 5 milliards de dinars (15 % du budget de l'État).

3- Effectifs du ministère :

Nombre d'élèves : 2.100.000 inscrits, dont : 1.200.000 élèves du primaire répartis dans 4.600 écoles ; et 900.000 élèves du secondaire répartis dans 1.500 lycées.

Nombre total de fonctionnaires : 200.000 (32 % de l'ensemble des employés de l'État), dont : 150.000 enseignants et 50.000 personnels administratifs, ouvriers et techniciens.

- **PRINCIPALES RÉALISATIONS :**

1- Organisation des examens nationaux :

- *Exemple 1* : Organisation réussie des examens nationaux : diplômes d'enseignement général, technique et de base, avec 33.000 candidats (mai 2017).

- *Exemple 2* : Organisation sans accroc du plus important examen national : le baccalauréat (fin des études secondaires), avec 130.000 candidats (mai-juin 2017).

2- Gestion sociale :

- *Exemple 1* : Efforts du ministère pour promouvoir la paix sociale : fin des grèves, reprise du dialogue et mise en place d'une cellule de crise en vue des prochains examens nationaux (avril 2017).

- *Exemple 2* : Reprise du dialogue avec les représentants des parents d'élèves (par exemple, ajustement des dates des vacances scolaires).

3- Pédagogie :

- *Exemple 1* : Création d'une nouvelle licence en sciences de l'éducation destinée à former les futurs professeurs de lycée. Une innovation soutenue conjointement par le ministère de l'Éducation et celui de l'Enseignement supérieur.

- *Exemple 2* : Réforme du calendrier des examens (par exemple, maintien du système semestriel avec un nouvel équilibre entre contrôle continu et semaines d'examens...).

- *Exemple 3* : Mise en œuvre d'une nouvelle stratégie nationale d'orientation des lycéens vers l'enseignement supérieur, en coordination avec le ministère de l'Enseignement supérieur (juillet-août 2017).

4- Gouvernance générale :

Mise en œuvre de tous les préparatifs pour la rentrée scolaire 2018 en coordination avec toutes les délégations départementales régionales (août-septembre 2017).

Poste : Manager – Dirigeant & Entrepreneur
Employeur/Organisation : Indépendant

Dates/Durée : *De novembre 2000 à juillet 2016*
Lieux : *Tunisie, France & autres*
Nombre subordonnés directs : *Cf. détails ci-dessous.*

• **CONSULTANT INTERNATIONAL AUPRES DE PLUSIEURS MULTINATIONALES. FONDATEUR DE DEUX PME**

Année :	Institution :		Statut :
2004 – 2014	DSK CONSULTING	<i>Entreprise de conseil, études et formation en développement stratégique, gestion des organisations, orientation marketing et stratégie de communication. Tunis</i>	Fondateur Consultant Manager
2001 – 2011	IRIS INTERNATIONAL RESEARCH	<i>Entreprise de conseil, en communication et en intégration des nouvelles technologies. Totalement exportatrice.</i>	Fondateur Consultant Manager
2001 – 2004	HERMES	<i>Entreprise de conseil en management. Tunisie</i>	Consultant Senior
2000 – 2001	LORAL CYBERSTAR	<i>Multinationale américaine dans le développement des nouvelles technologies</i>	Consultant International
1999 – 2000	VOGA PARTENAIRES	<i>Entreprise de conseil en management et d'études de marché, Toulouse - France</i>	Chargé d'Etudes
1994 – 1998	UNIVERSITÉ DES SCIENCES SOCIALES	<i>Toulouse – France</i>	Chargé d'Etudes
1993 – 1994	UPSA TUNISIE	<i>Entreprise internationale d'industrie pharmaceutique, Tunis</i>	Chargé de Communication.
1991 – 1993	KOMPASS	<i>Banque de données internationale, Tunis</i>	Délégué commercial

Poste : Doyen IHEC – Université de Carthage

Employeur/Organisation : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Dates/Durée : *De juillet 2011 à juillet 2016*

Lieu : *Carthage (Tunisie)*

Nombre subordonnés directs : *380 employés, dont 300 enseignants-chercheurs*

• **RÔLES & RESPONSABILITÉS :**

Objectif global : relever un défi de taille, redresser une école de prestige en difficulté après la révolution du « printemps arabe ».

Institut des Hautes Études Commerciales :

HEC Carthage, 1^{ère} école de commerce de Tunisie, fondée en 1942.

Effectif étudiant : 4.000 étudiants. Personnel enseignant : 380 enseignants-chercheurs et experts professionnels (dont 170 enseignants et 80 employés administratifs permanents).

Poste du Doyen (Direction générale) :

En tant que Doyen d'HEC, j'ai été élu pour un premier mandat en juillet 2011, puis réélu en juillet 2014 pour un second mandat. J'étais le premier doyen élu et le plus jeune de l'histoire de ce prestigieux établissement universitaire.

• **PRINCIPALES RÉALISATIONS :**

1- Variation de l'offre pédagogique :

- 6 Licences, 14 Masters, 5 Doctorats et la Révision comptable (expertise),
- Formation continue (professionnelle),
- Innovation : « HEC Prépa », un programme d'excellence pour les meilleurs étudiants.

2- Renforcement de la recherche :

- Structuration d'une école doctorale,
- Ouverture de plusieurs laboratoires de recherche,
- 200 doctorants inscrits (5 disciplines), et une quinzaine de soutenances de doctorat par an.

3- Dynamisation de la vie estudiantine :

- Création d'un centre culturel. Labélisation d'une vingtaine d'associations étudiantes,
- Signatures d'une cinquantaine de conventions avec des entreprises,
- Signatures d'une dizaine de partenariats actifs avec des universités internationales.

4- Rénovation de l'infrastructure :

- Amélioration du complexe sportif et création d'un musée du sport,
- Développement d'infrastructures d'enseignement modernes (amphis, salle d'informatique, salle des thèses, salle des profs...)
- et de loisirs (restaurant universitaire, salle polyvalente, espaces verts...) avec une approche nouvelle : investissements publics et partenariats privés.

5- Politique événementielle nationale et internationale :

- « HEC Recrute » : deux grands forums de l'emploi par an,
- « HEC Challenge » : le plus grand concours d'entrepreneuriat universitaire du pays,
- « HEC Doctoriales Recherche », les Journées de la recherche scientifique,
- « HEC Doctoriales Innov », les Journées de la recherche pro pour l'innovation,
- Des cycles de conférences internationales prestigieuses : par exemples, *Joseph Stiglitz* (prix Nobel d'économie – États-Unis), *Muhammad Yunus* (prix Nobel de la paix – Inde), *Alain Juppé* (Premier ministre français), *Akinwumi Adesina* (président de la Banque africaine de développement – Nigéria), *Sakena Yacoobi* (prix WISE pour l'éducation – Afghanistan), etc.

Résultats : HEC Carthage est redevenue l'école de gestion affichant le taux d'admission le plus élevé de Tunisie et l'un des meilleurs toutes disciplines confondues. Elle se classe également première en termes d'insertion professionnelle de ses diplômés.

Poste : Enseignant-chercheur universitaire

Employeur/Organisation : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Dates/Durée : *De septembre 1995 à (En cours...)*

Lieux : *Tunisie, France & autres (Liban, Maroc...)*

Nombre subordonnés directs : *Cf. détails ci-dessous.*

• **RÔLES & RESPONSABILITÉS :**

1- Parcours d'enseignement : (1995 – 2026 / +30 ans)

- À l'international, depuis 2019, Professeur des universités en détachement, Recteur de l'AUF.
- À l'international, de 2000 à 2016, professeur invité : France, Maroc et Liban.
- En Tunisie, de 2000 à 2019 (De maître-assistant à Professeur des universités – Université de Carthage)
- En France, de 1995 à 2000 (Attaché à l'enseignement et à la recherche – Université de Toulouse).
- Étapes clés dans l'évolution de la carrière d'universitaire :
 - 2003 Habilitation à Diriger les Recherches Universitaires, Accordée à l'Unanimité du Jury.
 - 2006 Agrégation Universitaire, Concours national. Grade : Maître de Conférences HDR
 - 2013 Professorat. Concours national. Grade : Professeur des universités.

2- Parcours de recherche : (1994 – 2020 / +25 ans)

- Rédacteur en chef d'une revue scientifique – Revue tunisienne du marketing (2010-2016).
- Production et publication d'une quinzaine d'articles (15) dans des revues scientifiques à comité de lecture et d'une cinquantaine de communications (50) dans des actes de conférences scientifiques à comité de lecture. *Exemples :*
 - S. Khalbous, A. Gabssi., « *Le Développement par la Formation et la Recherche Universitaire à l'étranger* », in Ouvrage collectif : l'Université du XXI^{ème} siècle et le développement, édition Centre des Publications Universitaires – CPU Tunis, 2000.
 - C. Dianoux, S. Khalbous., « *Transposition linguistique ou adaptation culturelle des sites web multilingues* ». Entreprendre et Diriger, 2006.
- Directeur de 10 thèses de Doctorat en sciences de gestion soutenues. *Exemples :*
 - Radhouan S., « *Bilinguisme structurel & efficacité publicitaire bilingue : définition du concept, construction d'échelle de mesure et quasi-expérimentation des effets* », IHEC - Université de Carthage, 2016.
 - Ferjani D., « *Stratégies marketing des campagnes électorales : vers des indicateurs d'efficacité* », IHEC - Université de Carthage, 2020.
- Directeur de +120 mémoires de master en sciences de gestion et en science politique.
- Membre, Rapporteur ou Président des jurys de thèses de Doctorat de +50 soutenances.
- Production d'une thèse de Doctorat en sciences de gestion, mention très bien avec félicitations du jury (2000), en marketing-management interculturel.
- Production de deux mémoires de recherche diplômants de 3^e cycle (DEA) : en communication internationale (1994) et en communication politique (1996).

3- Autres parcours de gouvernance : (2000 – 2026 / +25 ans)

Autres responsabilités universitaires (*hors décanat et portefeuilles ministériels*) :

- Président de la Commission sectorielle nationale des sciences de gestion (2012-2016) : Cette commission réunit une vingtaine de professeurs de renom chargés d'accréditer les diplômes nationaux (publics et privés), plus un rôle consultatif dans la réforme de l'enseignement supérieur.
- Formation des formateurs en pédagogie (enseignants universitaires nouvellement recrutés),
- Formation administrative à la communication publique (hauts fonctionnaires À l'ENA – École nationale d'administration).
- Formation professionnelle aux stratégies d'internationalisation des entreprises (divers secteurs).
- Responsable pédagogique du master « Création d'entreprise et ingénierie entrepreneuriale » (2007-2011).
- Chef du département « Gestion, Droit et Langues » (2 mandats) : 4 masters, 2 diplômes de cycle court, 120 enseignants et plus de 2.700 étudiants (2001-2005).
- Membre élu de plusieurs jurys nationaux de recrutement des Assistants et Maîtres-assistants aux universités (2009-2016).

Publications sur la Francophonie (extrait)

Slim Khalbous

- « *La diplomatie scientifique francophone ou l'influence de convergences ?* », Magazine Influences de FFA – Forum Francophone des Affaires, 2024.
- « *Valoriser les opportunités portées par la langue française* », Intervention/chapitre in Livre blanc du sommet de l'innovation organique et des startups émergentes, Édition Emerging Valley, 2022.
- « *Encourager l'entrepreneuriat féminin* », Intervention/chapitre in ouvrage collectif : Ensemble pour les droits des femmes ! Edition Gallimard, 2022.
- « *Développement durable : de la nécessité d'une Afrique scientifique* », Lettre ouverte d'un collectif d'intellectuel sur le Magazine Jeune Afrique, 2022.
- « *Livre blanc de la Francophonie scientifique – Consultation mondiale AUF* », Directeur de la Publication, Édition AUF, 2021.
- « *De la stupéfaction... à la résilience !* », Préface in ouvrage collectif Responsabilité sociale en santé et pandémie de Covid-19, Édition Presses de l'EHESP, 2021.
- « *De la valorisation de la Francophonie scientifique* », Préface in Vers un espace francophone de la valorisation de la recherche, Édition Wallonie-Bruxelles International et AUF, 2021.
- « *50 ans de Francophonie institutionnelle* », Entretien de la Revue internationale des Francophonies, mené par Marielle Payaud, Rédactrice en chef de la Revue, 2020.