



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT À LA DÉFINITION ET LA MISE EN PLACE D'UN PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE

Projet Erasmus+ CBHE 609879

Pilotage universitaire rénové dans le Sud-Est asiatique – PURSEA

2023



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



Guide d'accompagnement à la définition et la mise en place d'un plan stratégique de développement d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

Projet Erasmus+ CBHE 609879

Pilotage universitaire rénové dans le Sud-Est asiatique – PURSEA

2023

PURSEA - Pilotage universitaire rénové dans le Sud-Est asiatique

Projet Erasmus+ CBHE

Code : 2115 609879-EPP-1-2019-1-VN-EPPKA2-CBHE-JP

Guide d'accompagnement à la définition et la mise en place d'un plan stratégique de développement d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche

Version 1.0, 2023

Rédacteurs :

- **Thierry Bontems** (CNRS - Laboratoire PACTE)
- **Sandrine Canter** (Université Libre de Bruxelles)
- **Claude-Emmanuel Leroy** (Agence universitaire de la Francophonie)
- **Sabine Goulin** (Université de Lorraine)
- **Marie Lismonde** (Université Libre de Bruxelles)
- **Nguyen Thi Cuc Phuong** (Université de Hanoi, coordonnatrice du projet)
- **Nguyen Thi Thuy Nga** (Agence universitaire de la Francophonie)
- **Jean Emile Gombert** (France Universités)
- **Mokhtar Ben Henda** (Université Bordeaux Montaigne)

Conception graphique : Nguyen Le Dieu Binh

Impression : Công ty TNHH tư vấn và thiết kế quảng cáo truyền thông TAD Việt Nam

Document sous licence Creative Commons CC-BY- 4.0 International.



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de la présente publication ne vaut en rien approbation de son contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs ; la Commission ne peut être tenue responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans la présente publication

PRÉFACE

Le projet « Pilotage Universitaire Rénové dans le Sud-Est Asiatique » (PURSEA) est un projet Erasmus+ CBHE, réalisé de janvier 2020 à juillet 2023, financé principalement par l'Union européenne et cofinancé par 16 partenaires du consortium du projet. Ayant pour but de renforcer les capacités des universités asiatiques dans l'élaboration et la mise en place de leur plan stratégique de développement, le projet a réuni 8 partenaires asiatiques et 8 partenaires européens : Université de Hanoi (coordinatrice du projet), Université d'Architecture de Hanoi, École supérieure de Transport et de Communication, École polytechnique – Université de Danang, Université des Sciences sociales et humaines – Université nationale de Ho Chi Minh ville, Université de l'Économie et du Droit – Université nationale de Ho Chi Minh ville, Institut de Technologie du Cambodge, Universités des Sciences de la Santé du Cambodge, Agence universitaire de la Francophonie, Université de Lorraine, Centre national de la Recherche scientifique, Université libre de Bruxelles, Université Bordeaux Montaigne, Université de Toulon, Université de Duisburg-Essen, Université de Bretagne occidentale.

Entrepris à l'initiative du comité de pilotage du projet PURSEA, ce guide est le résultat d'une élaboration collective, pluridisciplinaire et internationale francophone d'expert.e.s d'établissements partenaires du projet PURSEA et en même temps membres de l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF).

Le guide n'est pas une fin en soi : il s'agit de mettre en place des ateliers de sensibilisation ou de transfert d'expertise, à travers la mobilisation des expert.e.s du projet PURSEA à destination des établissements membres de l'AUF ainsi que d'autres universités de la région qui s'y intéressent.



Difficultés initiales : incertitudes inhérentes à une période de commencement. Il s'agit de vaincre les hésitations et indécisions sans pour autant tomber dans la précipitation. Prendre le temps de la réflexion au service d'une stratégie reste le chemin le plus juste.

S'entendre avec tous : dialogue avec autrui dans une approche constructive. Il s'agit de faire comprendre sa spécificité en accueillant celle de l'autre, et permettre ainsi d'inscrire ces différences dans un ensemble harmonieux, car convergent. S'entendre malgré et à partir de ces spécificités.

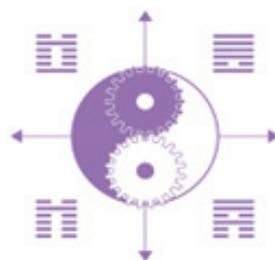


Alliance : harmonie des choses à partir d'un ensemble discordant. Il s'agit d'identifier un centre autour duquel des éléments disparates convergent. C'est à partir de composantes différentes bien que complémentaires que s'organise ce centre convergent, car animé d'une vision qui les dépasse.

Progresser pas à pas : réalisations passées au service de l'accomplissement d'actions présentes. Il s'agit de mesurer les bienfaits des efforts réalisés en s'appuyant sur le temps qui passe. Partir de ce qui a été réalisé en vue de définir les forces à partir desquelles l'aboutissement d'une stratégie devient possible

Le livre des changements

Seconde moitié du 1er millénaire av. J.-C.



La gouvernance en mouvement

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	5
CONTEXTE DU GUIDE	11
OBJECTIFS DU GUIDE	15
STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE	17
PARTIE I : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE LIÉE À LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT	23
1. CONDITIONS PRÉALABLES À REMPLIR AU SERVICE DE LA DÉMARCHE LIÉE À LA DÉFINITION ET LA MISE EN PLACE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT	25
1.1 <i>Pilotage institutionnel lié à la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement</i>	26
1.2 <i>Plan stratégique de développement et écosystème de l'établissement</i>	27
1.3 <i>Plan stratégique de développement et parties prenantes</i>	27
1.4 <i>Axes stratégiques prioritaires à retenir lors de la définition du plan stratégique de développement</i>	28
1.5 <i>Menaces et opportunités liées à la définition et la mise en place du plan stratégique de développement</i>	29
1.6 <i>Ressources nécessaires au service de la définition du plan stratégique de développement</i>	29
2. IMPLICATION DES STRUCTURES DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT	30
2.1 <i>Responsable (ou service) chargés du pilotage de la démarche</i>	31
2.2 <i>Mise en place d'un groupe de pilotage de la démarche</i>	32
2.3 <i>Identification des niveaux de responsabilités au sein des structures de l'établissement</i>	33
3. RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET TECHNIQUES AU SERVICE DU PILOTAGE DE LA DÉMARCHE	38
4. APPROCHE PARTICIPATIVE DU PERSONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT ET D'AUTRES PARTIES PRENANTES	39
4.1 <i>Réunions de sensibilisation</i>	39
4.2 <i>Prise d'avis du personnel de l'établissement et des autres parties prenantes</i>	40
4.3 <i>Groupes de travail à mobiliser au service du pilotage de la démarche</i>	40
5. MISE EN PLACE D'UNE OFFRE DE FORMATION LIÉE À L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT	41
5.1 <i>Définition des besoins en formation liés à la démarche</i>	42
5.2 <i>Élaboration d'un cahier des charges sur les besoins en formation</i>	42

5.3 Adéquation de la proposition d'offre de formation	42
5.4 Mise en œuvre de l'offre de formation	43
5.5 Dispositif d'évaluation du pilotage de l'offre de formation	43
PARTIE II : DÉMARCHE DE CONSTRUCTION DE LA STRATÉGIE EN QUATRE ÉTAPES	45
1. L'ÉTABLISSEMENT, UNE ORGANISATION STRUCTURÉES EN DOMAINES COMPLÉMENTAIRES	48
2. STRUCTURES - COMPOSITION - ATTRIBUTION DES RÔLES DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE DE DÉFINITION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT	49
3. ÉTAPE N°1 : ÉVALUATION PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ	56
3.1 Introduction	56
3.2 Objectifs ciblés	59
3.3 Résultats attendus	59
3.4 Méthode et outils	60
3.5 Utilisation de l'outil	64
3.6 Responsabilité	66
3.7 Travail à réaliser	66
3.8 Retour d'expérience	73
3.9 Pour en savoir plus	75
4. ÉTAPE N°2 : EXPLOITATION DES DONNÉES RECUEILLIES	77
4.1 Introduction	77
4.2 Objectifs ciblés	78
4.3 Résultats attendus	80
4.4 Méthode et outils	80
4.5 Utilisation de l'outil	80
4.6 Responsabilité	81
4.7 Travail à réaliser	83
4.8 Retour d'expériences	85
4.9 Pour en savoir plus	86
5. ÉTAPE N°3 : ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE	89
5.1 Introduction	89
5.2 Objectifs ciblés	92
5.3 Résultats attendus	92

5.4 Méthode et outils	92
5.5 Utilisation des outils	93
5.6 Responsabilité	93
5.7 Travail à réaliser	94
5.8 Retour d'expériences	103
5.9 Pour en savoir plus	104
6. ÉTAPE N°4 : MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION	107
6.1 Introduction	107
6.2 Objectifs ciblés	109
6.3 Résultats attendus	109
6.4 Méthode et outils	109
6.5 Mise en œuvre de l'outil	110
6.6 Responsabilité	119
6.7 Travail à réaliser	120
6.8 Retour d'expérience	121
6.9 Pour en savoir plus	122
7. PHASE D'ACCOMPAGNEMENT À LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE	125
7.1 Pilotage de la démarche	125
7.2 Formation	126
7.3 Communication	127
7.4 Accompagnement au changement	128
7.5 Qualité, la maîtrise des risques, l'évaluation et le suivi de la démarche ou du plan stratégique de développement	129
7.6 Systèmes d'information décisionnel, tableaux de bord et indicateurs de performance KPI (Key Performance Indicators)	130
CONCLUSION	132
GLOSSAIRE	135

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Domaines d'activités de l'établissement	48
Tableau 2 : Structures, composition, attribution des rôles dans le cadre de la démarche	49
Tableau 3 : Outil 2 « Comité et groupe de travail »	54
Tableau 4 : Outil 1 « Autodiagnostic » pour chaque domaine d'activités	61
Tableau 5 : Outil 3 « Synthèse SWOT autodiagnostic »	68
Tableau 6 : Outil 4 « Le BDS - Boarding Development SWOT »	82
Tableau 7 : Outil 6 « Fiche objectifs et BDS »	98
Tableau 8 : Outil 7 « Fiche action, partie 1 »	100
Tableau 9 : Outil 5 « Tableau synthèse alignement stratégique »	102
Tableau 10 : Outil 8 « Fiche action, partie 2 »	112
Tableau 11 : Exemple de l'outil 9 « Matrice RACI »	115
Tableau 12 : Outil 10 « Diagramme de Gantt »	117
Tableau 13 : Outil 11 « Fiche de suivi »	119

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Vue globale du projet PURSEA	44
Figure 2 : PDCA de la construction d'une stratégie	46
Figure 3 : Schéma de la démarche de construction d'une stratégie	47
Figure 4 : Étape 1 « Évaluation par domaine »	58
Figure 5 : Référentiel d'autoévaluation	76
Figure 6 : Étape 2 « Exploitation des données recueillies »	79
Figure 7 : Exemple de référence	83
Figure 8 : Méthodologie d'autoévaluation des environnements et d'identification des axes de développement stratégique	88
Figure 9 : Étape 3 « Élaboration de la stratégie »	91
Figure 10 : Identification des axes stratégiques, des objectifs et des actions	95
Figure 11 : La planification stratégique	106
Figure 12 : Étape 4 « Mise en œuvre des plans d'action »	108
Figure 13 : Séquençage de l'action en activités	111
Figure 14 : Construction et mise en œuvre des plans d'actions	124

CONTEXTE DU GUIDE

Mots-clefs :

dynamique universitaire - région Asie du Sud-Est - environnement en mutation - stratégies du développement - autonomisation des EES - autodiagnostic à construire - ASEAN - renforcement des compétences - accompagnement au changement - environnement externe et interne - modèle de gouvernance universitaire ouverte - dispositif d'aide à la décision - pilotage responsable - plan stratégique de développement - plan d'action - co-construction de méthodologies - outils pertinents.

Le mot marqué par l'astérisque * est expliqué dans le glossaire.

La dynamique universitaire au sein de la région Asie du Sud-Est s'inscrit dans un environnement en mutation, qu'il soit économique, environnemental, technologique, culturel, social, juridique ou géopolitique, qu'il soit local, national ou régional. Ces mutations conditionnent la définition et la mise en place opérationnelle des missions académiques classiques des établissements d'enseignement supérieur (EES) face aux défis qu'ils doivent relever : pression démographique et généralisation des enseignements secondaires obligatoires, impact socio-économique du développement des classes moyennes avec des conséquences sur la demande en formation continue, développements technologiques et plus spécifiquement du numérique, perspectives **d'autonomisation des EES***, de diversification des ressources financières, définition et mise en place d'une **démarche-qualité*** contextualisée et déclinée dans les domaines de l'**offre de formation*** professionnalisante et de la recherche-innovation (liste non exhaustive).

Ces mutations en cours au Cambodge comme au Vietnam doivent être pensées comme autant de défis que les EES doivent relever : quels que soient leur environnement ou leur niveau de développement, ils sont conscients de la nécessité d'inscrire ces mutations dans la définition et la mise en place de leurs plans stratégiques de développement, afin de leur permettre d'assumer pleinement une **responsabilité sociétale***.

Penser le monde de l'enseignement et de la recherche comme moteur stratégique du développement suppose toutefois de relever préalablement certains défis comme l'identification **des besoins en formation*** et en recherche de la société. C'est par un dialogue entre monde académique, acteurs socio-économiques et responsables des politiques publiques que peuvent se développer des solutions partagées, et ainsi renforcer la mise en cohérence entre des besoins socio-économiques d'une société et l'offre de formation d'un EES, notamment en ce qui concerne ses cycles professionnalisants. Il s'agit également de valoriser l'innovation issue de la recherche et son impact positif sur l'environnement socio-économique, et de s'appuyer sur des modèles de transferts de technologie déjà éprouvés en vue d'étudier leur transposition dans d'autres conditions et environnements.

À ce défi lié à un environnement en mutation s'ajoute un autre : répondre à une volonté politique des gouvernements cambodgien et vietnamien d'autonomisation des EES à laquelle il convient d'ajouter les perspectives développées par **l'ASEAN*** en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche (innovation ; amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur ; renforcement de **l'intégration régionale et internationale*** ; coopération internationale).

L'analyse des défis que doivent relever les EES tant au Cambodge qu'au Vietnam ont conduit l'Université d'Hanoï et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF) à lancer une enquête, en juin 2018, auprès des 7 EES membres de l'AUF depuis plus de 15 ans : Université d'architecture d'Hanoï, Université des sciences sociales et humaines de l'Université nationale du Vietnam à Ho Chi Minh ville, Université d'économie et de droit de l'Université nationale du Vietnam à Ho Chi Minh ville, Université des Sciences de la Santé du Cambodge, École supérieure de Transport et Communication d'Hanoï, Institut polytechnique de l'Université de Danang, et Institut de Technologie du Cambodge.

Suite à cette enquête, une réunion des 8 EES cambodgiens et vietnamiens a été organisée à Hanoï (août 2018) en vue de définir en commun l'orientation globale et spécifique du projet, et ainsi de le structurer en axes prioritaires : détermination du degré et des caractéristiques de l'autonomie des EES dans le cadre d'un autodiagnostic à construire ; analyse globale de l'environnement externe et interne de l'organisation des EES ; construction du dispositif de planification stratégique ; définition du plan d'actions pluriannuel dans le cadre de la mise en œuvre des actions prioritaires identifiées ; dispositif transversal visant le **renforcement des compétences*** et l'**accompagnement au changement***.

Dans ce contexte, il s'agit pour chaque EES partenaire du projet de définir et mettre en œuvre un modèle de gouvernance rénovée lui permettant de prendre conscience et d'identifier les mutations et ruptures qui touchent son écosystème, et donc ses propres missions et activités. Dans une logique de pérennisation du modèle à mettre en place, il convient en effet de construire une planification stratégique et des plans d'action opérationnels sur une période à définir. Il s'agit non seulement de concevoir un **modèle de gouvernance universitaire*** ouverte, pensé comme un **dispositif d'aide à la décision***, centré sur un **pilotage responsable***, mais aussi d'inscrire dans cette approche la volonté politique d'autonomisation des EES.

En décidant de relever les défis liés à la définition et la mise en place d'une gouvernance universitaire rénovée et contextualisée, les EES du projet PURSEA s'engagent résolument dans une stratégie partenariale et opérationnelle, en tenant compte de la diversité des contextes propres à chaque EES et en s'appuyant sur la richesse de l'expertise des EES partenaires européens : CNRS de Grenoble, Université de Lorraine, l'Université de Bretagne Occidentale, Université de Toulon, Université Bordeaux Montaigne, Université Libre de Bruxelles, Université de Duisburg-Essen.

À travers l'appui du programme ERASMUS+, le projet PURSEA se donne pour ambition de mutualiser les savoirs et savoir-faire en matière de gouvernance universitaire rénovée et contextualisée afin de relever les défis cités ci-dessus, depuis la détermination du plan stratégique de développement jusqu'à la mise en place des plans d'action opérationnels, en co-construisant des méthodologies accompagnées d'outils pertinents.

OBJECTIFS DU GUIDE

Mots-clefs :

capacité de gouvernance - volonté politique d'autonomisation - logique de modernisation et d'internationalisation - objectifs spécifiques - alignement stratégique - autodiagnostic - degré d'autonomie - environnement interne et externe de l'établissement - passage de l'analyse à la stratégie - passage de la stratégie à la mise en œuvre d'une dynamique.

Ce guide a pour objectif de renforcer la capacité de gouvernance d'un établissement à travers la définition et la mise en place d'une planification stratégique contextualisée au service de leur plan de développement, puis de l'accompagnement à sa mise en œuvre, en tenant compte de la volonté politique d'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche des pays de la région.

Ce processus d'autonomisation associé à la recherche de reconnaissance académique et scientifique oblige les établissements concernés à repenser les principales orientations stratégiques de leurs plans de développement, dans une logique de modernisation et d'internationalisation, et donc la gouvernance universitaire sur laquelle s'appuie leur mise en œuvre. Ceci explique les deux objectifs spécifiques du guide :

- Proposer des méthodes et des outils nécessaires à la définition des plans stratégiques de développement des EES et à la conception de leurs plans d'action opérationnels dans une logique d'alignement stratégique ;
- Accompagner la mise en œuvre d'un plan d'actions prioritaire pour chaque EES ainsi que son dispositif de pilotage et d'accompagnement au changement.

Pour atteindre ces objectifs, il s'agit dans un premier temps de se baser sur des données objectives déjà recueillies ou à recueillir :

- **Autodiagnostic*** du degré d'autonomie de chaque établissement : ce volet a pour objectif de déterminer le degré et les caractéristiques de l'autonomie des EES partenaires ;

- Auto-évaluation de l'environnement interne à chaque établissement : ce volet doit permettre d'identifier ses forces et ses faiblesses ;
- Analyse de l'environnement extérieur à chaque établissement : cette étape permet, en s'appuyant sur l'environnement local, national et régional, d'analyser les menaces et les opportunités.

Ces trois volets ont pour vocation de réaliser l'analyse globale de l'environnement d'un établissement. L'articulation et la cohérence de ces trois volets garantissent la construction et l'accompagnement optimal des étapes ultérieures liées à la planification stratégique, et donc de passer de l'analyse à la stratégie, puis de la stratégie à la mise en œuvre d'une dynamique permettant soit de redéfinir, soit de consolider, les plans stratégiques d'un établissement et les plans d'action opérationnels qu'elle souhaite mettre en œuvre.

STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE

Avant de se lancer dans un projet de conception et de déploiement d'une stratégie dans un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, il est important de s'interroger sur la notion de stratégie et de déterminer les éléments à retenir lors du travail sur la stratégie d'un établissement.

La stratégie est un domaine clé de la gestion d'un établissement. Elle vise à déterminer les objectifs à long terme de l'établissement et à planifier les actions nécessaires pour les atteindre.

Elle implique une réflexion approfondie sur les **forces** et les **faiblesses*** de l'établissement, les **opportunités** et les **menaces*** de son environnement, les marges de manœuvre et les freins possibles, ainsi que sur les **ressources*** disponibles. Une stratégie efficace aide l'établissement à être compétitif, à garantir la viabilité de son modèle économique et à atteindre ses objectifs à long terme. La mise en place d'une stratégie nécessite une vision claire, une analyse rigoureuse et une exécution précise. La stratégie est donc un processus essentiel pour les établissements qui cherchent à pérenniser leur succès à long terme.

Pour comprendre le concept de stratégie, il faut au préalable, s'appuyer sur quelques principes¹ :

1. Comprendre l'établissement comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments interconnectés² qui fonctionnent conjointement pour atteindre un objectif commun. Ces éléments peuvent être des personnes, des machines, des procédures, des règles ou des logiciels. Ces éléments sont au cœur d'un processus de production qui débouche sur un résultat pouvant être amélioré en exerçant un contrôle ou une régulation. Son **efficacité*** sera ainsi optimisée en travaillant sur l'amélioration et la rétroaction. Son **efficience*** en sera également augmentée.

¹ Les spécificités de la stratégie des universités - Bernard Dizembourg:

https://www.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra/universite/fonctionnement/Prodev/UdS_prodev__strateg_de_l_Univ.pdf.

² Caron-Fasan, M-L. et Lesca, N. (2003). *Présent et futurs des systèmes d'information*. Presses universitaires de Grenoble.

2. Avoir une vision **systemique*** des enjeux externes et internes ; ce qui consiste à comprendre l'établissement dans son ensemble en considérant les interactions complexes entre les différents éléments qui le composent et les interactions avec son environnement externe. Cela implique de prendre en compte les facteurs économiques, sociaux, politiques, technologiques et environnementaux qui influencent son fonctionnement, ainsi que les dynamiques internes telles que la culture organisationnelle, la structure, les processus et les compétences de ses employés. Cette approche permet d'identifier les leviers d'action et de mettre en place des stratégies cohérentes pour atteindre les objectifs de l'établissement tout en étant conscient de son impact sur l'environnement et la société dans son ensemble.

3. Avoir une vision globale de l'établissement et de sa **performance***, ce qui signifie prendre en compte l'ensemble des dimensions de l'établissement, à la fois internes et externes, pour évaluer sa performance dans son ensemble. Cela implique de considérer les différentes fonctions de l'établissement (gouvernance, finance, ressources humaines, recherche, formation, partenariat, etc.), les mettre en relations avec ses performances et ses impacts sur l'environnement et sur la société. Cette approche permet d'avoir une compréhension plus complète de la performance de l'établissement et d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration pour atteindre les objectifs fixés. Une vision globale de l'organisation de l'établissement et de son efficacité permet également d'assurer sa gestion responsable et durable.

4. Favoriser et préparer la prise de décisions claires, précises, réalistes et concrètes, ce qui implique plusieurs étapes clés :

- ▶ Définir clairement le problème ou la situation qui nécessite une décision ;
- ▶ Collecter toutes les informations pertinentes et analyser les différentes options possibles en tenant compte des objectifs de l'établissement et de son environnement ;
- ▶ Prendre en compte les risques et les conséquences potentielles de chacune d'entre elles ;
- ▶ Prendre une décision claire et précise, en identifiant les actions spécifiques qui doivent être entreprises pour mettre en œuvre la décision ;
- ▶ Impliquer les parties prenantes concernées, communiquer de manière transparente et de suivre régulièrement les résultats pour les ajuster si nécessaire.

Contribuer à une stratégie d'établissement suppose d'agir en jouant sur quatre axes complémentaires :

1. Développer des ressources transversales qui soutiennent **l'efficacité*** des stratégies par domaine, soit sous forme d'infrastructures partagées telles que des réseaux de qualité et des ressources documentaires, soit sous forme de compétences spécialisées en technico-administration telles que l'internationalisation, la **valorisation*** de la recherche, l'ingénierie de la formation continue et de l'enseignement à distance. Ces ressources aident et encouragent les différentes équipes à évoluer en fonction des objectifs stratégiques de l'établissement.

2. Favoriser l'émergence de segments cohérents au sein d'un établissement pluridisciplinaire. Bien qu'une stratégie uniforme ne soit pas envisageable, il est possible de promouvoir des complémentarités entre les équipes évoluant sur des champs disciplinaires proches ou différents mais pouvant trouver une synergie sur un objet commun de formation et de recherche. Pour cela, il est nécessaire de créer un niveau intermédiaire, non-institutionnel, pertinent pour la réflexion et la définition de stratégies transversales en formation, en recherche et en gestion des ressources humaines.

Le rôle de l'équipe de direction est de favoriser une prise de conscience progressive permettant des rapprochements et de les consolider par une stratégie d'appui, notamment en allouant les ressources nécessaires. Les évaluations externes, l'auto-évaluation et les processus de prise de décision doivent contribuer à créer un climat favorable à une véritable réflexion politique. La direction doit diffuser une culture stratégique au sein des équipes et de leurs responsables pour analyser leur environnement, définir leurs spécificités et leurs atouts et handicaps, et se situer dans un champ de formation et de recherche.

Ce travail est long et progressif mais demeure crucial pour garantir la construction d'équipes solides et durables qui ne seraient pas de simples apparences.

3. Animer politiquement la gestion des ressources humaines, ce qui implique que l'équipe de direction, en particulier le Recteur, ne doit pas se charger des aspects les plus techniques de cette gestion. Cependant, la direction peut encourager la progression dans ce domaine en étant sensible aux questions qui en découlent.

Le recrutement des personnels dont les enseignants-chercheurs est souvent considéré comme le domaine le plus stratégique. Il est essentiel de définir de bons profils et de les

adapter à l'évolution de l'établissement. Cette décision est largement partagée entre la communauté disciplinaire, les responsables de niveau intermédiaire (services, facultés, départements, écoles, laboratoires), les conseils, etc. La direction de l'établissement peut exercer une forte influence en sensibilisant constamment à l'évolution des enjeux de l'établissement. Cependant, une focalisation exclusive sur le recrutement est illusoire. Il est essentiel de s'assurer que les enseignants-chercheurs s'intègrent bien à l'établissement et se sentent capables d'y épanouir leurs projets en cohérence avec l'évolution de l'établissement. Dans ce domaine, la direction de l'établissement (Recteur, Président ou Directeur) a une double responsabilité spécifique. Tout d'abord, elle doit garantir l'égalité et l'équité des investissements de l'établissement en recherche, en animation de la pédagogie et en administration des structures internes, à travers l'ensemble des mécanismes de gestion des personnels (promotion interne, congés sabbatiques, primes, etc.) et de valorisation interne (présentation devant les conseils, appels d'offres internes, valorisation par la communication interne). Ensuite, elle doit détecter les enseignants-chercheurs susceptibles d'accéder à des responsabilités collectives et les encourager progressivement à une plus grande implication. Cela est d'autant plus important que les établissements vont connaître d'importants renouvellements de générations, et qu'il leur faudra éviter une coupure entre les responsables en fin de carrière et les jeunes enseignants-chercheurs déconnectés des rouages du fonctionnement institutionnel.

La direction de l'établissement doit également encourager une **gestion active*** des personnels administratifs et techniques, notamment en favorisant la mobilité interne et continue, la formation, l'évaluation, etc. Deux domaines doivent retenir l'attention particulière de la direction de l'établissement : l'animation des cadres administratifs et techniques dans toutes ses structures internes, ainsi que l'implication des personnels au sein des instances de l'établissement. Il est important de reconnaître les dimensions collectives de la gestion des ressources humaines pour contribuer à la construction d'une identité d'établissement.

Dans l'ensemble de ce domaine de la gestion des ressources humaines, bien que les aspects techniques ne relèvent pas de sa direction, l'université doit assumer pleinement la fonction de gestion de la reconnaissance matérielle, et de manière symbolique, des implications individuelles et collectives.

4. Reconnaître que l'impact d'un établissement ne se limite pas à la somme de ses activités de recherche et de formation. Au contraire, en tant qu'organisation, l'établissement peut avoir des effets d'externalités qui dépassent les limites de ses usagers directs. Les collectivités territoriales sont particulièrement sensibles à cet effet global car l'établissement est souvent un acteur économique clé de la région qui peut influencer l'image et l'attractivité culturelle et économique du territoire. C'est pourquoi, la direction d'un établissement doit s'efforcer de penser son impact territorial en développant des partenariats avec les acteurs politiques, économiques et culturels locaux en impliquant les équipes internes de formation et de recherche pour construire des ponts entre l'activité nationale et internationale de l'université et son ancrage territorial. L'objectif est de créer une valeur ajoutée globale qui enrichit les activités de recherche et de formation en valorisant et favorisant des partenariats potentiels. Ce travail de la direction de l'établissement ne se limite pas à la communication, mais implique aussi la création d'un **bien public global*** complémentaire des activités sectorielles. Il doit être réfléchi en termes d'objectifs, de cibles et d'actions prioritaires. Il est également important que ce travail soit collectif et contribue à renforcer la cohésion interne de l'établissement, en confortant les **stratégies sectorielles*** et en favorisant l'intervention de financeurs tels que l'État et les pouvoirs publics locaux. De cette façon, la direction de l'établissement peut renvoyer une image positive de l'établissement, renforcer son attractivité pour les étudiants et les personnels administratifs et enseignants, et contribuer à l'enrichissement culturel et économique de la région.

La méthodologie proposée est basée sur une approche processus, c'est-à-dire une décomposition des activités de l'établissement séquence par séquence pour étudier leur fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'ensemble. Cette approche est à réaliser en mode projet³ : l'ensemble des **séquences*** vise à organiser le bon déroulement de la démarche et à atteindre les objectifs visés. Cela consiste à appliquer des méthodes techniques et des outils de gestion spécifiques aux différentes étapes de la démarche et de l'évaluation jusqu'à l'achèvement du processus.

³ Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T. et Tellier, A. (2007). L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement? *Finance Contrôle Stratégie*, 10(4), 217-250.



Lancement du projet PURSEA - Le 26 février 2020 à l'Université de Hanoi, Vietnam

PARTIE I

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE LIÉE À LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

PARTIE I : PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE LIÉE À LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Mots-clefs :

principales orientations - définition et pilotage du plan stratégique de développement - évaluation du pilotage – engagement de la direction de l'établissement - outil à vocation opérationnelle - renforcement continu - démarche-qualité - ensemble accepté et partagé de références - membres de la Confrasié.

Ce guide pratique présente les principales actions nécessaires à la définition et au pilotage du **plan stratégique de développement*** dans une logique de gouvernance universitaire rénovée. Il est structuré en plusieurs phases qui constituent un processus complet de la mise en place de cette démarche, depuis la définition d'un plan stratégique de développement jusqu'à l'évaluation de son pilotage.

L'engagement de la direction de l'établissement à travers la détermination du plan stratégique de développement qu'elle entend mettre en œuvre est essentiel. Ce qui suppose qu'elle doit préciser les grands axes stratégiques de cette politique et les intégrer dans la politique générale de l'établissement (plan de développement), mais aussi de définir le dispositif de suivi et d'accompagnement de cette politique sur lequel elle s'appuie.

Il lui appartient enfin de s'assurer de l'effectivité, de l'efficacité, et de l'efficience des **mesures correctrices et innovantes*** à mettre en place au service d'un renforcement continu de l'établissement et de la qualité des activités qu'elle développe. Ce qui suppose d'intégrer, dès la définition du plan stratégique de développement et de son mécanisme de pilotage, un dispositif d'évaluation continue de son pilotage et des résultats attendus à travers une démarche-qualité.

À travers l'élaboration de ce guide, pensé comme un outil à vocation opérationnelle, il s'agit de mettre en place un ensemble accepté et partagé de références sur la démarche à suivre, mais aussi de proposer un pilotage pour la définition et la mise en place des plans stratégiques de développement des établissements membres de la CONFRASIE.

1. CONDITIONS PRÉALABLES À REMPLIR AU SERVICE DE LA DÉMARCHE LIÉE À LA DÉFINITION ET LA MISE EN PLACE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Mots-clefs :

gouvernance interne - plan stratégique de développement - axes stratégiques et prospectifs - plans d'action opérationnels - ASEAN - contexte en mutation - dispositif de suivi et d'évaluation du pilotage - logique de performance - forces et faiblesses - menaces et opportunités - niveaux de responsabilité au sein de l'établissement - diversification des ressources de partenariats - logique de cofinancements - effet de levier - démarche-qualité - approche participative - parties prenantes - veille stratégique - niveaux de responsabilité - ressources mobilisables et dédiées - plan de communication

La définition et la mise en place d'un plan stratégique de développement d'un établissement supposent de prendre en considération les **axes stratégiques et prospectifs*** que l'établissement entend mettre en œuvre. Ces axes identifient, sur des périodes déterminées, des enjeux pensés comme des défis que l'établissement doit relever, et des objectifs qu'il se fixe pour y répondre au regard de ses missions et de ses spécificités, qu'il s'agisse de son offre de formation, des activités de recherche qu'elle souhaite programmer, de sa stratégie partenariale, etc.

Au-delà des orientations stratégiques et prospectives définies dans le plan de développement de l'établissement, sa mise en place implique l'élaboration de **plans d'action opérationnels*** qui déterminent des objectifs ciblés et spécifient des résultats attendus et mesurables, ainsi que les ressources à mobiliser dans une logique de performance.

La définition et la mise en place du plan stratégique de développement nécessitent que l'établissement se pose six questions préalables :

1. Dans quelle mesure l'établissement peut-il s'appuyer sur un modèle de gouvernance interne pour définir et mettre en place son plan stratégique de développement ?

2. Dans quelle mesure l'établissement dispose-t-il de compétences pour s'autoévaluer dans toutes ses dimensions internes et externes, et ainsi identifier ses forces et faiblesses, ses marges de manœuvre et ses freins, les opportunités et les menaces de son environnement ?

3. Dans quelle mesure peut-il mettre en œuvre une **approche participative*** permettant une implication de son personnel au service d'une plus grande efficacité du pilotage de la définition et de la mise en place du plan stratégique de développement ?

4. Dans quelle mesure les différentes orientations stratégiques définies par l'établissement sont-elles pertinentes au regard des menaces et opportunités qui peuvent se présenter lors de la mise en place du plan stratégique de développement ?

5. Dans quelle mesure la définition du plan stratégique de développement s'appuie-t-elle sur des ressources mobilisables de l'établissement (ressources humaines, financières, infrastructure, constitution de réseaux, etc.) et dans quelle mesure permet-elle une diversification des ressources de partenariats dans une logique de cofinancements avec **effet de levier*** ?

6. Dans quelle mesure la démarche-qualité permet-elle l'amélioration continue du processus lié à la définition du plan stratégique de développement et des plans d'action opérationnels à mettre en place ?

1.1 PILOTAGE INSTITUTIONNEL LIÉ À LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

L'établissement programme les principales étapes liées à la définition et la mise en œuvre de son plan stratégique de développement⁴. Cette programmation implique de prendre préalablement en considération les éléments de sa gouvernance interne qui peuvent conditionner l'effectivité, l'efficacité et l'efficience du pilotage lié à la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement:

Il convient alors de :

- ▶ définir les niveaux de responsabilité au sein des différentes structures de l'établissement ;
- ▶ mettre en œuvre une offre de formation du personnel en relation avec la définition et la mise en œuvre du développement stratégique ;

⁴ Voir, à ce sujet, la partie II du guide.

- ▶ définir un dispositif d'autodiagnostic de la qualité des activités de l'établissement en relation avec la définition et la mise en place du développement stratégique ;
- ▶ définir des plans de communication, tant internes qu'externes, au service de la définition et la mise en œuvre du développement stratégique et des résultats enregistrés ;
- ▶ définir un dispositif de suivi et d'évaluation du dispositif lié à la définition et la mise en œuvre du développement stratégique et des résultats du pilotage sur lequel elle s'appuie ;
- ▶ mettre en œuvre des plans d'amélioration de la qualité des activités développées par l'établissement en relation avec la définition et la mise en place du développement stratégique à travers des mesures correctrices et innovantes.

1.2 PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT ET ÉCOSYSTÈME DE L'ÉTABLISSEMENT

Pour rappel, deux processus caractérisent la dynamique universitaire au sein de la région : des perspectives d'autonomisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et une volonté de reconnaissance académique et scientifique tant nationale, régionale qu'internationale des projets qu'ils développent. Le plan stratégique de développement d'un établissement s'inscrit donc dans un contexte en mutation dont les perspectives développées par l'ASEAN en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche constituent un troisième processus. Ce qui suppose, pour l'établissement, de tenir compte de la position concurrentielle qu'il occupe ou souhaite occuper dans son environnement académique, technologique, culturel, social, juridique, géopolitique ou économique, tant sur le plan national, régional ou international.

1.3 PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT ET PARTIES PRENANTES

Il est important, pour un établissement d'être en mesure d'analyser les degrés d'adhésion de son personnel aux activités qu'il met en place (activités internes) dans le cadre de la définition et la mise en œuvre de son plan stratégique de développement. La définition et la mise en place du plan stratégique de développement d'un établissement reposent nécessairement sur une approche participative de son personnel.

Il est également important d'être en mesure d'analyser les degrés de satisfaction des principaux interlocuteurs de l'établissement, pensés comme des parties prenantes, sur les activités qu'il développe : étudiants, diplômés, doctorants, docteurs, enseignants et chercheurs, partenaires universitaires, partenaires socio-économiques, opérateurs du développement, pouvoirs publics, etc. L'identification des principaux interlocuteurs doit permettre à l'établissement de cibler les objectifs jugés prioritaires de son plan stratégique de développement en y intégrant les besoins mais aussi l'évolution des attentes des principaux interlocuteurs.

1.4 AXES STRATÉGIQUES PRIORITAIRES⁵ À RETENIR LORS DE LA DÉFINITION DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

L'établissement détermine, par ordre de priorité, les principales activités visées par le plan stratégique de développement. Ce qui suppose de tenir compte :

- ▶ des résultats de la **veille stratégique*** en relation avec son environnement ;
- ▶ des activités développées par l'établissement et ses différentes structures dans le cadre de la mise en place de son plan stratégique de développement: offre de formation, insertion professionnelle, activités de recherche, publication scientifique et technique, politique partenariale, etc. ;
- ▶ de l'analyse du degré de satisfaction du personnel de l'établissement, mais aussi de la prise en compte des besoins des principaux interlocuteurs et de l'évolution de leurs attentes.

L'établissement établit une liste d'activités sur laquelle porte en priorité le plan stratégique de développement. En fonction de ses choix stratégiques, il lui appartient de :

- ▶ cibler les niveaux de responsabilité au sein de l'établissement, compte tenu des activités prioritaires d'application du plan stratégique de développement ;
- ▶ définir un calendrier des principales étapes qui vont rythmer la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement, et donc le pilotage sur lequel il s'appuie ;
- ▶ définir les ressources (humaines, matérielles, technologiques, financières etc.) mobilisables et dédiées à la mise en place de la démarche ;
- ▶ mettre en place un plan de communication sur le processus lié à la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement ;

⁵ Voir, à ce sujet, l'étape 3 de la partie II de ce document : les axes sont les grandes orientations choisies par l'établissement pour atteindre sa vision. Ils peuvent être liés à sa stratégie de l'organisation, à son modèle de développement, à ses valeurs, etc.

- mettre en œuvre un dispositif de suivi et d'évaluation du pilotage de la définition et de la mise en place du plan stratégique de développement en vue de mesurer les écarts entre les résultats attendus et ceux enregistrés.

1.5 MENACES ET OPPORTUNITÉS LIÉES À LA DÉFINITION ET LA MISE EN PLACE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

En fonction de l'identification des **risques prévisibles***, des difficultés et des obstacles pensés comme des menaces qui peuvent affecter la définition et la mise en place du plan stratégique de développement, il appartient à l'établissement de prévoir et d'anticiper la définition de mesures correctrices et innovantes susceptibles de créer les meilleures conditions au service de la mise en place du plan stratégique de développement, et donc de renforcer la qualité des activités développées.

Il s'agit également pour l'établissement d'être en mesure de déterminer les opportunités susceptibles de renforcer la qualité des activités qu'il développe au service de la définition et de la mise en place de son plan stratégique de développement. Cette détermination s'appuie sur un dispositif de veille qui intègre dans sa définition le traitement et la restitution d'informations ciblées : nouvelle législation en relation avec le degré d'autonomisation dans la mise en œuvre plan stratégique de développement, mobilisation de nouvelles technologies plus innovantes, nouvelle législation en relation avec une activité développée, etc.

1.6 RESSOURCES NÉCESSAIRES AU SERVICE DE LA DÉFINITION DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

L'établissement doit identifier les ressources nécessaires à la définition et à la mise en place du développement stratégique qu'il entend mettre en œuvre, qu'elles soient humaines, techniques, matérielles, financières ou en infrastructure. Ce qui suppose de définir une stratégie centrée sur la performance (objectifs ciblés – résultats attendus et mesurables – ressources à mobiliser, résultats effectifs et analyse des écarts) en fonction des activités prioritaires liées à la définition et la mise en place du développement stratégique, et donc des objectifs ciblés et des résultats attendus.

2. IMPLICATION DES STRUCTURES DE L'ÉTABLISSEMENT DANS LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Mots-clefs :

pilotage collégial et participatif - attributions de la personne (du service) responsable - statut hiérarchique - comité de pilotage - offre de formation – implication des structures de l'établissement – bibliométrie.

La définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement impliquent d'identifier les différents niveaux de responsabilité au sein de l'établissement à mettre au service du **pilotage collégial et participatif*** de la démarche⁶. L'établissement nomme une personne responsable du pilotage de cette démarche. Compte tenu de la structuration de l'établissement, sa direction peut faire le choix de confier cette tâche de pilotage à un service responsable au sein duquel les compétences requises sont réunies. Dans tous les cas de figure, il s'agit de :

- ▶ communiquer, auprès du personnel de l'établissement, sur les responsabilités de la personne (ou le service) responsable du pilotage de la démarche ;
- ▶ préciser la position de la personne (ou du service) responsable désigné qui doit dépendre directement de la direction de l'établissement afin de pouvoir exercer pleinement ses fonctions et appliquer ou faire appliquer toutes mesures jugées nécessaires au pilotage de la démarche ;
- ▶ permettre à la personne (ou aux membres du service) responsable du pilotage de bénéficier d'une formation continue adaptée.

La définition et la mise en place des niveaux de responsabilité au sein de ses structures obligent l'établissement à se poser 3 questions préalables :

1. Dans quelle mesure les attributions du responsable (du service responsable) du pilotage de la définition et de la mise en œuvre du plan stratégique de développement favorisent-elles la démarche au sein de l'établissement ?

⁶ Pour une présentation plus détaillée des structures à mobiliser au service de la mise en place effective, efficace et efficiente de la démarche, voir le tableau "Structures - Composition – Attribution dans le cadre de la démarche de définition et de mise en œuvre du plan stratégique de développement", partie II.

2. Dans quelle mesure le pilotage de cette démarche prend-il en compte chaque niveau de responsabilité des structures (directions / départements / services) au sein de l'établissement en relation avec le plan stratégique de développement ?
3. Dans quelle mesure chaque niveau de responsabilité est-il défini de manière claire et compréhensible ?

La direction de l'établissement désigne un **comité de pilotage*** composé, d'une part, du pilote de la démarche, plus précisément un.e responsable (ou un service) chargé du pilotage de la démarche et, d'autre part, d'un groupe constitué des responsables des principales structures de l'établissement, impliquées dans le pilotage de la démarche⁷.

2.1 RESPONSABLE (OU SERVICE) CHARGÉS DU PILOTAGE DE LA DÉMARCHE⁸

L'établissement doit s'assurer des connaissances (savoirs), compétences (savoir-faire) et comportements et attitudes (savoir-être) du pilote de la démarche, plus précisément du responsable (ou du service) chargé de la coordination de la définition et de la mise en œuvre du plan stratégique de développement.

Attributions du responsable ou du service chargés du pilotage de la démarche

Les attributions du responsable (ou du service) chargé du pilotage de la démarche dépendent des objectifs ciblés et des résultats attendus par la direction de l'établissement. Il lui incombe d'en établir la liste exhaustive :

- ▶ participer à la définition du plan stratégique de développement de l'établissement ;
- ▶ inciter la direction à assumer pleinement son engagement dans la mise en place et le pilotage de la définition et de la mise en œuvre du plan stratégique de développement ;
- ▶ conseiller, coordonner et accompagner les structures (directions / départements / services) au sein de l'établissement, et ainsi garantir les résultats de la démarche.

Le responsable (ou le service) chargé du pilotage de la démarche veille également au respect des délais et à l'efficacité, l'effectivité et l'efficience des orientations et décisions prises ou validées par la direction de l'établissement. Ce qui implique de :

⁷ Le groupe de pilotage de la démarche doit être composé, dans tous les cas de figure, des représentants de chacun des domaines qui font l'objet de l'autodiagnostic.

⁸ Voir, pour plus de détails, la partie II de ce guide.

- ▶ mettre en œuvre un suivi des actions, mesures, référentiels, outils, etc. en relation avec la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement et de son pilotage ;
- ▶ communiquer auprès de la direction de l'établissement, comme auprès de son personnel, les résultats du pilotage de la définition et de la mise en place du plan stratégique de développement (i.e. compte-rendu des réunions de direction et du comité de pilotage, etc.).

Il est nécessaire d'attribuer au responsable (ou au service) chargé du pilotage de la démarche un **statut hiérarchique*** lui permettant de mettre en œuvre les actions, mesures et outils nécessaires à la démarche, et donc d'encadrer, coordonner et animer les différents groupes de travail qui participent au pilotage de cette démarche. Ce qui suppose, pour la direction de l'établissement, de désigner un responsable ou un service qui puisse :

- ▶ constituer et animer des groupes de travail au service du pilotage de la démarche ;
- ▶ accompagner les structures (directions / départements / services) de l'établissement dans la mise en œuvre des dispositions relatives à la démarche ;
- ▶ diriger, guider, impliquer et rendre autonomes les membres du personnel ou les groupes de travail dans un contexte de mise en place du pilotage de la démarche et de son appropriation ;
- ▶ identifier les compétences requises au sein du personnel ou des groupes de travail, et de manière générale au sein des structures de l'établissement, en vue d'identifier si nécessaire les besoins en formation continue ;
- ▶ adapter un style de management aux différentes situations : participative, directive, de soutien et/ou orientée vers les résultats.

2.2 MISE EN PLACE D'UN GROUPE DE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE⁹

Mots-clefs : responsables des principales structures - périodicité - suivi effectif de la mise en place de la démarche - mouvement d'adhésion - sensibilisation du personnel - approche participative - offre de formation.

Composition du groupe de pilotage

Ce groupe qui doit être représentatif des principales structures, est présidé par un membre de la direction de l'établissement, assisté par le responsable ou le service chargés du pilotage de la démarche. Pour

⁹ Voir, plus plus de détails, la partie II de ce guide.

exercer effectivement ses fonctions et coordonner les activités qu'il développe, ce groupe se réunit périodiquement pour un suivi effectif de la mise en place de la démarche.

Attributions du groupe de pilotage

Les attributions du groupe de pilotage visent le développement d'une réflexion opérationnelle en relation avec la démarche de définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'établissement, le pilotage de la démarche, de son efficacité, effectivité et efficience. Il s'agit notamment pour l'établissement de :

- ▶ créer un **mouvement d'adhésion*** à la démarche à travers une sensibilisation du personnel de l'établissement. Les membres de ce comité doivent constituer des relais auprès du personnel de l'établissement ;
- ▶ s'assurer d'une représentation des principales structures (directions / départements / services) de l'établissement au sein du groupe de pilotage dans une approche participative ;
- ▶ veiller à l'efficacité, l'effectivité et l'efficience du pilotage lié à la définition et à la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'établissement.

Il appartient à la direction de décider de mettre en place une offre de formation sur le pilotage de la démarche destinée aux membres de ce groupe. Ces formations visent l'acquisition des connaissances et compétences requises pour le pilotage de la démarche. Elles doivent être une opportunité pour initier une réflexion sur l'offre de formation destinée à l'ensemble du personnel de l'établissement.

2.3 IDENTIFICATION DES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉS AU SEIN DES STRUCTURES DE L'ÉTABLISSEMENT

Mots-clefs : responsabilités et implication - définition claire permettant une compréhension immédiate - mise en cohérence de la démarche

Pour chacune des structures (directions / départements / services) de l'établissement, il convient de préciser les responsabilités et les formes de leur implication dans le pilotage de la démarche. Ces responsabilités doivent être clairement définies et de compréhension immédiate par l'ensemble du personnel. L'identification des responsabilités pour chacune des structures vise à permettre la **mise en cohérence de la démarche***.

Direction de l'établissement

- ▶ développer une **analyse prospective*** sur l'évolution de l'établissement en relation avec ses valeurs et ses missions, etc. compte tenu de son écosystème ;
- ▶ élaborer un plan stratégique de développement et le traduire en plans d'action avec des objectifs ciblés, résultats mesurables, ressources mobilisables, etc. ;
- ▶ créer les conditions d'une adhésion du personnel de l'établissement au plan stratégique de développement et valoriser l'approche participative de son pilotage ;
- ▶ accompagner les travaux du comité de pilotage ;
- ▶ s'impliquer dans la démarche par un accompagnement de la personne (du service) responsable de la démarche dans son pilotage ;
- ▶ attribuer les ressources nécessaires à la réalisation du plan stratégique de développement.

Service des ressources humaines

- ▶ apporter conseils et expertise sur le pilotage de la démarche pour soutenir le développement et le renforcement des ressources humaines de l'établissement au service de la démarche ;
- ▶ établir ou réviser des profils de poste en relation avec les connaissances (savoir), compétences (savoir-faire) et comportements, attitudes (savoir-être) nécessaires à la mise en place de la démarche ;
- ▶ assurer un recrutement cohérent en relation avec les besoins du plan stratégique de développement ;
- ▶ participer au **pilotage de l'offre de formation*** qui accompagne la démarche en vue de son appropriation par le personnel de l'établissement.

Service administratif

- ▶ apporter conseils et expertise sur le pilotage de la démarche dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources administratives de l'établissement ;
- ▶ élaborer des notes ou des procédures administratives claires et de compréhension immédiate ;
- ▶ élaborer et suivre le contrôle interne des règles et procédures administratives, et communiquer les résultats au personnel concerné au sein des structures ;
- ▶ concourir à l'amélioration des pratiques internes dans le domaine administratif dans une logique de renforcement des compétences de l'établissement ;
- ▶ élaborer des tableaux de bord au service du pilotage et du suivi de la démarche au service de la prise de décision ;
- ▶ gérer l'actualisation et l'archivage des **ressources documentaires et techniques*** de référence liée au pilotage de la démarche.

Service financier

- ▶ apporter conseils et expertise sur le pilotage de la démarche dans une logique d'optimisation de l'emploi des ressources financières de l'établissement ;
- ▶ élaborer des notes ou des procédures comptables et financières claires et de compréhension immédiate ;
- ▶ élaborer et suivre le contrôle interne des règles et procédures (comptables et financières) et communiquer les résultats au sein des structures et du personnel concernés ;
- ▶ concourir à l'amélioration des pratiques internes dans le domaine financier dans une logique de renforcement des compétences de l'établissement ;
- ▶ élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion des risques financiers, y définir les résultats attendus et mesurables, et communiquer les résultats de ces plans au personnel de l'établissement.

Service en charge des relations internationales et de la coopération

- ▶ se tenir informé et informer des évolutions du contexte local, national, régional (ASEAN) et international pour repérer ou prévoir les tendances dans les domaines académiques et les évolutions des enjeux socio-économiques en relation avec l'enseignement supérieur et la recherche ;
- ▶ savoir représenter l'organisation, communiquer sur les objectifs ciblés et les résultats mesurables du plan stratégique de développement définis par l'établissement ;
- ▶ communiquer au personnel concerné au sein des structures, les informations pertinentes susceptibles d'influer sur les décisions à prendre ou les actions à mener.

Service en charge de la veille stratégique et de l'innovation

- ▶ identifier les principales tendances dans le domaine de la formation, de la recherche et de l'innovation afin de procurer un avantage concurrentiel à l'établissement ;
- ▶ assurer une veille stratégique, notamment sur les enjeux de la gouvernance universitaire, et définir les techniques d'investigation scientifique et les techniques documentaires ;
- ▶ identifier les outils de recherche en fonction des objectifs ciblés de la veille et des résultats mesurables et attendus ;
- ▶ être force de proposition et préparer les évolutions à travers la production de rapports de restitution.

Service de communication

- définir la politique de communication interne et externe de l'établissement dans le cadre de son nouveau plan stratégique de développement en collaboration avec les structures concernées en vue de promouvoir l'image de l'établissement ;
- fixer des objectifs ciblés des actions de communication et analyser leur impact auprès des parties prenantes ;
- développer une communication interne au service d'un accompagnement au changement ;
- choisir les messages et leurs supports les plus pertinents en fonction des publics cibles en assurant la cohérence entre message, image de l'établissement et plan stratégique de développement.

Service de formation

- apporter conseils et expertise sur le pilotage de la démarche en relation avec les besoins du marché du travail ;
- définir une politique de recrutement en adéquation avec les différents profils des étudiant.e.s (nationalité, genre, âge, emploi, etc.) ;
- mettre en œuvre un dispositif d'évaluation qui identifie les difficultés des étudiant.e.s ;
- mettre en œuvre un dispositif qui réponde aux difficultés de recherche d'emploi ;
- développer un dispositif de suivi personnalisé des étudiants diplômés.

Service à la vie étudiante

- apporter conseils et expertise sur le pilotage de la démarche dans une logique d'optimisation de la qualité de vie des étudiant.e.s sur le campus ;
- réaliser des enquêtes sur différents aspects de la vie étudiante en vue d'identifier les besoins et répondre aux attentes des étudiant.e.s ;
- analyser le parcours des étudiant.e.s, de leur entrée à l'établissement jusqu'à leur insertion professionnelle, à travers des études qualitatives et quantitatives ;
- identifier les travaux sur lesquels l'établissement doit agir prioritairement en vue de permettre à ses étudiant.e.s de suivre et de réussir leurs études dans les meilleures conditions.

Service de recherche et de valorisation

- contribuer à la définition et la mise en œuvre des orientations scientifiques de l'établissement en matière de recherche et valorisation ;

- ▶ définir des stratégies qui prennent en compte les spécificités de l'écosystème d'une ouverture à l'international des activités de recherche en vue de contribuer aux défis sociétaux ;
- ▶ s'assurer du respect de certains principes directeurs dans la mise en œuvre de ces orientations : liens sciences-sociétés, enjeux du développement durable, éthique, **intégrité académique***, etc.) ;
- ▶ stimuler les activités de recherche par la mobilisation des ressources mobilisables (ressources humaines, matérielles, technologiques, financières, etc.) et leur valorisation à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement ;
- ▶ contribuer à la visibilité et à la reconnaissance des activités de recherche en établissant des indicateurs de suivi des productions scientifiques : **bibliométrie***, rayonnement, partenariats stratégiques, transfert, offre d'expertise, **valorisation***, etc. ;
- ▶ Apporter une expertise sur les questions de propriétés intellectuelles.

Service démarche-qualité

- ▶ définir et mettre en place, dans le cadre de la politique qualité de l'établissement, les processus liés aux travaux de définition et de mise en place du plan stratégique de développement de l'établissement ;
- ▶ structurer et développer une culture interne de la qualité en relation avec la mise en place des plans d'action opérationnels ;
- ▶ développer des dispositifs d'accompagnement au changement pour l'amélioration continue des activités de l'établissement ;
- ▶ satisfaire les besoins des parties prenantes dans une logique d'amélioration continue des activités développées par l'établissement.

Cette liste des structures de l'établissement n'est pas exhaustive. Il appartient à l'établissement de la compléter ou de l'adapter selon les objectifs visés à travers la démarche : e.g. service d'insertion professionnelle et employabilité, service du numérique, service des infrastructures et équipements, etc.

L'identification des structures de l'établissement à mobiliser doit surtout tenir compte de la cohérence du dispositif d'accompagnement à mettre en place au service des différentes étapes qui rythment la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'établissement¹⁰.

¹⁰ Pour une présentation plus détaillée des structures à mobiliser au service de la mise en place effective, efficace et efficiente de la démarche, voir le tableau "Structures - Composition – Attribution dans le cadre de la démarche de définition et de mise en œuvre du plan stratégique de développement", partie II.

3. RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET TECHNIQUES AU SERVICE DU PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

Mots-clefs : gestion des ressources documentaires – mise à jour - diffusion - archivage
– facilité d'accès.

Ces ressources documentaires et techniques regroupent l'ensemble des références que l'établissement doit recueillir au service de la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement. Ce qui suppose de s'assurer, au sein de l'établissement, des modalités de gestion des ressources documentaires et techniques (papier et numérique) comme la mise à jour, la diffusion, l'archivage, etc.

Les ressources documentaires et techniques nécessaires à la définition et la mise en place du plan stratégique de développement obligent l'établissement à se poser des question(s) préalable(s) :

1. Dans quelle mesure les ressources documentaires et techniques disponibles permettent-elles à l'établissement de piloter la démarche dans les meilleures conditions ?
2. Dans quelle mesure les ressources documentaires et techniques sont-elles accessibles (classées, référencées, etc.) ?
3. Dans quelle mesure les ressources documentaires et techniques sont-elles mises à jour ?
4. Dans quelle mesure les ressources documentaires et techniques sont-elles correctement archivées ?

En fonction des besoins en ressources documentaires, une liste non exhaustive peut être établie. Il s'agit notamment :

- ▶ textes législatifs et réglementaires ;
- ▶ plans de développement de l'établissement (objectifs stratégiques, mission, projets, activité, etc.) ;
- ▶ plans d'action (objectifs définis, ressources mobilisables, résultats attendus) ;
- ▶ gouvernance académique (règlement intérieur, documents réglementaires etc.) ;
- ▶ plan de formation du personnel ;
- ▶ rapport, état des lieux, évaluations ;
- ▶ documents relatifs aux enquêtes de satisfaction auprès du personnel et des parties prenantes ;
- ▶ calendrier de mise en œuvre des travaux programmées dans le cadre du pilotage de la démarche-qualité.

Il est recommandé de faciliter l'accès aux ressources documentaires et techniques par les structures et le personnel concernés en vue d'en assurer la diffusion.

4. APPROCHE PARTICIPATIVE DU PERSONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT ET D'AUTRES PARTIES PRENANTES

Mots-clefs : implication du personnel - réunion de sensibilisation - enquête de satisfaction - niveau hiérarchique - profil de poste - rapport de synthèse - approche participative et inclusive - spécificités de l'écosystème - dispositif d'autodiagnostic - accompagnement au changement.

L'implication du personnel de l'établissement comme des autres parties prenantes facilite une adhésion à la mise en œuvre de la démarche. Différentes mesures liées à cette approche participative peuvent être mobilisées. Il appartient notamment à l'établissement de programmer différentes réunions de sensibilisation à la démarche liée à la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement.

La définition et la mise en place d'un pilotage efficace de la démarche obligent l'établissement à se poser deux questions préalables :

1. Dans quelle mesure la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement prennent-elles en compte l'approche participative, et donc l'implication des parties prenantes ?
2. Dans quelle mesure le résultat des enquêtes de satisfaction auprès du personnel oriente-t-il la mise en place du dispositif d'autodiagnostic ?

4.1 RÉUNIONS DE SENSIBILISATION

Ces regroupements visent la présentation des principes directeurs du plan stratégique de développement et le pilotage sur lequel s'appuie sa mise en œuvre. Les séances doivent être adaptées à un public cible : groupes organisés par niveau hiérarchique ou par profil, partenaires académiques, acteurs socio-économiques, etc. Elles sont mises en place en vue de favoriser un dialogue sur les aspects suivants :

- ▶ la définition des niveaux de responsabilités au sein de l'établissement ;
- ▶ les ressources au service du plan stratégique de développement et de son pilotage ;
- ▶ le pilotage de la démarche ;

La mise en place des réunions de sensibilisation doit être définie suivant une périodicité en fonction de l'état d'avancement de la démarche.

4.2 PRISE D'AVIS DU PERSONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES

La consultation du personnel de l'établissement et des autres parties prenantes¹¹ constitue une autre mesure visant à faciliter son implication dans la définition et le pilotage de la démarche. Les consultations sont utiles au moment du démarrage de la démarche, car elles permettent d'interroger le personnel sur son implication dans la définition et la mise en œuvre du plan stratégique de développement, et surtout dans son pilotage.

Dans sa mise en œuvre, le dispositif intègre cinq étapes :

1. Définition des thématiques prioritaires de la consultation ;
2. Identification des informations ciblées sollicitées auprès du personnel concerné et des autres parties prenantes ;
3. Collecte de l'information ;
4. Restitution dans un rapport de synthèse ;
5. Diffusion et exploitation des résultats de la consultation.

La mise en place d'une consultation peut mobiliser plusieurs modalités, groupes de travail ou entretiens individuels, et plusieurs supports, courriers électroniques ou appels téléphoniques, consultations en ligne, etc.

4.3 GROUPES DE TRAVAIL À MOBILISER AU SERVICE DU PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

Ces groupes de travail créent les conditions d'un échange entre l'établissement et les autres parties prenantes dans une **approche participative et inclusive***. Le but est de satisfaire les besoins identifiés à partir des spécificités de l'écosystème dans lequel l'établissement développe ses activités.

¹¹ Étudiants, parents d'étudiants, alumni, acteurs socio-économiques et culturels, pouvoirs publics, etc.

5. MISE EN PLACE D'UNE OFFRE DE FORMATION LIÉE À L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Mots-clefs : gestion prévisionnelle des ressources humaines - écarts - besoins en formation - approche participative et inclusive - évaluation des résultats - évaluation périodique du personnel - pilotage de l'offre de formation - cahier des charges - niveau de satisfaction - évaluation à court terme - évaluation à moyen et long terme. - accompagnement du changement.

La **gestion prévisionnelle des ressources humaines*** doit permettre à l'établissement de s'assurer qu'à l'issue de la formation, les écarts seront réduits entre d'une part, les connaissances, compétences et comportements actuels de son personnel et d'autre part, ceux requis car nécessaires à la mise en place d'un plan stratégique de développement. Cette gestion prévisionnelle suppose donc pour l'établissement de :

- ▶ définir les besoins en formation de son personnel, compte tenu des objectifs de la démarche et de son pilotage ;
- ▶ définir les besoins en formation adaptés aux différents niveaux hiérarchiques de l'établissement en tenant compte des profils de poste déjà définis ou à adapter. Ceci permet de créer les conditions d'une mise en œuvre des connaissances, compétences et comportements à acquérir dans les meilleurs délais ;
- ▶ définir une offre de formation en associant le personnel dans une approche participative et inclusive ;
- ▶ procéder à l'**évaluation des résultats*** de l'offre de formation.

La définition et la mise en place d'une offre de formation continue impliquent pour l'établissement de se poser 4 questions préalables :

1. Dans quelle mesure les besoins en formation au service de la définition et la mise en place d'un plan stratégique de développement sont-ils définis de manière pertinente ?
2. Dans quelle mesure l'approche participative et inclusive du personnel de l'établissement est-elle intégrée dans la définition et la mise en place d'une offre de formation continue ?

3. Dans quelle mesure la gestion prévisionnelle du personnel intègre-t-elle une diversification et un renforcement des compétences au service de la définition et de la mise en place d'un plan stratégique de développement ?
4. Dans quelle mesure l'**évaluation périodique du personnel*** permet-elle de s'assurer de l'adéquation des compétences aux besoins de la démarche ?

La définition et la mise en place d'une offre de formation à la démarche sont à structurer en 5 étapes.

5.1 DÉFINITION DES BESOINS EN FORMATION LIÉS À LA DÉMARCHE

La définition des besoins en renforcement des ressources humaines tient compte de l'identification des écarts entre connaissances, compétences et comportements déjà existants au sein du personnel de l'établissement, et ceux requis car nécessaires à la définition et la mise en œuvre effective, efficace et efficiente du plan stratégique de développement.

5.2 ÉLABORATION D'UN CAHIER DES CHARGES SUR LES BESOINS EN FORMATION

Cette étape est liée à la définition et la mise en place opérationnelle de l'offre de formation continue. Elle doit notamment permettre à l'établissement de :

- ▶ analyser et définir ses besoins réels en renforcement des ressources humaines ;
- ▶ assurer le pilotage de l'offre de formation dans une logique de capitalisation des expériences au service d'un renforcement de l'offre déjà existante.

Il lui appartient d'élaborer un **cahier des charges*** en vue de finaliser l'offre de formation continue.

5.3 ADÉQUATION DE LA PROPOSITION D'OFFRE DE FORMATION

Il appartient à l'établissement de déterminer dans quelle mesure ces besoins en renforcement des ressources humaines peuvent être pris en charge par une offre de formation ou par d'autres mesures : recrutement d'un personnel déjà formé, externalisation des compétences, politique de mobilité du personnel, évolutions techniques dans la gestion quotidienne du travail, etc.

Cette étape implique pour l'établissement de s'assurer de :

- ▶ la pertinence de l'offre de formation continue au regard du plan stratégique de développement de l'établissement ;
- ▶ la cohérence de l'offre de formation continue au regard des modalités de sa mise en œuvre;
- ▶ la faisabilité de l'offre de formation continue au regard des contraintes qui peuvent peser sur ces modalités de mise en œuvre.

5.4 MISE EN ŒUVRE DE L'OFFRE DE FORMATION

Il appartient à l'établissement de créer les conditions en vue de faciliter l'atteinte des objectifs et les résultats mesurables en relation avec l'offre de formation, notamment par la mise à disposition des informations nécessaires à la structure en charge de la formation. Il s'agit également de s'assurer que la structure en charge de la formation réalise l'ensemble des travaux définies dans le cahier des charges.

5.5 DISPOSITIF D'ÉVALUATION DU PILOTAGE DE L'OFFRE DE FORMATION

Cette évaluation vise à s'assurer que l'offre de formation a enregistré (ou non) les résultats mesurables préalablement définis. Il s'agit pour l'établissement de vérifier l'efficacité, l'effectivité et l'efficience de l'offre de formation mise en place. Cette évaluation doit partir des dispositions du cahier des charges et des rapports de synthèse produits sur le **niveau de satisfaction*** du personnel et ceux produits par le (les) formateur(s) de la structure en charge de la formation.

Il appartient également à l'établissement de s'assurer qu'une évaluation destinée à vérifier le niveau de connaissances, compétences et comportements acquis (ou non) a été réalisée quelques semaines après la formation : Il s'agit pour l'établissement de vérifier que le personnel a été en mesure de s'approprier le contenu des formations suivies dans la gestion quotidienne de ses activités.

Ceci suppose de distinguer deux types d'évaluation : **évaluation à court terme*** et **évaluation à moyen et long terme***.



Figure 1 : Vue globale du projet PURSEA

PARTIE II

DÉMARCHE DE CONSTRUCTION DE LA STRATÉGIE EN QUATRE ÉTAPES

PARTIE II: DÉMARCHE DE CONSTRUCTION DE LA STRATÉGIE EN QUATRE ÉTAPES

La construction d'une stratégie se conçoit en quatre grandes étapes (Figure 2) qui suivent le modèle **PDCA*** (planifier – déployer - contrôler – améliorer) défini par Edwards Deming¹².

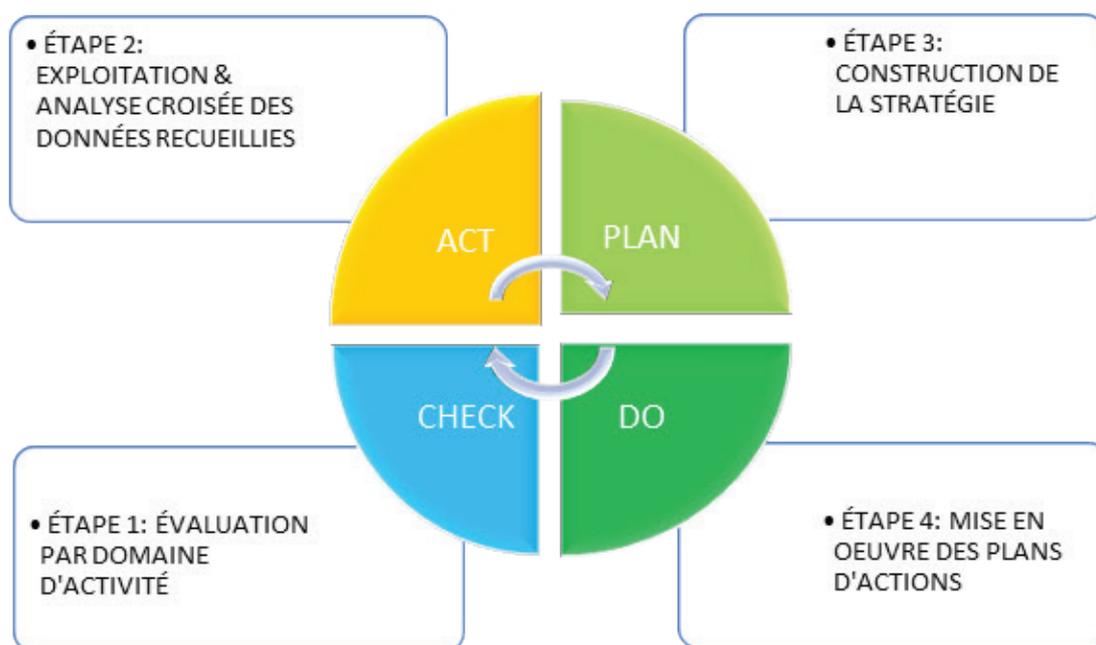


Figure 2 : PDCA de la construction d'une stratégie

Ces quatre étapes sont :

1. Réalisation d'un autodiagnostic par domaine ;
2. Exploitation et analyse les données collectées ;
3. Construction de la stratégie de l'établissement ;
4. Construction et mise en œuvre les plans d'action ;

Cette partie vise à détailler, étape après étape, la méthode mise en œuvre dans le guide.

¹² Chardonnet, A. et Thibaudon, D. (2003). Le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management (2e éd.). Éditions d'Organisation.

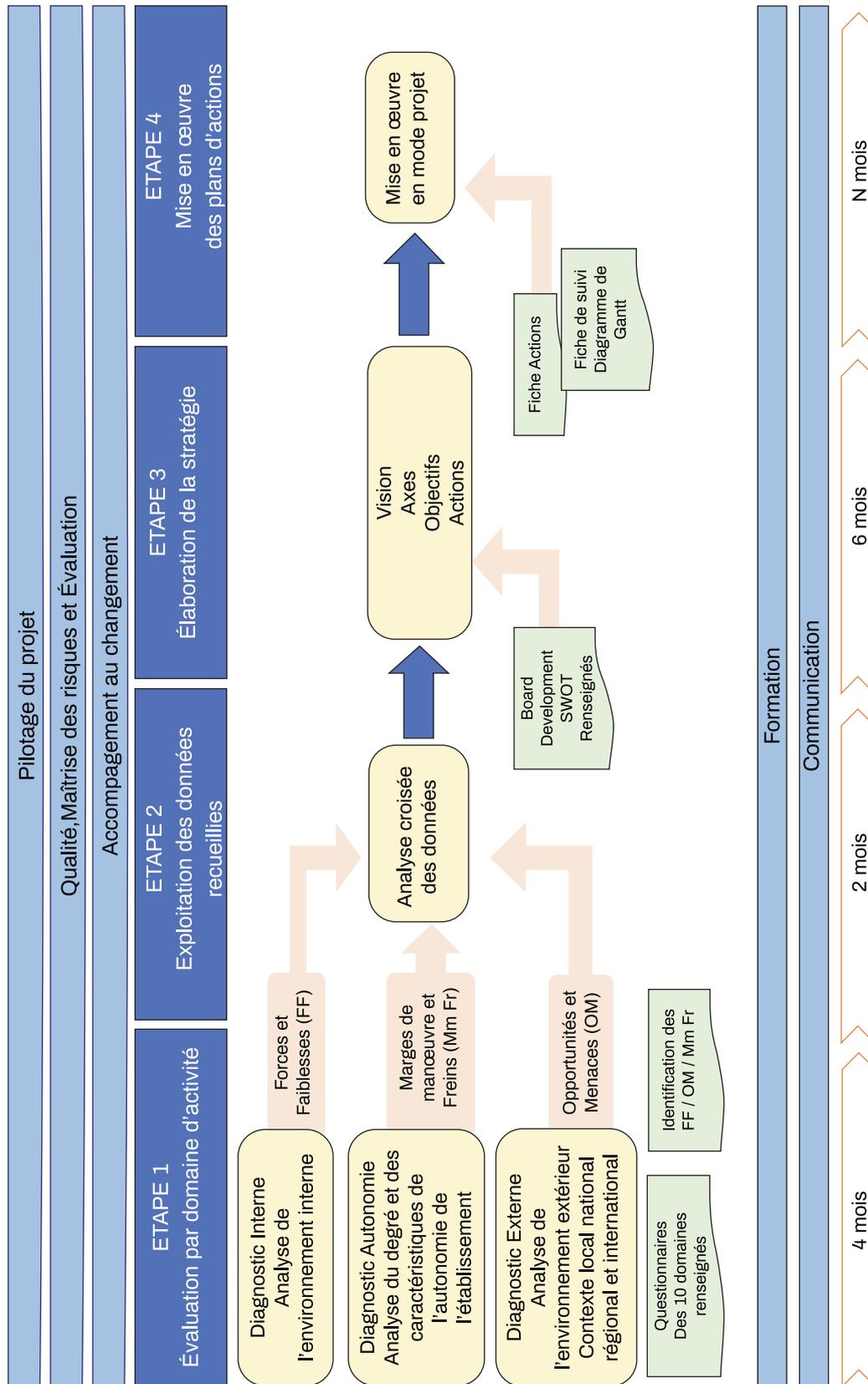


Figure 3 : Schéma de la démarche de construction d'une stratégie

1. L'ÉTABLISSEMENT, UNE ORGANISATION STRUCTURÉES EN DOMAINES COMPLÉMENTAIRES¹³

Afin de pouvoir identifier les stratégies à mettre en œuvre, il convient de segmenter ces activités¹⁴ tout en gardant à l'esprit la vision systémique de l'ensemble : c'est-à-dire comprendre l'établissement comme un tout (voir le point b. « *Avoir une vision systémique des enjeux* » de la partie stratégie). Il est proposé dans ce guide de segmenter les activités de l'établissement en 10 domaines en vue de garantir à la fois une cohérence globale et une représentation des différents domaines de l'établissement mais aussi une approche transversale au différents domaines observés.

Tableau 1 : Domaines d'activités de l'établissement

Les activités de pilotage	Les activités métiers	Les activités supports
1. Gouvernance et stratégie	2. Formation (Licence, Master, autres diplômes) ; 3. Doctorat ; 4. Recherche ; 5. Service Communautaire.	6. Finance ; 7. Ressources humaines ; 8. Communication interne et externe ; 9. Système d'information ; 10. Partenariat.

Pour chacun de ces domaines, il appartient à l'établissement de répondre à une série de questions réparties selon une grille basée elle aussi sur le modèle PDCA. Cette grille est décrite dans le Tableau 4 Outil 1 « Autodiagnostic » de chaque domaine d'activités de ce guide.

¹³ Séguin, F., Demers, C. et Hafsi, T. (2008). Le management stratégique : de l'analyse à l'action. Éditions Transcontinental.

¹⁴ Thierry Bontems, Sabine Goulin et Claude Emmanuel Leroy (2020). Self-evaluation framework for the strategy and governance of higher education and research institutions. Référentiel d'auto-évaluation de la stratégie et du pilotage des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, in *Kick off Meeting du projet PURSEA - projet CBHE 609879* (PURSEA), Hanoi, Vietnam. <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03692601>>.

2. STRUCTURES – COMPOSITION – ATTRIBUTION DES RÔLES DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE DE DÉFINITION ET DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

Tableau 2 : Structures, composition, attribution des rôles dans le cadre de la démarche

Structures / Composition	Attributions
Instances de décision, conseil de l'établissement	
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Valide la vision de l'établissement et le plan stratégique de développement ; ▶ Assure la validation des travaux réalisés par le comité de pilotage.
La Direction de l'établissement	
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présente et porte la vision de l'université ; ▶ Présente au conseil de l'établissement les travaux réalisés ; ▶ Nomme le pilote de la démarche et les membres du comité de pilotage ; ▶ Donne des orientations au comité de pilotage ; ▶ Soutient le pilote de la démarche et les travaux à réaliser ; ▶ Garantit de la communication de la démarche de définition et de mise en œuvre du plan stratégique de développement auprès de la communauté ; ▶ Octroie les moyens pour la mise en place de la démarche.

Structures / Composition	Attributions
Le Comité de pilotage	
<p>Est composé du pilote de la démarche et du groupe de pilotage de la démarche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valide les travaux réalisés dans les différents groupes de travail en lien avec les responsables de domaines ; ➤ Assure un suivi des travaux réalisés, des échéances et du respect du planning des étapes 1 à 4 de la démarche ; ➤ Décide des orientations à prendre pour traiter les difficultés ; ➤ Prépare les informations et décisions à soumettre au conseil.
Le Pilote de la démarche	
<p>Est nommé par la Direction de l'établissement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pilote et coordonne l'ensemble de la démarche ; ➤ Rend compte au dirigeant de l'avancement de la démarche ; ➤ Sollicite la Direction de l'établissement pour toute décision relevant de ses prérogatives ou de celles des instances de décision ; ➤ Réunit et anime régulièrement le comité de pilotage ; ➤ Est responsable de l'ensemble les travaux de préparation et de la planification des travaux ; ➤ Assure la cohérence de l'ensemble des productions ; ➤ Apporte son soutien aux responsables de domaines dans l'animation de leurs groupes de travail ; ➤ Coordonne l'ensemble des personnes en charge d'une partie des travaux de la démarche ; ➤ Assure la cohérence globale ; ➤ Est responsable des travaux de présentation de l'ensemble de la démarche.

Structures / Composition	Attributions
Le Groupe de pilotage de la démarche	
<p>Est composé du représentant de chacun des 10 domaines de l'autodiagnostic.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Est animé par le pilote de la démarche ; ▶ Est l'entité de concertation et de coordination de travail entre les responsables de domaines et le pilote de la démarche ; ▶ Étudie les problèmes et les avancées des travaux ; ▶ Propose au pilote de la démarche des orientations et des solutions pour réaliser les étapes de la démarche ; ▶ Contribue aux différentes étapes de la démarche ; ▶ Réalise un travail collectif pour l'étape 3 « Élaboration de la stratégie » ; ▶ Analyse et valide les travaux de la mise en œuvre des plans d'action en lien avec les responsables des comités de suivi des actions.
Le Responsable de domaine	
<p>Il y a 10 responsables, un pour chacun des 10 domaines de l'autodiagnostic. Le responsable du domaine est un cadre dirigeant du domaine concerné.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Est nommé par la Direction de l'établissement ; ▶ Contribue à la réalisation des étapes de la démarche ; ▶ Est membre du groupe de pilotage de la démarche et du comité de pilotage ; ▶ Participe et anime les travaux du groupe de travail du domaine qui le concerne pour les étapes 1 « Autodiagnostic » et étape 2 « Exploitation des données » ; ▶ Est responsable de l'organisation des réunions de son groupe de travail dans le cadre de la planification globale ; ▶ Valide les travaux réalisés par le groupe de travail qu'il anime ; ▶ Restitue les travaux réalisés au pilote de la démarche ; ▶ Valide les travaux des comités de suivi ; ▶ Participe au(x) comité(s) de suivi des actions en lien avec le responsable du comité de suivi ; ▶ Assure la coordination des travaux menés par les comités de suivi des actions de son domaine ; ▶ Contribue aux échanges entre responsables de domaines pour assurer la cohérence de l'ensemble des actions mises en œuvre ; ▶ Rend compte de l'avancée des travaux de la mise en œuvre des actions au pilote de la démarche.

Structures / Composition	Attributions
Le(s) Groupe(s) de travail	
<p>Pour chaque domaine, un groupe de travail composé de 5 à 8 personnes représente les thèmes du domaine concerné. Les membres du groupe sont choisis pour leurs compétences et leurs expertises. Des parties prenantes externes peuvent être sollicitées pour certaines rencontres en fonction des sujets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participe aux réunions du groupe de travail ; ➤ Prépare et fournit des données, informations et analyses du domaine ; ➤ Partage la connaissance des environnements internes et externe de l'établissement ; ➤ Participe à l'autodiagnostic et à l'exploitation des données recueillies.
Le(s) Comité(s) de suivi des actions	
<p>Est composé du responsable du comité de suivi et des responsables des actions du périmètre concerné. Le nombre des comités de suivi varie selon les besoins mais un comité de suivi par domaine est un minimum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valide les travaux réalisés dans les différents groupes de travail en lien avec les responsables de domaine ; ➤ Assure un suivi des travaux réalisés en cohérence avec l'objectif pour les actions le concernant ; ➤ Utilise les fiches action et les outils associés dans le cadre de l'étape 4 ; ➤ Décide des orientations à prendre pour traiter les difficultés ; ➤ Prépare les informations et décisions à soumettre au responsable du domaine et au groupe de pilotage de la démarche.

Structures / Composition	Attributions
Le(s) Responsable(s) du comité de suivi des actions	
<p>Est nommé par le responsable du domaine en accord avec le pilote de la démarche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rend compte au responsable du domaine de l'avancement de la mise en œuvre des plans d'action de la démarche ; ➤ Sollicite le responsable du domaine pour toutes décisions relevant de ses prérogatives ou de celles du comité de pilotage ou des instances de décision ; ➤ Réunit et anime régulièrement le comité de suivi des actions ; ➤ Pilote et coordonne l'ensemble des fiche actions de son périmètre ; ➤ Est responsable de l'ensemble des travaux de préparation et de la planification des travaux en lien avec la planification globale du projet ; ➤ Assure la cohérence de l'ensemble des productions ; ➤ Apporte son soutien aux responsables d'action dans l'animation de ou des équipes de travail ; ➤ Coordonne l'ensemble des personnes en charge des fiches actions de son périmètre ; ➤ Assure la cohérence globale ; ➤ Est responsable des travaux de présentation et de validation de l'ensemble de la mise en œuvre des actions au comité de suivi des actions et au comité de pilotage.
Le(s) Responsable(s) d'action	
<p>Peut être un cadre dirigeant, un responsable de service ou une personne compétente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Est nommé par le responsable du domaine en accord avec le pilote de la démarche ; ➤ Est membre du comité de suivi des actions ; ➤ Assure la responsabilité de la mise en œuvre d'une ou plusieurs actions et décide du séquençage et des tâches ; ➤ Participe à, anime et valide les travaux des équipes opérationnelles ; ➤ Est responsable de l'organisation des réunions de l'équipe opérationnelle ; ➤ Contribue et anime les travaux qui assure la mise en œuvre de l'action (conseil, propose et élabore) ; ➤ Restitue au responsable du domaine et au pilote de la démarche les travaux réalisés, soumet les difficultés et propose des ajustements.

Structures / Composition	Attributions
L'Équipe opérationnelle	
Est composée des personnes dont les compétences sont nécessaires à la réalisation de l'action. Les personnes sont issues des différents services et métiers de l'établissement.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réalise la mise en œuvre de l'action.

Tableau 3 : Outil 2 « Comité et groupe de travail »

	Étape 1 Évaluation par domaine d'activité	Étape 2 Exploitation des données recueillies	Étape 3 Élaboration de la stratégie	Étape 4 Mise en œuvre des plans d'actions
Direction de l'établissement				
Comité de pilotage				
Pilote de la démarche				
Groupe de pilotage de la démarche				
Responsable de domaine				
Groupe(s) de travail				

	Étape 1 Évaluation par domaine d'activité	Étape 2 Exploitation des données recueillies	Étape 3 Élaboration de la stratégie	Étape 4 Mise en œuvre des plans d'actions
Comité(s) de suivi des actions				
Responsable(s) du comité de suivi des actions				
Responsable(s) d'action				
Équipe opérationnelle				

3. ÉTAPE n°1 : ÉVALUATION PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ

Mots-clefs : Informations – évaluer – recueillir – parties prenantes – objectivité – potentiel – traiter – restituer – valider – éléments clés – analyse – synthèse – ressources – possibilités – partage – autodiagnostic – PDCA – informations – point – SWOT.

3.1 INTRODUCTION

Dans le cadre du développement de la stratégie d'un établissement, l'étape de l'évaluation est essentielle car structurante de la démarche. Elle vise à recueillir des informations et des données auprès des parties prenantes internes et externes afin de caractériser l'établissement de manière la plus objective possible : il s'agit pour l'établissement d'identifier les forces et les faiblesses internes, les opportunités et les menaces de son environnement externe, mais aussi les marges de manœuvre et les freins liés à son degré d'autonomie sur lesquels s'appuyer pour développer et mettre en œuvre sa stratégie.

Les informations recueillies seront utilisées pour chaque étape de la démarche de développement des stratégies : vision stratégique, axes stratégiques, objectifs et résultats, actions et mise en œuvre.

La première étape consiste à établir un autodiagnostic stratégique¹⁵ afin d'évaluer le potentiel compétitif¹⁶ de l'établissement. Il s'agit notamment d'établir dans le même temps trois autodiagnostic complémentaires :

1. L'autodiagnostic interne a pour objectif de déterminer les compétences distinctives de l'établissement. Pour réaliser ce diagnostic et analyser l'environnement interne de l'organisation, il convient de collecter pour chaque domaine identifié l'ensemble des forces et des faiblesses qui ont une influence sur la gouvernance, l'organisation et/ou les activités de l'établissement.

¹⁵ Lehmann-Ortega, L., Garrette, B. et Durand, R. (2013). *Strategor* (6e éd.). Dunod.

¹⁶ Garibaldi, G. (2008). *Analyse stratégique* (3e éd.). Eyrolles-Éditions d'organisation, Collection Stratégie.

2. L'autodiagnostic externe a pour objectif de déterminer les facteurs clefs de succès de l'établissement. Pour réaliser cet autodiagnostic et analyser l'environnement extérieur, ainsi que le contexte local, national et régional, il convient de collecter pour chaque domaine la liste des menaces et des opportunités qui ont une influence positive ou négative sur la gouvernance, l'organisation et/ou les activités de l'établissement.
3. L'autodiagnostic sur le degré d'autonomie d'un établissement a pour objectif de déterminer les marges de manœuvre de l'établissement et les freins ou obstacles potentiels.

Ces trois autodiagnostic sont réalisés en parallèle et s'appuient sur une série de questions pensées comme un ensemble de points à traiter, déclinés pour chaque domaine (outil 1 « Autodiagnostic »). La fin de cette étape est marquée par la compilation de ces données par domaine et l'identification d'un certain nombre de forces, de faiblesses, d'opportunités, de menaces, de marges de manœuvre et de freins pour chaque domaine interrogé (voir outil 3 : synthèse SWOT autodiagnostic).

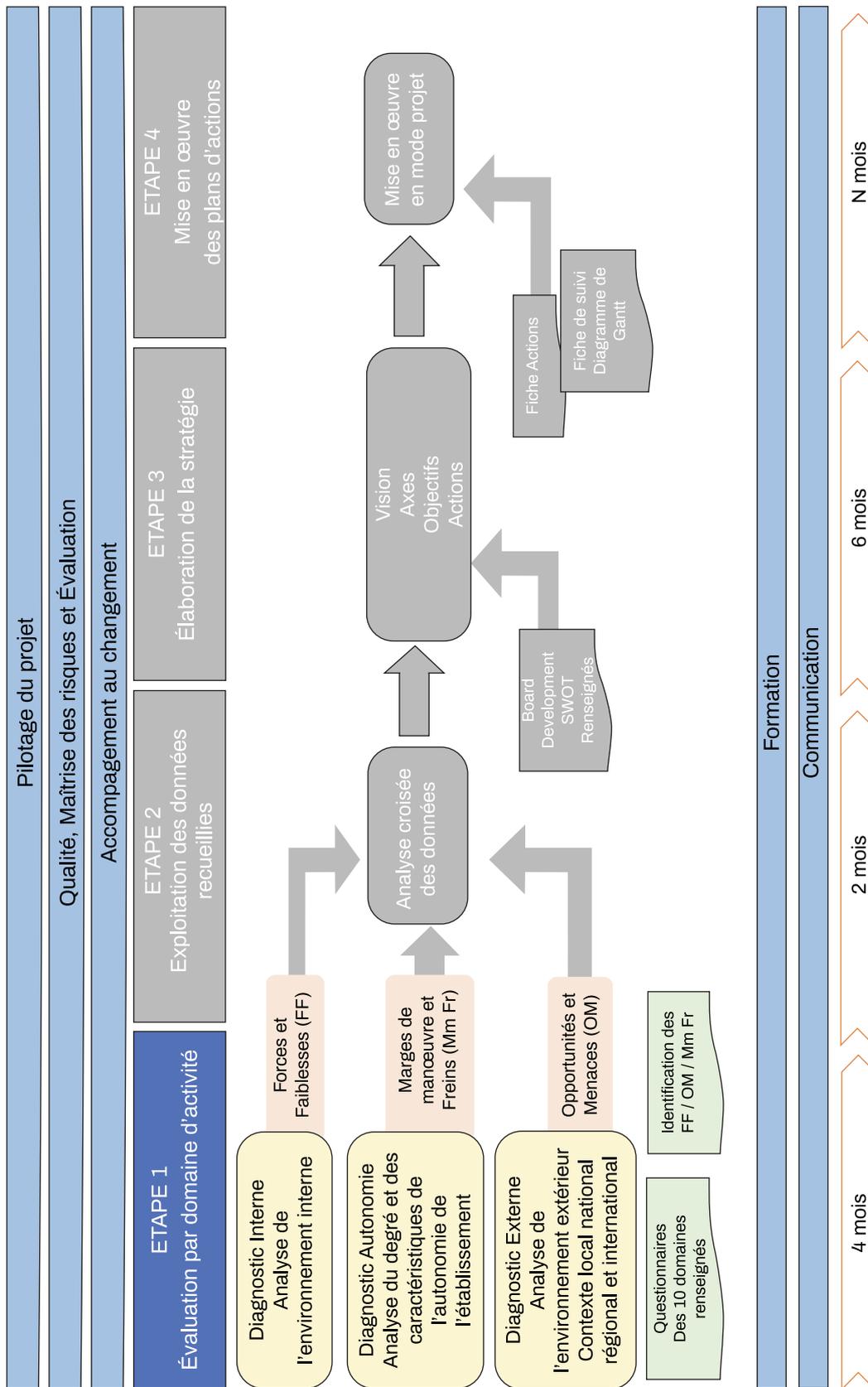


Figure 4 :Étape 1 « Évaluation par domaine d'activité »

3.2 OBJECTIFS CIBLÉS

- ▶ Recueillir des informations pour évaluer les capacités de l'établissement en relation avec la démarche de développement de sa stratégie ;
- ▶ Traiter les informations recueillies pour extraire les éléments utiles au développement de la stratégie de l'établissement ;
- ▶ Restituer de manière synthétique les informations pour les utiliser au service de la vision de l'établissement et de sa mise en œuvre ;
- ▶ Développer une connaissance et une compréhension commune et partagée par l'équipe de pilotage, de l'environnement interne et externe.

3.3 RÉSULTATS ATTENDUS

- ▶ Les informations et données sont objectives et complètes ;
- ▶ Les informations sont synthétisées pour être plus facilement exploitables pour l'analyse ;
- ▶ Les informations sont validées ;
- ▶ Les informations recueillies font l'objet d'une analyse et d'une compréhension communes ;
- ▶ Les membres de la direction partagent l'autodiagnostic et une même vision de la situation de l'établissement au regard de ses ressources internes, externes et des possibilités de développement.

3.4 MÉTHODE ET OUTILS

- ▶ Outil 1 « Autodiagnostic » : l'outil sert à recueillir les informations pour chaque domaine concerné. Il s'agit d'un fichier Excel comprenant dix feuilles de travail, une par domaine. Chaque feuille/domaine a la même structure : des lignes pour les points à interroger et des colonnes pour les autodiagnostic à réaliser pour l'analyse interne (force et faiblesse), pour l'analyse externe (opportunité et menace) et pour l'autonomie (marges de manœuvre et freins) ;
- ▶ Outil 2 « Comité et groupe de travail » : cet outil sert à identifier les responsabilités au sein de l'établissement, leurs implication et participation au travail de recueil d'information pour l'outil 1 « Autodiagnostic » ;
- ▶ Outil 3 « Synthèse **SWOT*** autodiagnostic » : cet outil sert à recenser et synthétiser les informations de l'outil 1 "autodiagnostic". C'est l'outil qui permet le passage de l'étape 1 à l'étape 2 de la démarche.

Ces outils sont destinés à réaliser les autodiagnostic interne et externe, ainsi que celui du degré d'autonomie de l'établissement afin de mieux connaître et objectiver sa situation. Plus précisément, il s'agit de répondre à des questionnements permettant d'objectiver la situation de chaque domaine de l'établissement.

Tableau 4 : Outil 1 « Autodiagnostic » pour chaque domaine d'activités

NOM DE L'ETABLISSEMENT	Référent		 <p>Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne</p>
	Objectifs du domaine		
DOMAINE/THEME	Parties prenantes internes	Données chiffrées du domaine avec l'année de références (si existante)	
	Parties prenantes externes	Donnée 1	
Gouvernance et Stratégie	CONTEXTE	AUTONOMIE (WP 2)	ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT INTERNE (WP 4)
	QUESTIONNEMENT	RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (WP 3)	
CODE	<p>Noter les informations nécessaires à la compréhension du sujet (notamment les obligations d'état)</p> <p>Liste des sujets et domaines à analyser à compléter</p>	<p>Identifier les marges d'autonomie, les possibilités d'initiative, de votre université sur le sujet (marges de manœuvre et freins)</p> <p>Identifier les formes d'organisation de votre université sur le sujet (forces et faiblesses)</p> <p>Identifier les formes d'organisation de votre université sur le sujet (opportunités et menaces)</p>	<p>Forces</p> <p>Faiblesses</p> <p>Opportunités</p> <p>Menaces</p>
	Marges de manœuvres	Freins	

CODE	QUESTIONNEMENT	CONTEXTE	AUTONOMIE (WP 2)		ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT INTERNE (WP 4)		RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (WP 3)	
			Marges de manœuvres	Freins	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
PILOTTAGE								
Gouv-P-1	Existence d'une vision stratégie et de son plan de développement							
Gouv-P-2	Existence d'une politique dédiée aux relations internationales et moyens dédiés							
Gouv-P-...	...							
MISE EN ŒUVRE								
Gouv-D-1	Analyse de marché et analyse concurrentielle							
Gouv-D-2	Identification des compétences nécessaire pour garantir le niveau d'autonomie de l'université							
Gouv-D-...	...							

CODE	QUESTIONNEMENT	CONTEXTE	AUTONOMIE (WP 2)		ORGANISATION ET ENVIRONNEMENT INTERNE (WP 4)		RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (WP 3)	
			Marges de manoeuvres	Freins	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
EVALUATION								
Gouv-C-1	Equipes et moyens dédiés à l'évaluation de l'Université							
Gouv-C-2	Équipe pluridisciplinaire chargée de l'aide à la décision, de l'amélioration de la qualité de la gouvernance. Moyens dédiés à ces équipes							
Gouv-C-...	...							
AMÉLIORATION								
Gouv-A-1	Positionnement par rapport aux standards nationaux, régionaux et internationaux.							
Gouv-A-2	Positionnement par rapport aux classements nationaux, régionaux et internationaux.							
Gouv-CA...	...							
Gouv-A-3	Dispositif d'amélioration du domaine gouvernance et stratégie							
AUTRES QUESTIONNEMENTS								

3.5 UTILISATION DE L'OUTIL

Le questionnaire permet d'analyser 10 domaines de la vie de l'établissement en prenant en compte les missions et les ressources : Pilotage et stratégie, Ressources Humaines, Finance, Formation Licence et Master, Formation Doctorat, Recherche, Partenariat, Communication interne et externe, Système d'information et Service communautaire.

Le questionnaire compte 170 points à analyser répartis entre les 10 domaines, soit entre 12 et 36 points à traiter par domaine.

- ▶ La partie supérieure du fichier permet de noter des informations descriptives qui sont : le nom de l'établissement, les parties prenantes internes et externes qui participent à l'autodiagnostic, les données chiffrées qui caractérisent le domaine (exemple : nombre d'étudiants, nombre de personnels enseignants et administratifs, dotation budgétaire, ressources contractuelles, etc.). Ces informations spécifiques à l'établissement sont à inscrire pour chaque domaine pour lequel l'autodiagnostic est réalisé ;
- ▶ La colonne A permet de préciser à quelle phase de la roue de Deming correspond chaque point à interroger : pilotage (Plan), mise en œuvre (Do), évaluation (Check), amélioration (Act) ;
- ▶ La colonne B présente tous les points à questionner.

Pour chaque point, la suite du tableau (en colonne) se présente ainsi :

- ▶ La colonne C, nommée Contexte, permet de noter les informations nécessaires à la compréhension du point concerné. Par exemple, la manière dont l'établissement est organisé sur le point, les règles à appliquer, le contexte, etc. ;
- ▶ Les colonnes D et E concernent le degré d'autonomie. La colonne D vise à identifier les marges de manœuvre permises par l'autonomie et les possibilités d'initiatives de l'établissement. La colonne E représente les freins et les limites identifiés selon le degré d'autonomie ;
- ▶ Les colonnes F et G concernent l'organisation et l'environnement interne de l'établissement. Les forces (colonne F) et les faiblesses (colonne G) sont à renseigner pour chaque point. Forces et Faiblesse relèvent de la méthode SWOT ;

- Les colonnes H et I permettent d'apporter des informations sur les relations de l'établissement avec l'environnement externe. Les menaces et les opportunités qu'offrent l'environnement externe, en référence à la méthode SWOT, sont identifiées dans ces colonnes.

Pour réaliser l'autodiagnostic, il convient pour chaque point de répondre aux consignes et questionnements suivants :

- Apporter les informations nécessaires à la compréhension du domaine concerné : il s'agit ici de préciser la compréhension qui en est faite par l'établissement et fournir l'angle de vue qui va servir à l'analyse. Qu'est-ce que cela signifie pour l'établissement (colonne C contexte) ?
- Identifier et inscrire les forces et les faiblesses de l'établissement, c'est-à-dire s'intéresser à son organisation et à son fonctionnement interne : quelles sont les forces concernant ce point ? Quelles sont les faiblesses ou les difficultés ?
- Identifier et inscrire les opportunités et les menaces, c'est-à-dire s'intéresser à l'environnement externe de l'établissement. Quelles opportunités se présentent pour l'établissement concernant ce domaine ? Quelles menaces pour l'établissement sont potentiellement présentes dans ce domaine ?
- Identifier et inscrire les marges de manœuvres et les freins, c'est-à-dire porter l'analyse sur le domaine de l'autonomisation pour les établissements. Quelles sont les marges d'autonomie, les possibilités d'initiative, ou les freins qui peuvent affecter le processus dans l'établissement ?

3.6 RESPONSABILITÉ

La direction de l'établissement est responsable du développement de la stratégie. Le travail à réaliser se fait sous son autorité. Pour mener l'autodiagnostic nécessaire à la construction de la stratégie, la direction de l'établissement nomme un pilote de la démarche. Voir à ce sujet la partie I du guide.

Le pilote de la démarche constitue un groupe de pilotage de la démarche¹⁷ avec des personnes en charge des différents domaines et des parties prenantes externes lorsque cela est nécessaire.

Les personnes en charge d'un domaine, membres du groupe de pilotage animent des groupes de travail pour recueillir les informations (outil 1 « Autodiagnostic »). Ces groupes de travail sont constitués par domaine afin de mener l'autodiagnostic avec les parties prenantes concernées (personnels des facultés, personnels des services administratifs, enseignants, étudiants, partenaires extérieurs, etc.).

Il est recommandé au pilote de la démarche de :

- ▶ participer à l'ensemble des travaux pour en assurer la cohérence globale, la rigueur méthodologique et l'**objectivité*** nécessaire.
- ▶ se faire assister par un personnel d'appui pour l'aider à l'organisation des réunions, à la prise des notes et informations y compris dans l'outil d'autodiagnostic.

3.7 TRAVAIL À RÉALISER

La première activité est l'appropriation de la structure de l'outil 1 « Autodiagnostic » : un onglet par domaine ; pour chaque domaine, un tableau structuré avec, en lignes la liste des points à renseigner, et en colonnes les questionnements pour chaque point.

Cela nécessite la lecture préalable et l'appropriation des points à traiter et à analyser. Pour chaque domaine, il s'agit de les comprendre, de les clarifier si nécessaire et de les préciser pour ensuite pouvoir mener le recueil d'informations. Ce travail d'appropriation est nécessaire pour donner, au sein de l'établissement, une compréhension commune de chaque point à observer.

¹⁷ Ce groupe de travail suit l'ensemble des travaux des quatre étapes liées à l'autodiagnostic, à l'analyse, à l'élaboration de la stratégie et à sa mise en œuvre.

La deuxième activité est le recueil d'information : c'est le cœur du travail à réaliser. Il s'agit d'animer les groupes de travail avec les parties prenantes internes et externes. Lors des réunions des groupes, il convient de confronter les connaissances et points de vue afin de renseigner le fichier. Les informations déjà disponibles (évaluation, études, rapports à disposition, etc.), éventuellement mises à jour, doivent être mises à disposition des groupes de travail.

Conseils :

- ▶ Les mêmes informations peuvent s'avérer pertinentes pour différents points. Il est intéressant de les recenser, car elles permettent de comprendre l'importance de certains éléments ou faits.
- ▶ Certains points peuvent ne pas avoir à être renseignés, car ils ne correspondent pas à des activités de l'établissement. Il est toutefois intéressant de noter dans la partie contexte (colonne C) les raisons pour lesquelles il n'y a pas d'informations recueillies.

La troisième activité permet de renseigner l'outil 3 « Synthèse SWOT autodiagnostic » à l'issue du recueil d'information pour chaque domaine. Ce travail est à réaliser pour les 10 domaines. Il permet de débiter l'étape 2 « Exploitation des données recueillies ».

Il convient de relire par domaine l'ensemble des informations recueillies et de faire une liste de 5 à 10 informations (selon les domaines et informations recueillies) pour présenter les forces, les faiblesses, les opportunités, les menaces, les freins et les marges de manœuvre, afin d'aboutir à une présentation synthétique des résultats de l'autodiagnostic.

L'ensemble du travail d'autodiagnostic se réalise sur une période de 3 à 4 mois et nécessite environ 3 à 6 réunions du groupe de travail par domaine.

Tableau 5 : Outil 3 « Synthèse SWOT autodiagnostic »

SYNTHESE SWOT AUTODIAGNOSTIC

Outil de synthèse des données recueillies lors de l'autoévaluation

Domaine 1 : Gouvernance et Stratégie

Liste des marges de manoeuvre :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
1-Mm1	1-Fr1	1-Fo1	1-Fa1	1-Op1	1-Me1
1-Mm2	1-Fr2	1-Fo2	1-Fa2	1-Op2	1-Me2
1-Mm3	1-Fr3	1-Fo3	1-Fa3	1-Op3	1-Me3
1-Mm4	1-Fr4	1-Fo4	1-Fa4	1-Op4	1-Me4
1-Mm5	1-Fr5	1-Fo5	1-Fa5	1-Op5	1-Me5
1-Mm6	1-Fr6	1-Fo6	1-Fa6	1-Op6	1-Me6
1-Mm7	1-Fr7	1-Fo7	1-Fa7	1-Op7	1-Me7
1-Mm8	1-Fr8	1-Fo8	1-Fa8	1-Op8	1-Me8
1-Mm9	1-Fr9	1-Fo9	1-Fa9	1-Op9	1-Me9
1-Mm10	1-Fr10	1-Fo10	1-Fa10	1-Op10	1-Me10

Domaine 2 : Ressources humaines

Liste des marges de manoeuvre :	Liste des freins :	List of forces:	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
2-Mm1	2-Fr1	2-Fo1	2-Fa1	2-Op1	2-Me1
2-Mm2	2-Fr2	2-Fo2	2-Fa2	2-Op2	2-Me2
2-Mm3	2-Fr3	2-Fo3	2-Fa3	2-Op3	2-Me3
2-Mm4	2-Fr4	2-Fo4	2-Fa4	2-Op4	2-Me4
2-Mm5	2-Fr5	2-Fo5	2-Fa5	2-Op5	2-Me5
2-Mm6	2-Fr6	2-Fo6	2-Fa6	2-Op6	2-Me6
2-Mm7	2-Fr7	2-Fo7	2-Fa7	2-Op7	2-Me7
2-Mm8	2-Fr8	2-Fo8	2-Fa8	2-Op8	2-Me8
2-Mm9	2-Fr9	2-Fo9	2-Fa9	2-Op9	2-Me9
2-Mm10	2-Fr10	2-Fo10	2-Fa10	2-Op10	2-Me10

Domaine 3 : Finances

Liste des margés de manœuvre :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
3-Mm1	3-Fr1	3-Fo1	3-Fa1	3-Op1	3-Me1
3-Mm2	3-Fr2	3-Fo2	3-Fa2	3-Op2	3-Me2
3-Mm3	3-Fr3	3-Fo3	3-Fa3	3-Op3	3-Me3
3-Mm4	3-Fr4	3-Fo4	3-Fa4	3-Op4	3-Me4
3-Mm5	3-Fr5	3-Fo5	3-Fa5	3-Op5	3-Me5
3-Mm6	3-Fr6	3-Fo6	3-Fa6	3-Op6	3-Me6
3-Mm7	3-Fr7	3-Fo7	3-Fa7	3-Op7	3-Me7
3-Mm8	3-Fr8	3-Fo8	3-Fa8	3-Op8	3-Me8
3-Mm9	3-Fr9	3-Fo9	3-Fa9	3-Op9	3-Me9
3-Mm10	3-Fr10	3-Fo10	3-Fa10	3-Op10	3-Me10

Domaine 4 : Formation Licence, Master

Liste des margés de manœuvre :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
4-Mm1	4-Fr1	4-Fo1	4-Fa1	4-Op1	4-Me1
4-Mm2	4-Fr2	4-Fo2	4-Fa2	4-Op2	4-Me2
4-Mm3	4-Fr3	4-Fo3	4-Fa3	4-Op3	4-Me3
4-Mm4	4-Fr4	4-Fo4	4-Fa4	4-Op4	4-Me4
4-Mm5	4-Fr5	4-Fo5	4-Fa5	4-Op5	4-Me5
4-Mm6	4-Fr6	4-Fo6	4-Fa6	4-Op6	4-Me6
4-Mm7	4-Fr7	4-Fo7	4-Fa7	4-Op7	4-Me7
4-Mm8	4-Fr8	4-Fo8	4-Fa8	4-Op8	4-Me8
4-Mm9	4-Fr9	4-Fo9	4-Fa9	4-Op9	4-Me9
4-Mm10	4-Fr10	4-Fo10	4-Fa10	4-Op10	4-Me10

Domaine 5 : Doctorat

Liste des marges de manoeuvres :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
5-Mm1	5-Fr1	5-Fo1	5-Fa1	5-Op1	5-Me1
5-Mm2	5-Fr2	5-Fo2	5-Fa2	5-Op2	5-Me2
5-Mm3	5-Fr3	5-Fo3	5-Fa3	5-Op3	5-Me3
5-Mm4	5-Fr4	5-Fo4	5-Fa4	5-Op4	5-Me4
5-Mm5	5-Fr5	5-Fo5	2-Fa5	5-Op5	5-Me5
5-Mm6	5-Fr6	5-Fo6	5-Fa6	5-Op6	5-Me6
5-Mm7	5-Fr7	5-Fo7	5-Fa7	5-Op7	5-Me7
5-Mm8	5-Fr8	5-Fo8	5-Fa8	5-Op8	5-Me8
5-Mm9	5-Fr9	5-Fo9	5-Fa9	5-Op9	5-Me9
5-Mm10	5-Fr10	5-Fo10	2-Fa10	5-Op10	5-Me10

Domaine 6 : Recherche

Liste des marges de manoeuvres :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
6-Mm1	6-Fr1	6-Fo1	6-Fa1	6-Op1	6-Me1
6-Mm2	6-Fr2	6-Fo2	6-Fa2	6-Op2	6-Me2
6-Mm3	6-Fr3	6-Fo3	6-Fa3	6-Op3	6-Me3
6-Mm4	6-Fr4	6-Fo4	6-Fa4	6-Op4	6-Me4
6-Mm5	6-Fr5	6-Fo5	6-Fa5	6-Op5	6-Me5
6-Mm6	6-Fr6	6-Fo6	6-Fa6	6-Op6	6-Me6
6-Mm7	6-Fr7	6-Fo7	6-Fa7	6-Op7	6-Me7
6-Mm8	6-Fr8	6-Fo8	6-Fa8	6-Op8	6-Me8
6-Mm9	6-Fr9	6-Fo9	6-Fa9	6-Op9	6-Me9
6-Mm10	6-Fr10	6-Fo10	6-Fa10	6-Op10	6-Me10

Domaine 7 : Partenariat

Liste des marges de manoeuvres :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
7-Mm1	7-Fr1	7-Fo1	7-Fa1	7-Op1	7-Me1
7-Mm2	7-Fr2	7-Fo2	7-Fa2	7-Op2	7-Me2
7-Mm3	7-Fr3	7-Fo3	7-Fa3	7-Op3	7-Me3
7-Mm4	7-Fr4	7-Fo4	7-Fa4	7-Op4	7-Me4
7-Mm5	7-Fr5	7-Fo5	7-Fa5	7-Op5	7-Me5
7-Mm6	7-Fr6	7-Fo6	7-Fa6	7-Op6	7-Me6
7-Mm7	7-Fr7	7-Fo7	7-Fa7	7-Op7	7-Me7
7-Mm8	7-Fr8	7-Fo8	7-Fa8	7-Op8	7-Me8
7-Mm9	7-Fr9	7-Fo9	7-Fa9	7-Op9	7-Me9
7-Mm10	7-Fr10	7-Fo10	7-Fa10	7-Op10	7-Me10

Domaine 8 : Communication interne et externe

Liste des marges de manoeuvres :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
8-Mm1	8-Fr1	8-Fo1	8-Fa1	8-Op1	8-Me1
8-Mm2	8-Fr2	8-Fo2	8-Fa2	8-Op2	8-Me2
8-Mm3	8-Fr3	8-Fo3	8-Fa3	8-Op3	8-Me3
8-Mm4	8-Fr4	8-Fo4	8-Fa4	8-Op4	8-Me4
8-Mm5	8-Fr5	8-Fo5	8-Fa5	8-Op5	8-Me5
8-Mm6	8-Fr6	8-Fo6	8-Fa6	8-Op6	8-Me6
8-Mm7	8-Fr7	8-Fo7	8-Fa7	8-Op7	8-Me7
8-Mm8	8-Fr8	8-Fo8	8-Fa8	8-Op8	8-Me8
8-Mm9	8-Fr9	8-Fo9	8-Fa9	8-Op9	8-Me9
8-Mm10	8-Fr10	8-Fo10	8-Fa10	8-Op10	8-Me10

Domaine 9 : Système d'information

Liste des marges de manœuvres :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
9-Mm1	9-Fr1	9-Fo1	9-Fa1	9-Op1	9-Me1
9-Mm2	9-Fr2	9-Fo2	9-Fa2	9-Op2	9-Me2
9-Mm3	9-Fr3	9-Fo3	9-Fa3	9-Op3	9-Me3
9-Mm4	9-Fr4	9-Fo4	9-Fa4	9-Op4	9-Me4
9-Mm5	9-Fr5	9-Fo5	9-Fa5	9-Op5	9-Me5
9-Mm6	9-Fr6	9-Fo6	9-Fa6	9-Op6	9-Me6
9-Mm7	9-Fr7	9-Fo7	9-Fa7	9-Op7	9-Me7
9-Mm8	9-Fr8	9-Fo8	9-Fa8	9-Op8	9-Me8
9-Mm9	9-Fr9	9-Fo9	9-Fa9	9-Op9	9-Me9
9-Mm10	9-Fr10	9-Fo10	9-Fa10	9-Op10	9-Me10

Domaine 10 : Service à la communauté

Liste des marges de manœuvres :	Liste des freins :	Liste des forces :	Liste des faiblesses :	Liste des opportunités :	Liste des menaces :
10-Mm1	10-Fr1	10-Fo1	10-Fa1	10-Op1	10-Me1
10-Mm2	10-Fr2	10-Fo2	10-Fa2	10-Op2	10-Me2
10-Mm3	10-Fr3	10-Fo3	10-Fa3	10-Op3	10-Me3
10-Mm4	10-Fr4	10-Fo4	10-Fa4	10-Op4	10-Me4
10-Mm5	10-Fr5	10-Fo5	10-Fa5	10-Op5	10-Me5
10-Mm6	10-Fr6	10-Fo6	10-Fa6	10-Op6	10-Me6
10-Mm7	10-Fr7	10-Fo7	10-Fa7	10-Op7	10-Me7
10-Mm8	10-Fr8	10-Fo8	10-Fa8	10-Op8	10-Me8
10-Mm9	10-Fr9	10-Fo9	10-Fa9	10-Op9	10-Me9
10-Mm10	10-Fr10	10-Fo10	10-Fa10	10-Op10	10-Me10

3.8 RETOUR D'EXPÉRIENCE

Points d'attention

- ▶ La diversité des avis est un atout pour le développement de la stratégie de l'établissement ;
- ▶ L'organisation d'une réunion ou d'un séminaire en présence de la plus haute autorité de l'établissement avec son personnel permet d'initier et d'expliquer la démarche ;
- ▶ La participation des partenaires extérieurs peut se faire en dehors des réunions du groupe de travail pour des raisons de disponibilités. Dans ce cas, il convient de prévoir un entretien avec le responsable du groupe de travail et/ou le pilote de la démarche, avec l'accord de la plus haute autorité de l'établissement, pour recueillir des informations ;
- ▶ Il est conseillé de ne pas dépasser 8 à 10 personnes par groupe de travail ;
- ▶ La composition du groupe de travail vise la participation des personnes compétentes et expérimentées pour le domaine concerné.

Ressources et moyens à mobiliser

- ▶ Mettre à disposition les ressources logistiques pour l'autodiagnostic (photocopies, salles, imprimantes, tableaux, etc.) ;
- ▶ Affecter des ressources financières pour soutenir les réunions des groupes de travail (restauration, transport, etc.) ;
- ▶ Prévoir un secrétariat en appui au pilote de la démarche ;
- ▶ Prévoir la mobilisation de l'équipe qualité - en appui du pilote de la démarche.

Recommandations pour l'efficacité des travaux

- ▶ Identifier un responsable par domaine parmi les membres du comité de pilotage ;
- ▶ Animer chaque groupe en favorisant les prises de parole sur les différents points ;
- ▶ S'assurer de la présence dans chaque groupe d'une personne qui connaît la gouvernance de l'établissement ;
- ▶ Expliquer clairement les objectifs des travaux et le rôle des membres du groupe ;
- ▶ Expliquer la démarche d'autodiagnostic ;
- ▶ Partager avec les membres des groupes l'outil d'autodiagnostic ;

- ▶ Préparer par un questionnaire d'experts sur le domaine concerné et animer dans une logique participative le groupe au service de la production d'informations et d'idées nouvelles ;
- ▶ Favoriser la prise de parole des membres du groupe : il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses ou idées dans un groupe de travail. Toutes les contributions ont vocation à être analysées ;
- ▶ Adapter la présence des membres du groupe selon les réunions en fonction des sujets à l'ordre du jour.

Qui impliquer ?

- ▶ Le service qualité de l'établissement ;
- ▶ Des personnes expertes (internes ou externes) qui sont à solliciter pour enrichir l'autodiagnostic ;
- ▶ Des partenaires extérieurs dont les avis peuvent être recueillis en vue d'alimenter l'analyse de l'environnement externe ;
- ▶ Des étudiants qui doivent être consultés notamment pour la formation, le service à la communauté, la coopération, etc.

Qui communique, quoi et à qui ?

- ▶ La plus haute autorité de l'établissement informe le personnel de l'établissement et les autres parties prenantes sur :
 - la progression de la démarche de construction et de mise en œuvre de la stratégie ;
 - les attributions respectives du pilote de la démarche et des membres du groupe de pilotage ;
- ▶ Le pilote de la démarche informe la plus haute autorité de l'établissement sur :
 - l'activité des groupes de travail par thématique ;
 - la participation du personnel de l'établissement et des autres parties prenantes à l'autodiagnostic.

L'autodiagnostic a une fonction instrumentale. Il n'est pas un exercice de communication destiné à valoriser l'établissement.

3.9 POUR EN SAVOIR PLUS

L'autodiagnostic proposé pour le développement des stratégies tient compte de l'importance des démarches qualité pour la mise en œuvre des stratégies dans les établissements d'enseignement supérieur. Ainsi pour chaque domaine, les points à aborder sont organisés selon le cycle de l'amélioration continue, représenté par la roue de Deming qui reprend les quatre étapes PDCA : Plan, Do, Check, Act¹⁸.

Les autodiagnostic interne et externe de l'établissement sont des processus de **collecte et d'analyse de données sur l'état actuel et les perspectives de l'organisation**. L'autodiagnostic interne se concentre sur les aspects internes de l'organisation, tels que les processus, les ressources et les systèmes en place. Ils permettent de déterminer les forces et les faiblesses de l'organisation. L'autodiagnostic externe, quant à lui, se concentre sur les aspects externes de l'organisation, tels que le marché de l'emploi, la concurrence entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les parties prenantes externes, qu'ils s'agissent par exemple des acteurs socio-économiques, des ministères ou encore des futurs étudiants. Cet autodiagnostic externe permet de mieux comprendre l'environnement dans lequel l'organisation opère et d'identifier les opportunités et les défis qui se posent à elle et de définir les opportunités et les menaces auxquelles elle est confrontée.

Les autodiagnostic interne et externe de l'établissement peuvent être réalisés de différentes manières : par l'analyse de données quantitatives, par des entretiens avec les collaborateurs et des groupes de travail thématiques, par des enquêtes auprès des parties prenantes ou par l'observation directe des activités de l'établissement, etc.

Les résultats des autodiagnostic interne et externe de l'établissement peuvent être utilisés pour définir une stratégie d'organisation, établir des objectifs et des plans d'action, améliorer les processus et les systèmes en place ou encore pour adapter l'établissement aux changements de son environnement. Il est important de s'assurer que les autodiagnostic sont menés de manière objective et impartiale et que les résultats sont utilisés de manière constructive pour améliorer les performances de l'établissement.

¹⁸ Goetsch, D. L. et Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Always Learning* (7e éd.). Pearson Education Limited.



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

Pilotage Universitaire Rénové dans le Sud-Est Asiatique

Đổi mới quản trị đại học tại khu vực Đông Nam Á

គំរោងពង្រឹងអភិបាលកិច្ចឧត្តមសិក្សានៅអាស៊ីអាគ្នេយ៍

REFERENTIEL D'AUTO EVALUATION

OBJECTIFS

Avoir un questionnaire global permettant d'autoévaluer la gouvernance et les activités de pilotage d'un Etablissement d'Enseignement Supérieur et de Recherche

Ce référentiel alimente une analyse des environnements internes, externes et du niveau d'autonomie de l'établissement en vue d'une analyse croisée de type SWOT permettant d'identifier des axes de développement stratégique

Construit par rapport à un cycle PDCA





Contacts

Thierry BOUTINOT CRM, Laboratoire Paris, Chargé de mission Pilotage et Stratégie, Email : thierry.boutinot@parispsl.fr — Sabine SOUSOU, Université de Lorraine, Directrice Générale Adjointe Chargée du Pilotage, Email : sabine.grosjean@univ-lorraine.fr
 Claude Etienneau UNIV, Agence Universitaire de la Francophonie, Responsable de projet, Directeur Régional Europe de l'Univ Email : claude.etienneau@univ-lyon.fr — HANU/UNU 2017 Aps, responsable de projet : Email : apun@hanu.gov.vn

Figure 5 : Référentiel d'autoévaluation

4. ÉTAPE n°2 : EXPLOITATION DES DONNÉES RECUEILLIES

Mots-clefs :

Forces - Faiblesse - Opportunité - Menace - Marge de Manœuvre - Freins - SWOT -
Board Development SWOT.

4.1 INTRODUCTION

Une fois que les données sont recueillies lors de l'étape 1, il convient de mettre en regard les Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces, Marges de Manœuvre et Freins et de les croiser entre elles et entre les domaines.

L'outil d'analyse le plus courant dans les environnements universitaires est le SWOT, acronyme anglais désignant *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*, soit en français « Forces », « Faiblesse », « Opportunités » et « Menace » (FFOM)¹⁹. Le SWOT n'est souvent utilisé que comme un outil de recueil d'informations. Or tout l'intérêt de cet outil réside dans les questionnements associés, car le fait de croiser l'ensemble des informations recueillies, permet de faire ressortir les axes de réflexions indispensables au montage de la stratégie.

Afin de réaliser cette étape, il convient d'utiliser une matrice SWOT « étendue » appelée **Board Development SWOT**^{*20} – BDS. Le principe est de croiser plusieurs fois les données recueillies afin d'en extraire l'essentiel. Ce sont les réponses à ces questions croisées qui vont permettre d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre dans les étapes suivantes.

Exemples : « *Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ?* » ; « *Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?* »

¹⁹ Créé au États-Unis dans les années 1950, cet outil a évolué pour être celui qu'on connaît aujourd'hui notamment grâce aux travaux de Panagiotou en 2003 (Friesner, 2011).

²⁰ Thierry Bontems, Sabine Goulin and others (2020). Comment définir des axes de développement à partir d'une autoévaluation : le Board Development SWOT', in *18 ème École Inter-Organismes Qualité et responsabilité sociétale en recherche et en enseignement supérieur*, La Grande Motte, France. <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03719714>>.

Ce croisement permet de minimiser un des défauts initiaux du SWOT qui est d'examiner séparément les différents facteurs. Le croisement des données réalisé à l'aide du BDS permet de remettre de la cohérence et du sens dans l'analyse produite.

4.2 OBJECTIFS CIBLÉS

- ▶ Reprendre de l'outil 3 « Synthèse SWOT autodiagnostic » les éléments d'information sur l'environnement et l'autonomie, recueillis dans l'étape I (forces - faiblesse ; opportunité - menace ; marge de manœuvre - freins) ;
- ▶ Confronter entre eux ces différents éléments d'informations pour chacun des domaines interrogés ;
- ▶ Répertorier les éléments utiles à la définition des axes stratégiques et des objectifs, ainsi qu'à la définition et la mise en place des plans d'action.

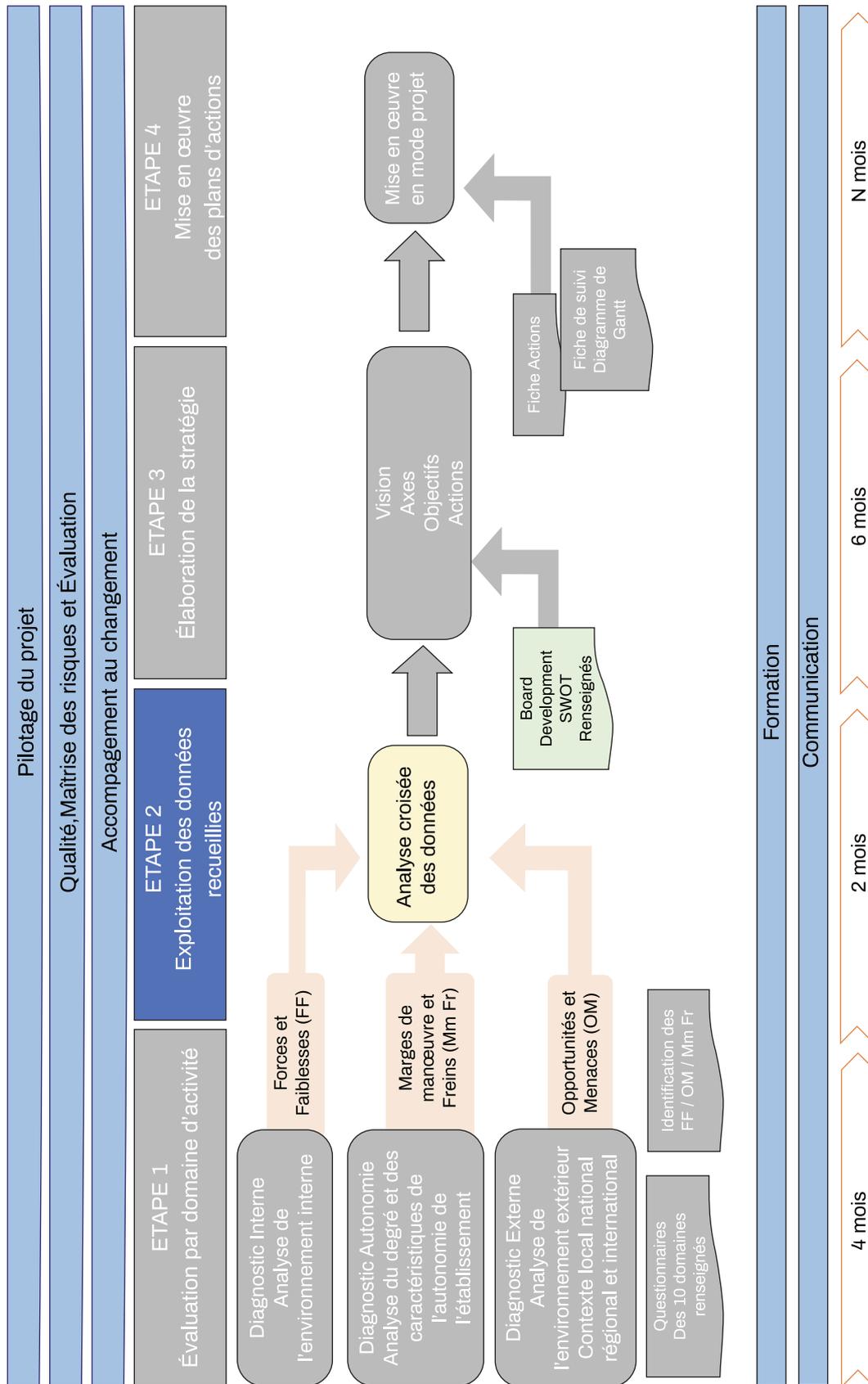


Figure 6 : Étape 2 « Exploitation des données recueillies »

4.3 RÉSULTATS ATTENDUS

- Pour chacun des 10 domaines analysés, l'établissement produit un document de croisement d'informations, le *BDS*.

4.4 MÉTHODE ET OUTILS

- Outil 4 « *Le BDS – Boarding Development SWOT* »

Le *BDS* est un outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec les opportunités et les menaces de son environnement ainsi que les marges de manœuvre et les freins liés à son niveau d'autonomie pour définir sa stratégie de développement.

À partir du recueil d'information initial, le *BDS* permet de trier, regrouper et synthétiser les informations recueillies à l'étape 1. Il permet ainsi de mettre en relation les différentes composantes du fichier de recueil de données en vue de :

- identifier les informations clés par domaine dont les forces, faiblesses, opportunités menaces, marges de manœuvre et freins ;
- mener une analyse prospective par la mise en relation de ces informations clefs en répondant à des questions.

L'ensemble de ce travail qui vise la mise en cohérence et en perspective des travaux déjà réalisés et à venir, sera utilisé pour alimenter les choix stratégiques, la définition des objectifs, la description des actions, la planification et la mise en œuvre des actions.

4.5 UTILISATION DE L'OUTIL

À partir des données recueillies dans l'outil 3 « Synthèse SWOT autodiagnostic », renseignées par domaine, il convient de :

- identifier les informations clés par domaine, plus précisément les informations nécessaires à prendre en compte pour comprendre, objectiver et pouvoir améliorer

- chacun de 10 domaines ;
- ▶ les restituer sous forme de synthèse : forces, faiblesses, opportunités, menaces, marges de manœuvre et freins ;
 - ▶ répondre aux questions posées.

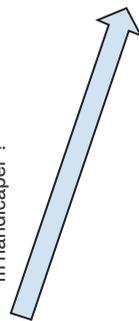
4.6 RESPONSABILITÉ

Les ateliers sont menés par la même équipe réunie lors de l'étape 1, ce qui a l'avantage d'assurer une continuité et une cohérence de l'ensemble.

ANALYSE DES SWOTS - BDS

Mm1	Liste des marges de manoeuvres : (Tableau 1)	Liste des freins : (Tableau 2)
Mm2	1	2

en tenant compte des marges de manoeuvre sur lesquelles je peux m'appuyer et des freins qui vont m'handicaper ?



DOMAINE

UNIVERSITE DE ...

Approche Interne ==> Identification des compétences distinctives		
	Liste des forces : (Tableau 3)	Liste des faiblesses : (Tableau 4)
Fo1	fa1	
Fo2	fa2	4
Comment maximiser les forces ? Comment garantir la pérennité de chaque force identifiée ? (Tableau 7)		Comment minimiser les faiblesses ? Comment traiter le dysfonctionnement de chaque force identifiée ? (Tableau 8)
MaxFo-a		
MaxFo-b	7	8
Comment utiliser les forces pour tirer avantage des opportunités ? (Tableau 13)		Comment corriger les faiblesses en tirant avantage des opportunités ? (Tableau 14)
FoOp1		FaOp1
FoOp2	13	FaOp2
Comment utiliser les forces pour réduire les effets des menaces ? (Tableau 15)		Comment minimiser les faiblesses et les menaces ? (Tableau 16)
FoMe1		FaMe1
FoMe2	15	FaMe2
Comment maximiser les opportunités ? Comment transformer chaque opportunité en réalité ? (Tableau 9)		Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ? (Tableau 12)
Op1	MaxOp-a	
Op2	MaxOp-b	9
Liste des menaces : (Tableau 6)		Comment minimiser les menaces ? Comment contourner ou se protéger de chaque menace identifiée ? (Tableau 10)
Me1	MinMe-a	
Me2	MinMe-b	10
		OM1
		OM2
		12
F11		11
F12		

Tableau 6 : Outil 4 "Le BDS - Boarding Development SWOT"

4.7 TRAVAIL À RÉALISER

Pour réaliser ce travail, il convient de :

- ▶ relire complètement les informations recueillies par domaine pour avoir une vision globale ;
- ▶ les relire par colonne pour :
 - identifier les points qui paraissent les plus importants (informations clés) ;
 - regrouper les points de même nature (forces, faiblesses, etc.) ;
 - les reporter dans les cases prévues du *BDS*.

Il est conseillé, dans la mesure du possible, de commencer les phrases pour :

- ▶ les forces par « Existence de ... » ;
- ▶ les faiblesses par « Manque de / Absence de ... » ;
- ▶ les marges de manœuvre par « Capacité pour ... » ;
- ▶ les freins par « Résistance de/à ... » ;
- ▶ les opportunités par « Possibilité de ... » ;
- ▶ les menaces par « Risque de ... ».

Afin d'assurer la continuité des travaux, il est conseillé de noter les références de chaque réponse renseignée dans les questions du guide d'autoévaluation en vue de garantir la traçabilité des informations (Figure 7).

Rech Mm4	Capacité de mise en œuvre d'une politique et de mécanisme d'appel à projet et de collaboration de façon autonome (RE-P-8;9;10 + RE-D-3)	rech Fr 4	Résistance due à un problème lié à la décentralisation et la prise de décision verticale (RE-P-3)
Rech Mm5	Capacité d'améliorer, d'organiser, de compléter ou de créer des unités de recherche (RE-P-6 et RE-P-3)	rech Fr 5	Résistance due à un manque de politique financière forte de soutien à la recherche (RE-P-5;6)
Rech Mm6		rech Fr 6	Résistance due à un manque de politique

Figure 7 : Exemple de référence

Points d'attention

- ▶ Il est fortement recommandé d'avoir un maximum de dix informations clés par rubrique (force, faiblesse, opportunité, menace, marges de manœuvre et freins).
- ▶ Il ne faut jamais déplacer une information d'un domaine à un autre si cette information est destinée à donner une vue globale du domaine²¹. Le *BDS* est réalisé pour toute l'autoévaluation du domaine.

Analyser les informations clés sélectionnées

Après avoir réalisé la synthèse des informations clés pour les forces, faiblesses, opportunités, menaces, marges de manœuvre, freins (cases orange et verte du *BDS*), il faut procéder à l'étape d'analyse en croisant les informations les unes par rapport aux autres à l'aide des questions suivantes :

1. Pour développer et maîtriser l'existant :

- Comment maximiser les forces ? Comment garantir la pérennité de chaque force identifiée ?
- Comment minimiser les faiblesses ? Comment traiter le dysfonctionnement en fonction de chaque faiblesse identifiée ?
- Comment maximiser les opportunités ? Comment transformer chaque opportunité identifiée en réalité ?
- Comment minimiser les menaces ? Comment contourner ou se protéger de chaque menace identifiée ?

Ces questions permettent de remplir les **cases blanches** du *BDS*.

2. Pour mettre en relation les environnements internes et externes :

- Comment les forces permettent-elles de maîtriser et/ou de compenser les faiblesses ?
- Comment les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?

Ces questions permettent de remplir les **cases mauves** du *BDS*.

3. Pour proposer des recommandations d'améliorations, identifier des pistes de travail et intégrer des marges de manœuvre et des freins :

²¹ Exemple : une information sur le manque de professeurs peut se trouver dans le domaine Formation Licence-Master pour permettre une vue globale de la situation. Dans un tel cas, on ne doit pas la déplacer dans le domaine Ressources humaines.

- Comment utiliser les forces pour tirer avantage des opportunités ?
- Comment corriger les faiblesses en tirant avantage des opportunités ?
- Comment utiliser les forces pour réduire les effets des menaces ?
- Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?

Ces questions permettent de remplir les **cases bleues** du *BDS*.

Animation du travail sur le BDS

Afin de mener à bien l'analyse en utilisant le *BDS*, il est conseillé de travailler en groupe restreint de trois à six personnes : le coordinateur et son équipe plus le porteur de chaque domaine.

4.8 RETOUR D'EXPÉRIENCES

Points d'attention

Il est possible de :

- ▶ travailler ou non dans l'ordre des questions ;
- ▶ travailler ou non par bloc d'informations : blancs, mauves, bleus. Les cases sont indépendantes les unes des autres. Il est donc possible de les traiter dans l'ordre souhaité ;
- ▶ douter de certaines recommandations. Dans ce cas, il convient de questionner leurs auteurs pour préciser la recommandation ;
- ▶ si des informations d'un domaine ne sont pas classées dans la bonne rubrique, il est possible de les reclasser au sein de ce domaine. Le *BDS* est un outil favorisant la réflexion. Si des informations ne sont pas au bon endroit, ce n'est pas très grave, car l'important est de les avoir identifiées.

Recommandations

- Il est possible de ne pas avoir de recommandations sur une rubrique donnée ;
- Il n'y a pas de nombre minimal de recommandations par question ;
- Il convient d'utiliser les marges de manœuvre et les freins dans les analyses pour réguler et pondérer les propositions issues des croisements de données. Par exemple, si l'établissement souhaite exploiter l'une de ses forces pour saisir une opportunité, il faudra vérifier si les réglementations relatives à son niveau d'autonomie agiront comme un levier pour consolider cette force ou comme un frein qui ralentit sa progression ;
- Les freins, les faiblesses et les menaces sont réutilisés ultérieurement lors des analyses de risques ;
- Il est possible d'avoir des informations clés qui ne sont pas utilisées pour répondre aux questions.

Ressources et moyens

- Lors des réunions, de nombreuses informations sont échangées. Il est crucial d'avoir un ou plusieurs secrétaires capables de prendre des notes afin de soulager le responsable du groupe de travail de cette tâche et de lui permettre de se concentrer sur la direction des échanges.

4.9 POUR EN SAVOIR PLUS

S'appuyant à la fois sur les théories classiques du *management des organisations*²² et de la *planification stratégique*²³, le modèle de construction des stratégies se déploie en quatre étapes :

- Étape 1 : Autodiagnostic par domaine ;
- Étape 2 : Analyse de l'environnement interne et externe ;
- Étape 3 : Création et/ou l'évolution des stratégies ;
- Étape 4 : Déploiement des plans d'action opérationnels qui découle directement du modèle LCAG²⁴ (*Learned, Christensen, Andrews et Guth*). Ce modèle garantit un socle théorique aux différents travaux menés dans le cadre de la démarche.

²² Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations*. Editions Eyrolles.

²³ David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts (13e éd.)*. Prentice Hall.

²⁴ Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Les Editions de l'ADREG.

Cette théorie a été éprouvée dans de nombreuses organisations et depuis de nombreuses années²⁵. Elle est adaptée aux mutations auxquelles les établissements sont actuellement confrontés en tant qu'acteurs socio-économiques positionnés sur un territoire et devant répondre à la demande d'utilisateurs en travaillant avec de nombreuses parties prenantes. Elle permet aux utilisateurs de ce guide d'acquérir les fondamentaux du management en proposant une première formulation intégrée des pratiques stratégiques.

Cette méthodologie a également pour avantage d'introduire de nouvelles pratiques qui légitiment l'utilisation du management stratégique comme outil de pilotage. Cette démarche voit la stratégie comme le résultat d'une mise en relation d'un double autodiagnostic interne et externe avec les valeurs et besoins de l'établissement d'une part et de celles de la société dans laquelle il s'insère d'autre part. Elle prend ainsi en compte, à la fois le développement de ses valeurs et sa responsabilité sociétale.

Une fois cette étape terminée, il convient de préciser le déploiement de la stratégie choisie en détaillant les caractéristiques de sa mise en œuvre. Il convient notamment d'identifier la capacité à piloter le déploiement de la stratégie en gestion de projet.

À l'amorce de fortes transformations structurelles et économiques pour les établissements d'enseignement supérieur en Asie du Sud-Est, la logique d'alignement stratégique paraît être la plus pertinente pour la mise en conformité des établissements. Cette logique est un préalable indispensable à l'entrée dans une logique d'agilité organisationnelle.

²⁵ Johnson, G. (2005). *Stratégie (7e éd.)*. Pearson Education.



Figure 8 : Méthodologie d'autoévaluation des environnements et d'identification des axes de développement stratégique

5. ÉTAPE n°3 : ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Mots-clefs : BDS - Vision - Stratégie - Axe stratégique - Objectif - Action - SMART - Résultat - Alignement stratégique.

5.1 INTRODUCTION

Cette étape implique d'utiliser les éléments renseignés dans les *Board Development SWOT* afin d'établir le cadre de planification stratégique et d'en identifier les éléments constitutifs, à savoir **la vision, les axes, les objectifs et les actions**.

Les termes « Vision », « Axes stratégiques », « Objectifs » et « Actions » font partie du vocabulaire courant en matière de planification stratégique²⁶. Ces différents éléments permettent à l'établissement de fixer ses orientations à moyen et long terme et de mettre en œuvre les actions nécessaires pour atteindre ses objectifs.

La planification stratégique est un élément clé du pilotage de l'établissement, car elle permet de définir une direction claire et de s'assurer que tous ses efforts sont orientés vers l'atteinte de ses objectifs. Elle permet également de mieux anticiper les évolutions de l'environnement et de s'adapter aux changements.

La planification stratégique implique la participation de l'ensemble de l'établissement et nécessite une communication claire et une collaboration efficace entre tous ses services et composantes. Elle doit être régulièrement mise à jour pour s'assurer que l'établissement reste en phase avec ses objectifs et son environnement en lien avec les quatre points suivants :

²⁶ Mintzberg, H. (2010). *Power in organizations (New edition)*. Edition d'Organisation.

- ▶ La « vision » comme une anticipation de l'état futur souhaité de l'organisation de l'établissement. Elle doit être ambitieuse mais réaliste et doit guider les décisions sur le moyen et le long terme (5 à 10 ans) ;
- ▶ Les « axes stratégiques » comme des grandes orientations choisies par l'établissement pour décliner sa vision. Ils doivent être liés à sa vision, en tenant compte de son modèle de développement, de ses valeurs, etc. ;
- ▶ Les « objectifs » comme des cibles quantifiées que l'établissement s'est fixées pour chacun de ses axes. Ils doivent être *SMART* (spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis) ;
- ▶ Les « actions » comme des tâches concrètes que l'établissement met en œuvre pour atteindre ses objectifs. Elles sont planifiées et suivies pour s'assurer que les objectifs sont atteints.

La vision est établie et validée par les plus hautes instances de l'établissement. En s'appuyant sur les éléments synthétisés lors de l'étape 2, il convient d'identifier et de formuler des axes stratégiques qui doivent être également établis et validés. Ces axes sont ensuite déclinés en objectifs puis en actions pour préparer la mise en œuvre.

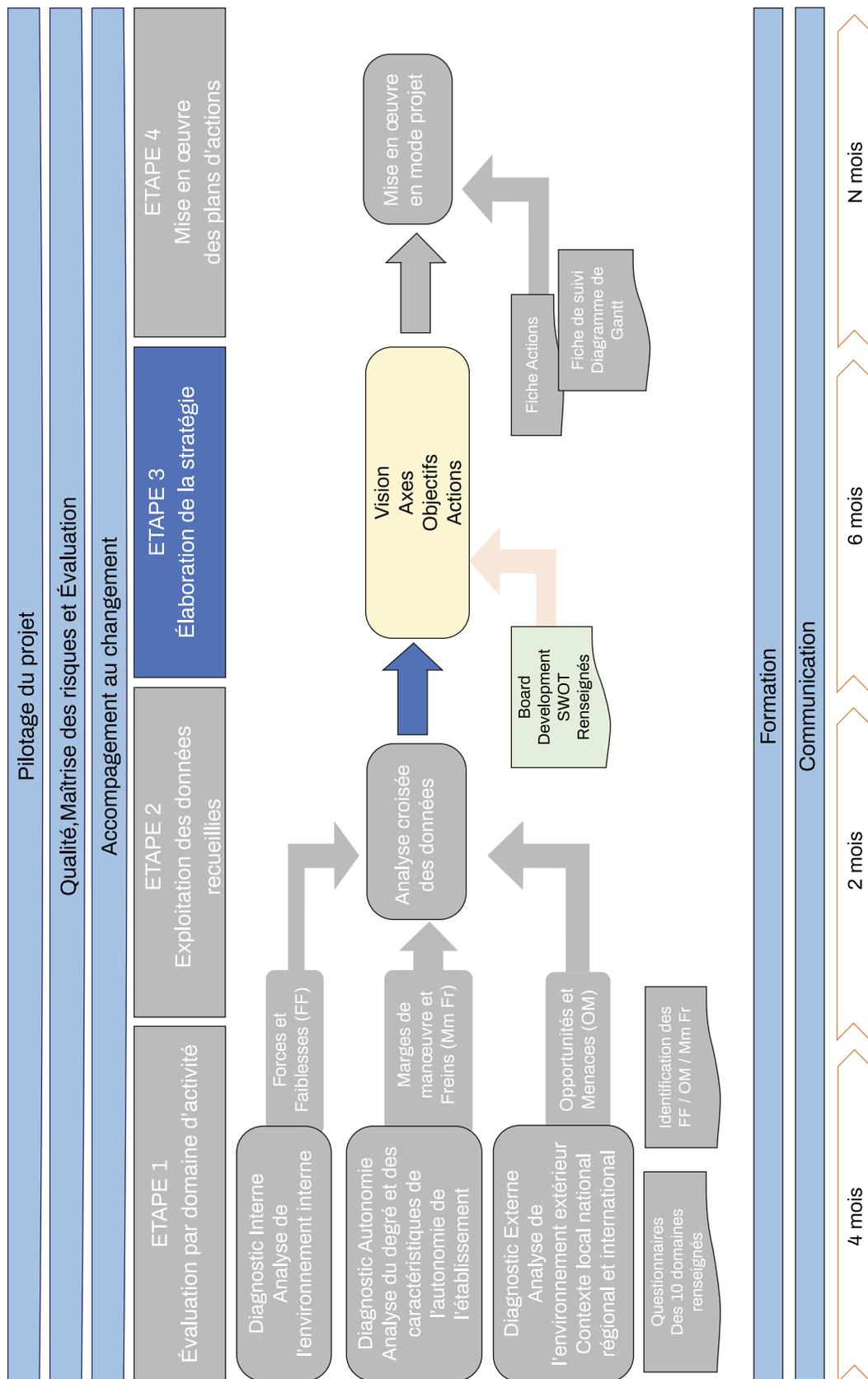


Figure 9 : Étape 3 « Élaboration de la stratégie »

5.2 OBJECTIFS CIBLÉS

- Identifier les axes stratégiques prioritaires et les axes transversaux de l'établissement ;
- Construire une stratégie prenant en compte les informations des BDS et des autodiagnostic pour réaliser l'identification des objectifs et des actions ;
- Assurer la cohérence de la stratégie en mobilisant les analyses internes et externes de l'établissement ;
- Formuler de manière explicite la stratégie, ses axes, ses objectifs et ses actions ;
- Préparer et renseigner la **fiche action*** (partie I) ;
- Co-construire avec la communauté les différents éléments constitutifs de l'étape d'élaboration de la stratégie.

5.3 RÉSULTATS ATTENDUS

- Une vision clarifiée de l'organisation future de l'établissement et portée politiquement ;
- Un **projet stratégique*** porté par la plus haute instance de l'établissement ;
- Une stratégie prête à être mise en œuvre ;
- Des personnels impliqués pour la mise en œuvre des actions ;
- Une stratégie partagée par les parties prenantes et connue par les membres de la communauté.

5.4 MÉTHODE ET OUTILS

Cette étape mobilise des outils mais ce sont surtout les échanges et travaux au sein du groupe de pilotage et des groupes de travail qui permettent l'atteinte des résultats :

- L'outil 5 « Tableau synthèse alignement stratégique » est utilisé tout au long de cette étape et sert de tableau de synthèse pour l'ensemble du dispositif. Il permet à partir de la vision de présenter de manière lisible et synthétique les axes stratégiques, les objectifs, les résultats et les actions ;
- L'outil 6 « Fiche objectifs et BDS » est utilisé pour reprendre dans les différents BDS

les informations utiles pour un objectif défini. Cet outil à vocation transversale permet, pour un même objectif, la capitalisation d'informations issues de différents domaines de l'établissement ;

- ▶ L'outil 7 « Fiche d'action, partie 1 » permet de se poser les questions nécessaires à la mise en œuvre de l'action.

5.5 UTILISATION DES OUTILS

Pour mener le travail relatif à l'élaboration de la stratégie, il convient de former les membres des groupes de travail à la compréhension de la construction de la stratégie et aux outils utilisés. Les travaux à mener nécessitent de nombreux échanges animés par le pilote de la démarche et le comité de pilotage.

La vision stratégique est très politique. Elle est formulée par le plus haut niveau de l'organisation et tient compte du degré de faisabilité tant dans le temps qu'au regard des ressources de l'établissement et du cadre légal identifié.

- ▶ Il convient de se poser la question des décisions et orientations politiques **à long terme**, définies par la plus haute instance décisionnelle de l'établissement.
 - Exemples de vision : devenir une université de recherche, devenir une des dix universités reconnues du pays, etc.

Le pilote de la démarche et le comité de pilotage identifient **les axes stratégiques, les objectifs et les actions** et élaborent ainsi la vision. Pour ce faire, ils s'appuient sur les autodiagnostic et le BDS réalisés aux étapes 1 et 2, ainsi que sur les orientations politiques de l'établissement.

5.6 RESPONSABILITÉ

Le comité de pilotage acquiert une connaissance précise de l'organisation de l'établissement, des possibilités d'actions et de ses besoins, grâce aux travaux des groupes et à la réalisation des autodiagnostic et des BDS. Son rôle est essentiel pour contribuer à l'étape d'élaboration de la stratégie.

La direction de l'établissement est tenue régulièrement informée des travaux réalisés. Elle y apporte sa contribution et les valide. Les instances de l'établissement sont consultées et participent dans leur périmètre de responsabilité.

Le pilote de la démarche assure la cohérence des travaux au sein du comité de pilotage et des différents groupes de travail. Il supervise la formation des responsables des groupes de travail et les accompagne dans leur animation. Il planifie des activités, veille à leur avancée et en rend compte régulièrement à la direction de l'établissement.

Les responsables des groupes de travail assurent l'animation des travaux nécessaires pour le renseignement des fiches action en lien avec les personnes identifiées (responsable d'action, personnes compétentes, etc.)

5.7 TRAVAIL À RÉALISER

Première activité : identifier les axes stratégiques

La direction de l'établissement définit des axes stratégiques et détermine ceux qui sont prioritaires. D'autres axes peuvent émerger des travaux du comité de pilotage.

Le premier travail consiste à lire le contenu du *BDS* puis à se poser les questions suivantes :

- ▶ Comment exploiter les contenus des 10 domaines du *BDS* et du travail de recueil de données ?
- ▶ Quelles informations et thématiques retiennent l'attention du comité de pilotage ?
- ▶ Comment prendre en compte les informations provenant du Ministère, des environnements académiques, socio-économiques, etc. ?
- ▶ Comment faire le lien avec le processus d'autonomisation ?
- ▶ Quelles sont les informations et thématiques prioritaires ?

L'ensemble des informations recueillies permet au comité de pilotage d'**identifier les axes stratégiques** à moyen et long terme en cohérence avec la vision de l'établissement, ses objectifs et ses actions²⁷.

²⁷ La vision de l'établissement doit prendre en compte les missions définies par les autorités de tutelle.

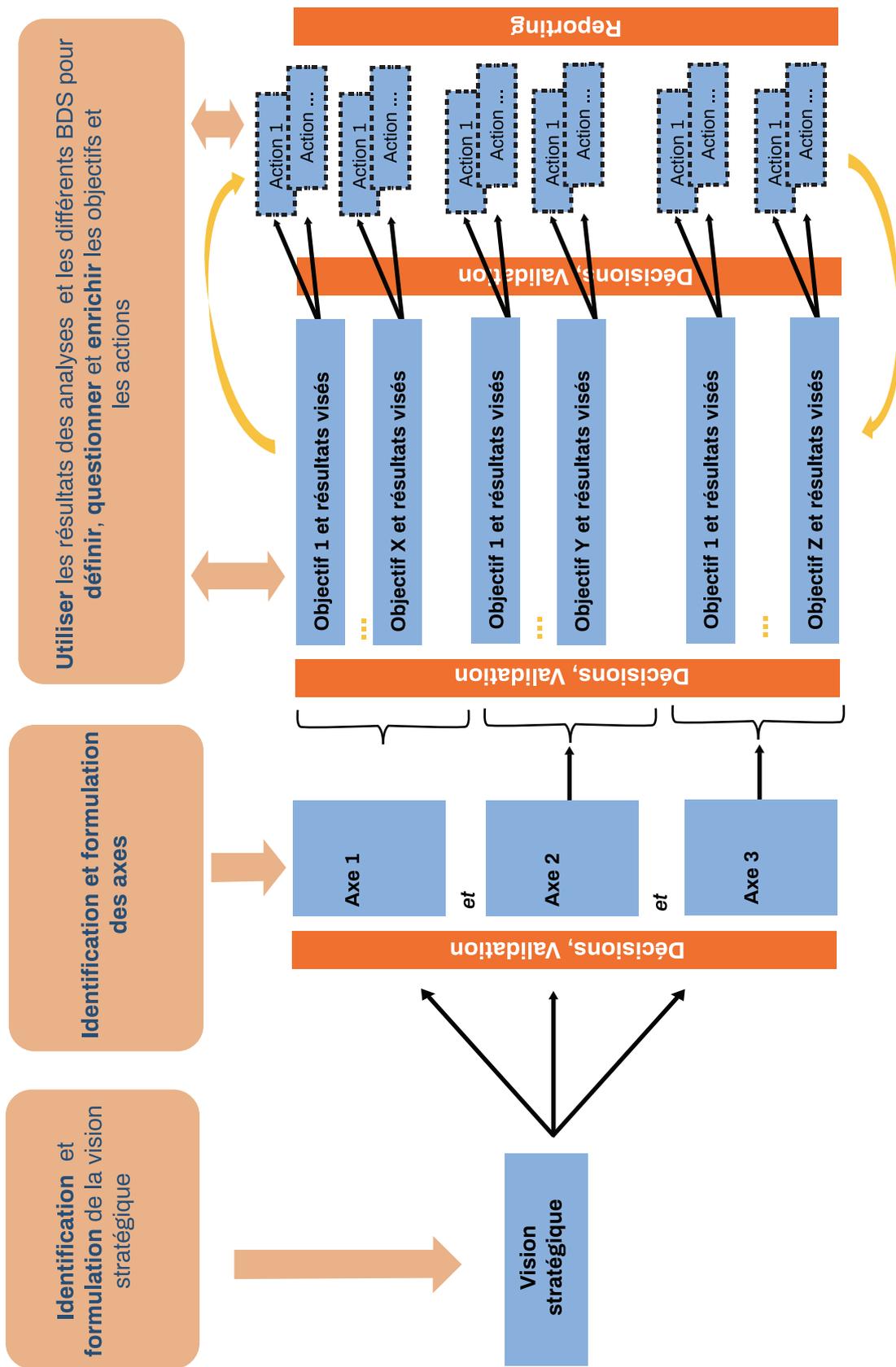


Figure 10 : Identification des axes stratégiques, des objectifs et des actions

Chaque axe stratégique prend appui sur les forces de l'établissement. Il exploite également les opportunités tout en comblant les faiblesses et neutralisant les menaces.

Il convient de rédiger un texte de présentation des axes stratégiques. Il est recommandé de ne pas dépasser 5 à 7 axes pour l'établissement.

Deuxième activité : identifier les objectifs et résultats attendus

Pour chaque axe stratégique, il convient de définir les objectifs et les résultats à atteindre à moyen termes. Chaque axe se décline en plusieurs objectifs, et chaque objectif en résultats mesurables qualitativement ou quantitativement.

Les objectifs fournissent une direction claire pour les actions à mener. Ils donnent du sens et permettent de rester focalisé sur la cible à atteindre en évitant l'éparpillement des actions et des ressources.

Des objectifs clairs et précis contribuent à une communication plus claire et pertinente auprès du personnel de l'établissement et des autres parties prenantes.

Comment identifier et formuler les objectifs ?

- ▶ Utiliser le *BDS* pour identifier les objectifs en lien avec chaque axe stratégique à moyen terme, ce qui suppose de **regrouper des idées et propositions** servant un même objectif ;
- ▶ Formuler le but recherché de chaque objectif en commençant par un verbe d'action ;
- ▶ Décrire l'objectif de manière SMART :
 - S - Spécifique : l'objectif doit être adapté à ce que l'établissement veut faire, il est précis ;
 - M - Mesurable : le résultat doit être observable et vérifiable ;
 - A - Atteignable/ Acceptable : l'objectif doit être en accord avec les valeurs et cultures de l'établissement ;
 - R - Réaliste et Ambitieux : Il doit porter le changement tout en étant faisable, il est motivant ;
 - T - Temporel : il est défini dans le temps, l'échéance est fixée.

Comment définir les résultats (observables et mesurables) qualitatifs et/ou quantitatifs ?

- ▶ Soit l'objectif est déjà décrit en termes de cible mesurable (autonomie), le résultat attendu est donc connu ;
- ▶ Soit le résultat n'est pas encore défini pour qu'il soit mesurable. Il convient alors de trouver dans quelle mesure et à quelles conditions les résultats peuvent être obtenus, et d'objectiver la réponse à ce questionnement c.-à-d. analyser les données existantes et connues, mobiliser les moyens prévus pour atteindre le résultat ; identifier les transformations conditionnant l'atteinte de l'objectif.

Le travail de formulation des objectifs, des résultats et des actions à mener se fait par multiplication des échanges pour aboutir à une compréhension partagée et explicite.

Pour mener l'ensemble des travaux, il convient, pour chaque axe et pour chaque objectif, d'utiliser l'outil 6 « Fiche objectifs et BDS » qui permet l'analyse et garantit l'alignement stratégique. Dans cet outil, il convient de reprendre pour chaque objectif d'axe les informations le concernant dans les BDS réalisés par domaine.

- ▶ Exemple : pour l'objectif « mettre en place un laboratoire de recherche », la fiche permet de capitaliser toutes les propositions et toutes les informations qui peuvent contribuer à l'objectif dans tous les domaines concernés (Pilotage et stratégie, Ressources humaines, Finance, Formation Licence et Master, Formation Doctorat, Recherche, Partenariat, Communication interne et externe, Système d'information et Service communautaire).

Méthodologie :

- ▶ *Remplir une fiche par axe stratégique, décrire objectif et résultats visés ;*
- ▶ *Reprendre les résultats des étapes 1 et 2 issus des 10 domaines liés à l'objectif visé pour préparer les actions.*

Il est recommandé de ne pas dépasser 3 à 5 objectifs par axe afin de travailler en transversalité.

Dès que cette activité est réalisée, il faut rédiger les objectifs et les résultats retenus par axe.

Tableau 7 : Outil 6 « Fiche objectifs et BDS »

Axe N° ... : ...	
Objectif N° ... : ...	
Résultats visés : ...	
Reprise des BDS et Questionnaires (étapes 1 et 2) :	
Domaine Gouvernance et Stratégie ...	Domaine Recherche ...
Domaine RH ...	Domaine Partenariat ...
Domaine Finance ...	Domaine communication (interne et externe) ...
Domaine Formation ...	Domaine Système d'information ...
Domaine Doctorat ...	Service à la communauté ...
Autres points ...	

Troisième activité : identifier et décrire les actions

Les actions nécessaires à la réalisation de chaque objectif sont à identifier et à décrire dans une fiche action (Outil 7 « Fiche action, partie 1 »). Cette fiche action est essentielle pour l'étape 4 de la démarche de construction et pour la mise en œuvre de la stratégie. Elle sera alors complétée par la partie II.

La fiche action sert de fil conducteur à la démarche. Elle rend opérationnels les objectifs et sert de guide au responsable de la mise en œuvre de l'action. Pour préparer la fiche action, il convient de travailler en petits groupes et faire participer les personnes concernées qui possèdent des compétences dans le domaine.

Il convient de renseigner les informations suivantes de la fiche action :

- ▶ Le nom de l'axe stratégique et de l'objectif concerné ;
- ▶ Le nom de l'action ;
- ▶ La description de l'action ;
- ▶ Les résultats attendus (observables et mesurables) et les livrables ;
- ▶ Les personnes concernées par l'action, qui en est responsable, quelles sont ses attributions (**matrice RACI***) ;
- ▶ Les moyens nécessaires à la réalisation ;
- ▶ Les besoins en formation pour déployer l'action ;
- ▶ Les informations et les communications nécessaires auprès des parties prenantes ;
- ▶ Les risques identifiés ;
- ▶ Les étapes et les principales échéances de la planification.

Tableau 8 : Outil 7 « Fiche action, partie 1 »

► **Identification de l'action :**

Axe N°... : ...

Objectif N°... : ...

Fiche action N°... : ...

Méthode :

- *Chaque fiche est rattaché à 1 axe stratégique, 1 objectif*

► **Descriptif de l'action :**

...

Méthode :

- *Questionner l'action pour en comprendre le point de départ, la finalité et mieux l'expliquer*
- *Identifier le ou les problèmes*
- *Décrire l'action*
- *Ajouter les liens avec questionnaire des étapes 1 et 2 qui vont servir les différentes rubriques de la fiche action*

Résultats visés, observables et mesurables (y compris les livrables)

...

Méthode :

- *Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs*
- *Penser à réinterroger le descriptif de l'action au regard du résultat*
- *Les indicateurs peuvent être ceux de suivi de l'action et de mesure du résultat : indicateur SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonnable, Temporellement défini)*

► **Matrice RACI**

...

Méthode :

- Identifier compétences et responsabilités pour mener l'action (Réalise (Pilote, GT), Approuve (président , Conseil d'établissement), Consulte, Informe)
- Être vigilant sur le processus de nomination - université, doyen, expert, ...

► **Moyens nécessaires pour réaliser l'action (Ressources humaines, équipements, finance, besoin en formation dans le cadre du plan de formation de l'établissement...)**

...

Méthode :

- Ajouter les liens avec questionnaire des étapes 1 et 2

► **Besoin en formation pour réaliser l'action**

...

► **Information et communication nécessaire auprès de la communauté**

...

► **Risques identifiés**

...

Méthode

- Identifier les risques liés à la mise en place de l'action, les risques d'échecs de l'action...
- Identifier les moyens de maîtrise, le plan B...

Quatrième activité : synthèse de l'étape

Le « Tableau synthèse alignement stratégique » permet de réaliser la synthèse des travaux. Il sert de guide pour assurer la cohérence de l'ensemble de la stratégie, pour sa déclinaison et pour avoir une vision synthétique et claire des travaux à mener. Il convient de mettre à jour régulièrement les travaux de groupe en apportant, tout au long de l'étape 3, des précisions et ajustements dans les formulations et les contenus.

Il est recommandé de noter et référencer les informations dans le tableau pour faciliter les échanges au sein des groupes et le suivi par objectif et action.

Tableau 9 : Outil 5 « Tableau synthèse alignement stratégique »

Vision ...			
Axe stratégique	Objectifs	Résultats	Actions
Axe N°...	Obj N°...	Res N°...	Action N°...
	Obj N°...	Res N°...	Action N°...
Axe A	Axe A, Obj A Axe A, Obj B	Axe A, Obj A, Res A Axe A, Obj A, Res B Axe A, Obj B, Res A	Axe A, Obj A, Res A, Act A Axe A, Obj A, Res A, Act B Axe A, Obj A, Res B, Act B Axe A, Obj B, Res A, Act A

Exemple de tableau d'alignement stratégique renseigné :

Vision: Devenir une université de recherche			
Axe stratégique	Objectifs	Résultats	Actions
Axe A : Définir et mettre en place une politique de recherche ambitieuse	Axe A, Obj A : Mettre en place un laboratoire de recherche Axe A, Obj B : etc.	Axe A, Obj A, Res A Personnels PhD identifiés et en active Axe A, Obj A, Res B : Infrastructure de recherche Axe A, Obj A, Res C : Questions scientifiques définies Axe A, Obj B, Res A : etc.	Axe A, Obj A, Res A, Act A : Définir les thématiques scientifiques Axe A, Obj A, Res A, Act B : Trouver les ressources scientifiques Axe A, Obj A, Res A, Act C : Affecter du patrimoine immobilier Axe A, Obj A, Res A, Act D : Recruter / former / affecter les RH de recherche et de support Axe A, Obj A, Res A, Act E : Acquérir du matériel et équipement scientifique Axe A, Obj B, Res A, Act F : etc.

Au terme de cette étape 3 « Élaboration de la stratégie », les actions suivantes doivent être déjà accomplies :

- ▶ compléter le tableau d'alignement stratégique avec les axes, objectifs, résultats et actions ;
- ▶ rédiger un texte de présentation des axes stratégiques ;
- ▶ rédiger les objectifs et les résultats visés par axe stratégique ;
- ▶ rédiger les fiches d'actions partie 1.

L'ensemble des travaux de l'étape 3 est à réaliser sur une période de 4 à 6 mois.

5.8 RETOUR D'EXPÉRIENCES

Points d'attention

- ▶ Le soutien et l'engagement de la direction de l'établissement sont essentiels pour mener les travaux ;
- ▶ Les indicateurs et données sont nécessaires à la mesure des résultats pour les objectifs et les actions ;
- ▶ Le choix des objectifs et des actions se fait par multiplication des échanges pour assurer la cohérence et regrouper les objectifs et actions de même nature ;
- ▶ Si une même action est associée à plusieurs objectifs, un même responsable doit être désigné pour cette action ;
- ▶ Les axes stratégiques sont en général communs à plusieurs domaines, ce qui nécessite de travailler avec des personnes de différents services.

Ressources et moyens à mobiliser

- ▶ Du temps de travail doit être octroyé au pilote de la démarche, aux membres du groupe de travail et aux responsables des actions ;
- ▶ Une équipe d'appui au pilote de la démarche (service qualité, secrétariat) doit être mise en place ;
- ▶ Les fiches actions doivent comporter une rubrique regroupant l'identification de l'ensemble des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la démarche. Il est impératif d'en vérifier la faisabilité ;
- ▶ La planification du travail avec des dates et des livrables est nécessaire.

Recommandation pour l'efficacité des travaux des groupes de travail

- Il convient de programmer des moments de discussions et d'échanges, essentiels à cette étape, les outils proposés venant en appui ;
- Il convient d'expliquer régulièrement le sens du travail réalisé au sein des groupes de travail ;
- Il convient de prévoir des points d'étape réguliers avec les personnes engagées dans la rédaction des fiches d'actions pour assurer la cohérence de l'ensemble ;
- Il est important d'informer tous les participants des groupes de l'ensemble des travaux réalisés pour en garantir la cohérence.

Qui impliquer ?

- Désigner les responsables des actions avec des compétences adaptées ;
- Organiser des séminaires impliquant le personnel pour le préparer aux changements.

Qui communique quoi et à qui ?

- Le pilote de la démarche communique aux parties prenantes la progression de la démarche, ses objectifs et l'état d'avancement des fiches action ;
- La direction de l'établissement présente au personnel l'état d'avancement du déploiement de la stratégie.

5.9 POUR EN SAVOIR PLUS

L'alignement stratégique est essentiel pour la réussite de la démarche²⁸. Cela implique de s'assurer que toutes les activités et les objectifs de l'établissement sont en cohérence avec sa mission, sa vision, ses valeurs et sa stratégie globale.

Quelques raisons pour lesquelles l'alignement stratégique est important :

- La cohérence : l'alignement stratégique garantit que tous les services de l'établissement travaillent ensemble pour atteindre les mêmes objectifs. Cela permet d'éviter les conflits d'intérêts et de s'assurer que toutes les activités de l'organisation sont cohérentes avec sa stratégie globale ;

²⁸ Pascal Aurégan and others, 'L'approche projet du management stratégique: quelles contributions pour quel positionnement ?', 35.

- ▶ La clarté : l'alignement stratégique clarifie les objectifs et les priorités de l'établissement, en fournissant un cadre de référence clair pour les décisions et les actions. Cela aide les employés à comprendre leur rôle dans l'organisation et à travailler de manière plus efficace ;
- ▶ La performance : l'alignement stratégique peut améliorer la performance de l'établissement en permettant de concentrer les ressources sur les activités les plus importantes et en maximisant l'impact des investissements. Cela peut également aider à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires et à mettre en place des plans d'action pour les améliorer ;
- ▶ La compétitivité : l'alignement stratégique peut aider l'établissement à rester compétitif en lui permettant de s'adapter rapidement aux changements du marché et aux nouvelles opportunités. Cela peut également l'aider à anticiper les tendances futures et à être mieux préparées pour y faire face.

En résumé, l'alignement stratégique est crucial pour la réussite de cette démarche. Il permet de s'assurer que toutes les activités et les objectifs de l'organisation sont en cohérence avec sa stratégie globale. Ceci qui peut conduire à une performance accrue, à une meilleure compétitivité et à une plus grande clarté et cohérence dans ses activités.



Figure 11 : La planification stratégique

6. ÉTAPE n°4 : MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION

Mots-clefs : Stratégie - actions - séquences - tâches élémentaires - matrice RACI - Diagramme de Gantt - fiche action - fiche de suivi

6.1 INTRODUCTION

Le déploiement d'une stratégie de développement d'un établissement consiste à mettre en œuvre concrètement les orientations et les actions définies dans cette stratégie. Dans cette étape, il s'agit de traduire la stratégie en termes de tâches concrètes et de déterminer comment les réaliser de manière efficace, effective et efficiente.

Cette construction implique généralement la mise en place de structures, de processus et de systèmes pour s'assurer que l'établissement soit en mesure de mettre en œuvre sa stratégie. Cela peut inclure par exemple, la mise en place de nouvelles procédures de gestion de projet, de nouvelles formes de collaboration ou de nouvelles technologies de l'information. Il est important de veiller à ce que toutes les structures de l'établissement soient alignées sur la stratégie et que toutes les parties prenantes comprennent leurs rôles dans sa mise en œuvre²⁹.

Ceci explique que le déploiement de la stratégie d'un établissement est un processus complexe qui nécessite de la planification et de la coordination pour s'assurer que toutes les actions sont mises en place.

Comme pour toute démarche pensée dans une approche projet, les actions vont se décliner en séquence puis en tâches élémentaires³⁰. Cette étape de la démarche est la plus opérationnelle, car elle vise à mettre en œuvre les stratégies. À cette étape, il est important de s'appuyer sur des outils de planification de projets³¹ comme la matrice RACI, le **diagramme de Gantt***, la fiche action ou encore la fiche de suivi. Il convient ici de définir les responsabilités des acteurs et des instances qui seront chargés de la mise en œuvre des plans d'action et de leurs suivis.

²⁹ Barlette, Y. (2016). Agilité organisationnelle et alignement stratégique: revue de la littérature et pistes de recherches. 21e Congrès international de l'AIM, Lille, France.

³⁰ Maders, H-P. (2008). *Piloter un projet d'organisation* (édition enrichie). Eyrolles-Édition d'Organisation, Collection Gestion de projets.

³¹ Muller, J-L. (2005). *Management de projet*. Afnor.

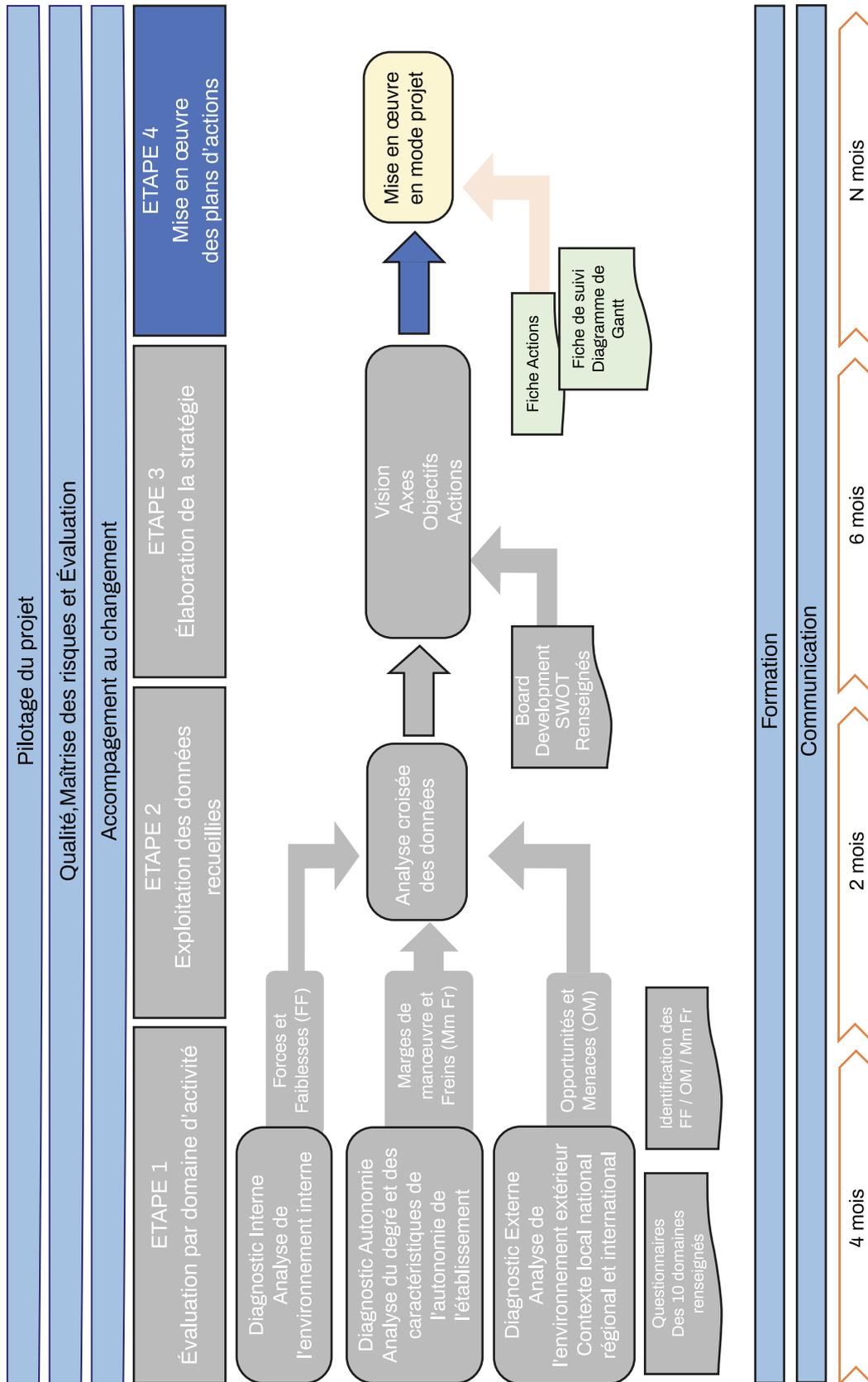


Figure 12 : Étape 4 « Mise en œuvre des plans d'action »

6.2 OBJECTIFS CIBLÉS

- Finaliser les plans d'action par l'identification des séquences, des tâches élémentaires et des principales échéances ;
- Établir un diagramme de Gantt afin de planifier l'ensemble des séquences et des tâches élémentaires à réaliser dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement ;
- Assurer un suivi de l'ensemble des actions et séquences pour permettre d'établir régulièrement le bilan de la progression de la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement ;
- Identifier l'ensemble des acteurs et instances responsables de la mise en œuvre et des suivis.

6.3 RÉSULTATS ATTENDUS

- Les plans d'actions comprenant : l'ensemble des séquences planifiées coordonnées entre elles, les étapes à mettre en œuvre et les échéances principales à respecter.
- Une structuration claire et définie des parties prenantes dans la mise en œuvre de la stratégie d'un établissement.

Les actions doivent faire l'objet de suivis réguliers dans une approche de type « démarche qualité ».

6.4 MÉTHODE ET OUTILS

Les outils de cette étape permettent de mettre en œuvre les actions définies dans la stratégie d'un établissement et d'opérationnaliser les actions et les séquences liées en les organisant dans le temps selon ses propres ressources.

- Outil 8 « Fiche action, partie 2 » : Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, cette partie 2 de la fiche action permet d'identifier les séquences, leurs échéances, les étapes et les bénéficiaires pour chaque action.
- Outil 9 « Matrice *RACI* » : Cette matrice permet pour chaque action et séquence d'identifier le responsable (R), la personne qui valide (A - Accountable), la ou les personnes qui doivent être consultées (C) et celle(s) qui doi(ven)t être informée(s) (I).
- Outil 10 « Diagramme de Gantt » : Cet outil permet de représenter visuellement la planification des actions et séquences et d'en assurer l'état d'avancement. Il peut intégrer la matrice *RACI*.
- Outil 11 « Fiche de suivi » : Cet outil permet d'assurer le suivi de chaque action et d'indiquer les éléments qui sont à modifier, à ajuster, à supprimer ou qui sont validés.

6.5 MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL

La mise en œuvre des actions comprend l'articulation de la fiche action, du diagramme de Gantt associé à la fiche de suivi et éventuellement à la matrice RACI. Cette articulation se fait de manière efficace lorsque les parties prenantes ont été clairement identifiées. L'utilisation des fiches action et des fiches de suivi garantissent l'atteinte des objectifs.

La fiche action, partie 2

La partie 2 de la fiche action est présentée sous la forme d'un document qui comprend différents points à prendre en compte. Elle permet de s'assurer de nouveau qu'elle est bien orientée vers la poursuite des objectifs et l'atteinte des résultats. Elle permet également d'évaluer la faisabilité en termes de moyens et de mobilisation des ressources pour chacune des actions identifiées. Ci-dessous les points à prendre en compte.

- ▶ Le **séquençage de l'action** : il permet de poursuivre la réflexion à travers l'identification des séquences qui composent l'action. Pour ce faire, les actions sont découpées en séquences relativement indépendantes correspondant aux principaux livrables qui les composent. Les séquences complexes peuvent également être découpées en tâches élémentaires. Pour chaque séquence, il est indiqué une date de début et une date de fin. Ce sont les jalons (moments clés) de la séquence. Cette organisation temporelle permet d'identifier les éventuelles dépendances entre les séquences ;
- ▶ Le ou les **bénéficiaires** : il permet d'identifier les personnes concernées par l'action, les séquences et le bénéficiaire du(des) livrable(s). Ce travail doit également permettre d'identifier qui doit être informé et de quoi ;
- ▶ Le **budget consolidé** : cette section permet de définir le budget nécessaire pour réaliser les différentes séquences ;
- ▶ Les **lois et règlements** : elles reprennent les contraintes qui ont été identifiées dans les BDS. Elles doivent être mises en lien avec les actions et les séquences ;
- ▶ Les **dépendances de l'action aux autres actions** : elles permettent d'organiser la planification de l'ensemble des actions et des séquences.

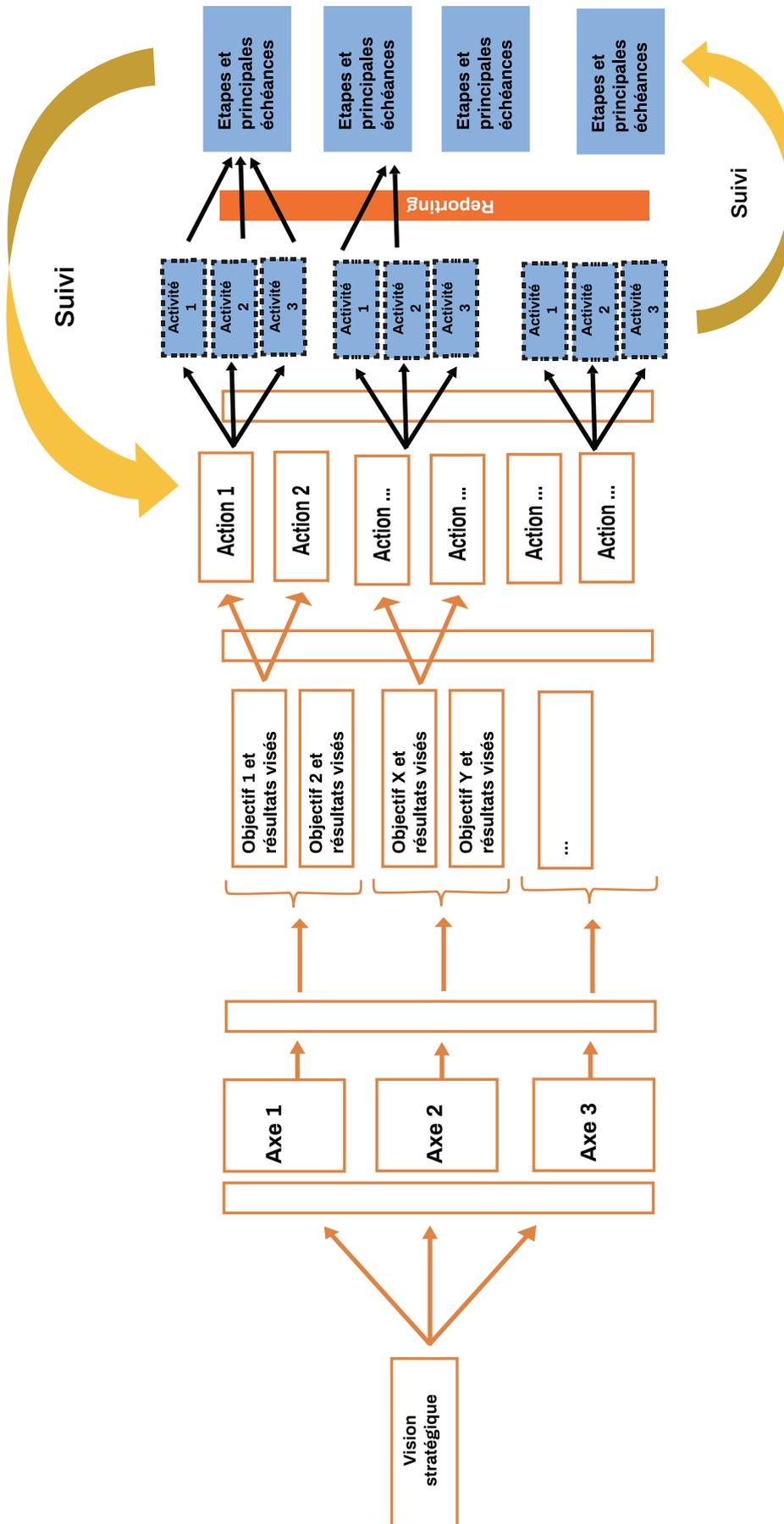


Figure 13 : Séquençage de l'action en activités

Tableau 10 : Outil 8 "Fiche action, partie 2"

<p>► Identification de l'action :</p> <p>Axe N°... : ... Objectif N°... : ... Fiche action N°... : ...</p> <p>Méthode :</p> <ul style="list-style-type: none">- Chaque fiche est rattachée à 1 axe stratégique, 1 objectif
<p>► Descriptif de l'action :</p> <p>...</p> <p>Méthode :</p> <ul style="list-style-type: none">- Questionner l'action pour en comprendre le point de départ, la finalité et mieux l'expliquer- Identifier le ou les problèmes- Décrire l'action- Ajouter les liens avec questionnaire des étapes 1 et 2 qui vont servir les différentes rubriques de la fiche action
<p>► Résultats visés, observables et mesurables (y compris les livrables)</p> <p>...</p> <p>Méthode :</p> <ul style="list-style-type: none">- Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs- Penser à réinterroger le descriptif de l'action au regard du résultat- Les indicateurs peuvent être ceux de suivi de l'action et de mesure du résultat, - indicateur SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Raisonnable, Temporellement défini)
<p>► Matrice RACI</p> <p>Méthode :</p> <ul style="list-style-type: none">- Identifier compétences et responsabilités pour mener l'action (Réalise (Pilote, GT), Approuve (président, Conseil d'établissement), Consulte, Informe)- Être vigilant sur le processus de nomination - université, doyen, expert, ...
<p>► Moyens nécessaires pour réaliser l'action (Ressources humaines, équipements, finance, besoin en formation dans le cadre du plan de formation de l'établissement...)</p> <p>...</p> <p>Méthode :</p> <ul style="list-style-type: none">- Ajouter les liens avec questionnaire des étapes 1 et 2

<p>▶ Besoin en formation pour réaliser l'action ...</p>		
<p>▶ Information et communication nécessaire auprès de la communauté ...</p>		
<p>▶ Risques identifiés ... <i>Méthode</i> - Identifier les risques liés à la mise en place de l'action, les risques d'échecs de l'action, ... - Identifier les moyens de maîtrise, le plan B,...</p>		
<p>▶ Liste des activités / étapes ... <i>Méthode</i> - Identifier les activités/étapes composant l'action - Indiquer la date de début et de fin</p>		
Nom de l'activité	Date de début de l'activité	Date de fin de l'activité
...
...
<p>▶ Interdépendance des activités issues de cette fiche action et/ou d'une autre fiche action ...</p>		
<p>▶ Bénéficiaires de l'activité ...</p>		
<p>▶ Budget consolidé ... <i>Méthode</i> - Reprendre la section moyens nécessaires (finance qui renvoie au budget estimé) et indiquer le budget décidé et validé</p>		
<p>▶ Lois et règlements ... <i>Méthode</i> - Reprendre les éléments des BDS (identification des contraintes) de l'étape 2</p>		

La matrice RACI

La matrice RACI est un outil qui permet de clarifier les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe pour chaque tâche ou séquence. Le nom « RACI » est un acronyme qui représente les différents rôles que peuvent jouer les membres de l'équipe :

- ▶ Responsable (Responsible) : la personne responsable de l'exécution de la tâche ;
- ▶ Acteur (Accountable) : la personne qui prend les décisions finales et qui est responsable du résultat final de la tâche ;
- ▶ Consulté (Consulted) : la personne qui doit être consultée pour fournir des informations ou des conseils pour la réalisation de la tâche ;
- ▶ Informé (Informed) : la personne qui doit être informée de l'avancement de la tâche mais qui n'a pas de responsabilité directe sur celle-ci.

À l'ensemble de ces rôles, il est possible d'en ajouter deux supplémentaires à savoir :

- ▶ support (S) : la ou les personnes qui apporte une aide à la réalisation de l'action ou de la séquence ;
- ▶ vérification (V) : la ou les personnes qui contrôlent le résultat de l'action ou de la séquence.

La matrice *RACI* est généralement présentée sous forme de tableau, avec les différentes tâches ou séquences de l'action en colonnes et les différents membres de l'équipe en lignes. Pour chaque tâche ou séquence, une lettre R, A, C ou I est attribuée à chaque membre de l'équipe en fonction de son rôle dans la tâche ou dans la séquence.

La matrice *RACI* permet de clarifier les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe, d'assurer une communication claire et efficace et d'éviter les confusions ou les malentendus. Elle peut également aider à identifier les lacunes dans les responsabilités et à apporter les changements nécessaires pour améliorer la gestion du projet.

Tableau 11 : Exemple de l'outil 9 « Matrice RACI »

Matrice RACI						
R:	Responsable	Recteur	Doyen du Département de la Formation L+ DU	Directeur du Centre de formation en ligne	Doyen du Département de Génie civil	Directeur du Département de Gestion et Équipement
A:	Accountable					
C:	Consulted					
I:	Informed					
Action 1 : Mettre en œuvre un programme de formation en ligne (les équipements financés)						
Activités						
1. Installer et perfectionner le système d'équipement et la plateforme de formation en ligne.	A	C	I			R
2. Elaborer les cours de formations.	A	C	I	R		
3. Évaluation et adoption des cours de la formation en ligne.	A	C	I	I		
4. Donner des cours à deux classes de Génie Civil à travers le système de formation en ligne.	I	I	A	R		
5. Évaluer l'efficacité de la formation en ligne	I	A	R	R		C
6. Perfectionner le processus d'enseignement en ligne	A		R	C		
7. Promulguer des règlements relatifs à la formation en ligne	A	R	I	C		

Le Diagramme de Gantt

Le diagramme de Gantt est un outil de gestion de projet qui permet de visualiser les tâches d'un projet et leur planification dans le temps. Il est représenté sous forme de graphiques à barres horizontales où chaque barre représente une tâche et sa durée.

Ce diagramme permet de visualiser les dépendances entre les différentes tâches, les jalons du projet et les échéances importantes. Les barres peuvent être colorées pour représenter l'état d'avancement de la tâche (par exemple, rouge pour les tâches en retard, vert pour les tâches terminées, etc.).

Cet outil est utilisé pour planifier, suivre et contrôler les projets en fournissant une vue d'ensemble de toutes les séquences de la démarche. Il permet également de communiquer efficacement l'état d'avancement du projet à toutes les parties intéressées, en fournissant des informations claires sur les tâches accomplies, celles qui sont en cours et celles qui sont en retard. Le diagramme de Gantt permet de visualiser de manière claire et concise l'état d'avancement d'un projet et de faciliter la communication.

Tout d'abord, des informations sont reprises des fiches action à savoir : l'axe stratégique, l'objectif et l'ensemble des actions et des séquences concernés.

Ensuite, à l'aide d'un code couleur et sous les colonnes dont l'entête indique les unités de temps les plus adaptées aux actions (jours, semaines, mois etc.), il convient d'indiquer la période durant laquelle l'action et les séquences (en vert par exemple) se déroulent et l'échéance finale de chacune d'elles (en rouge par exemple).

Le diagramme de Gantt permet deux niveaux d'utilisation :

- ▶ un affichage par objectif pour assurer le suivi global de toutes les fiches action ;
- ▶ un affichage par action pour assurer le suivi de chaque séquence.

Ces différents affichages permettent aussi de visualiser les interdépendances entre les actions et/ou séquences généralement appelés « chemin critique » : quelles activités doivent être terminées afin qu'une ou plusieurs autres puissent débuter et quelles sont les activités qui peuvent être menées simultanément.

La matrice RACI peut éventuellement être intégrée dans le diagramme de Gantt. Cela permet de mettre en évidence les charges de travail et les responsabilités de chacun.

Tableau 12 : Outil 10 « Diagramme de Gantt »

DIAGRAMME DE GANTT															
Axe, Objectif, Action	Personnes impliquées (RACI)	Jan-22				Fév-22					Mar-22				
		6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	
Axe 1	Titre de l'axe														
Objectif 1	Titre de l'objectif														
Action 1	Titre de l'action														
Activités	1														
	2														
	3														
Action 2	Titre de l'action														
Activités	1														
	2														
	3														
Action 3	Titre de l'action														
Activités	1														
	2														
	3														

La fiche de suivi

La fiche de suivi est un document qui permet de suivre les différentes séquences et tâches de l'action, ainsi que leur état d'avancement. Cette fiche est mise à jour régulièrement pour permettre une gestion efficace de l'action et pour informer toutes les parties prenantes du projet de son avancement.

La fiche de suivi de l'action peut inclure des informations telles que :

- ▶ Une liste des séquences et des tâches à accomplir pour le projet, ainsi que leur état d'avancement et leur échéance ;
- ▶ Les membres de l'équipe en charge de chaque tâche ;
- ▶ Les ressources allouées à chaque tâche (budget, matériel, etc.) ;
- ▶ Les jalons importants du projet et leur état d'avancement ;
- ▶ Les résultats obtenus (les livrables) ;
- ▶ L'état d'avancement de la réalisation ;
- ▶ La date du suivi ;
- ▶ L'instance ou le responsable qui valide le suivi réalisé.

La fiche de suivi de projet est un outil de communication important pour le pilote de la démarche et les responsables d'actions car elle permet de suivre et de partager l'avancement du projet avec les groupes opérationnels, les parties prenantes et les sponsors de la démarche. Elle permet également d'identifier les problèmes potentiels à temps et de mettre en place des actions correctives pour les résoudre.

La fiche de suivi est un document annexe à la fiche action. Cet outil permet d'assurer le suivi de l'action ou de la séquence.

Tableau 13 : Outil 11 « Fiche de suivi »

► Résultats obtenus (livrables) :
► Etat de réalisation : <ul style="list-style-type: none">• En cours• En retard• Terminée• Abandonnée
Suivi en date du : Validation par : Commentaire :
Suivi en date du : Validation par : Commentaire :

6.6 RESPONSABILITÉ

Les personnes et instances à impliquer sont :

- **Les instances stratégiques décisionnelles** : elles sont responsables de la validation de la stratégie, des axes et des objectifs et de leurs ajustements ;
- **Le comité de pilotage chargé de la mise en œuvre du plan stratégique** : il assure la coordination de la mise en œuvre du plan stratégique de développement ;
- **Le responsable de l'action** : il informe le comité de pilotage chargé de la mise en œuvre du plan stratégique de l'état d'avancement de la réalisation des actions et des séquences. Il est chargé de coordonner le travail des équipes opérationnelles ;
- **Les comités de suivi** : chaque comité de suivi est composé des responsables d'action et des responsables administratifs concernés en vue d'assurer le suivi des actions et des séquences qui lui sont attribuées. Le comité se réunit régulièrement pour veiller au bon déroulement des actions. Il utilise les diagrammes de Gantt et a le rôle de remplir et de suivre la(les) fiche(s) action(s). Il surveille et signale les risques et veille à la disponibilité des ressources ;

- **Les équipes opérationnelles** : elles sont chargées de la mise en œuvre des actions ou des séquences qui les concernent. Elles veillent également à en archiver toutes les informations. La communication entre les différentes personnes et instances concernées est primordiale. Il est donc nécessaire de documenter les réunions de suivi et de veiller à favoriser la circulation de l'information.

6.7 TRAVAIL À RÉALISER

La première étape est celle du responsable de l'action qui doit finir de compléter la fiche de l'action afin d'en clarifier le périmètre.

Conseils :

- Les fiches action doivent être validées par les instances concernées ;
- Il est recommandé de commencer la description des séquences par des verbes d'action.

La deuxième étape est le remplissage du Diagramme de Gantt par le responsable de l'action, ce qui suppose d'identifier les équipes opérationnelles en charge de chaque séquence qui compose l'action. Pour ce faire, il réunit les équipes pour planifier l'ensemble des séquences et discuter des délais et des ressources nécessaires. Cette réunion de coordination est importante car elle permet de discuter des charges de travail de chacun et de définir des échéances réalistes.

La troisième étape est la phase de suivi. Il s'agit de prévoir et de planifier les réunions du comité de suivi selon les rythmes identifiés par les équipes. Les responsables d'action doivent réaliser un suivi auprès des équipes opérationnelles pour recueillir les informations nécessaires à renseigner dans les fiches de suivi. A cette étape, des indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer l'état d'avancement et vérifier l'atteinte de l'objectif.

6.8 RETOUR D'EXPÉRIENCE

Points d'attention

- ▶ Veiller à la bonne répartition de la charge de travail entre les personnes et les équipes, notamment grâce au Diagramme de Gantt et à la matrice RACI ;
- ▶ Veiller à ne pas prévoir trop d'actions simultanément pour les mêmes équipes afin de respecter les délais impartis ;
- ▶ Identifier les jalons (moments clés) dans la fiche action et les intégrer dans le Diagramme de Gantt ;
- ▶ Définir des actions réalistes en lien avec les objectifs *SMART* ;
- ▶ Ne pas définir trop d'indicateurs : multiplier les indicateurs est souvent inutile et inefficace.

Recommandations pour l'efficacité des travaux

- ▶ Accompagner les équipes pour la conduite du changement, surtout en cas d'utilisation d'un nouvel outil ou d'une nouvelle manière de travailler, en proposant des formations le cas échéant ;
- ▶ Montrer le sens des actions et des séquences aux équipes pour favoriser la motivation et la mobilisation de tous les acteurs ;
- ▶ Institutionnaliser le travail réalisé dans le cadre de la démarche de mise en place du plan stratégique de développement ;
- ▶ Assurer la cohérence des actions avec la stratégie, les objectifs et les résultats attendus.

Qui impliquer ?

- ▶ Le service financier pour les questions de budget ;
- ▶ Le service des ressources humaines pour les questions de formation du personnel à la conduite du changement ;
- ▶ Les directeurs et chefs administratifs des départements concernés par les actions.

Qui communique quoi et à qui ?

- ▶ Le comité de pilotage chargé de la mise en œuvre du plan stratégique :
 - Informe le personnel de l'établissement et les autres parties prenantes des résultats de la mise en œuvre des actions et des séquences de chaque axe stratégique via des supports d'information et des séances de communication.
- ▶ Le comité de suivi :
 - Informe les instances concernées des résultats de chaque action via des réunions de travail ;
 - Recueille les décisions prises auprès des instances concernées.
- ▶ Le responsable d'action :
 - Informe le comité de suivi de la progression de l'action via les fiches de suivi et/ou un logiciel de suivi (ex : BASE) ;
 - Communique aux équipes opérationnelles les informations sur les décisions prises.

6.9 POUR EN SAVOIR PLUS

Accompagner le déroulé d'un projet stratégique implique de fournir un soutien constant aux membres de l'équipe de projet pour les aider à atteindre leurs objectifs. Il conviendra de suivre quelques étapes clés pour accompagner efficacement le déroulé d'un projet stratégique :

- ▶ Comprendre les objectifs du projet : il est essentiel de comprendre les objectifs du projet et les résultats attendus pour pouvoir aider l'équipe à les atteindre ;
- ▶ Établir un plan de projet détaillé : il est important d'établir un plan de projet clair, précis et détaillé pour guider l'équipe tout au long du projet. Ce plan devrait inclure des jalons clés, des délais, des budgets et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- ▶ Affecter les ressources nécessaires : il est important de s'assurer que l'équipe dispose des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Cela peut inclure l'affectation de personnel, l'accès à des technologies et équipements spécifiques, ou encore la mobilisation de fonds ;

- ▶ Suivre et communiquer les progrès : il est important de suivre régulièrement les progrès du projet et de communiquer les résultats à tous les membres de l'équipe et aux parties prenantes. Cela permet de maintenir une transparence tout en assurant une meilleure coordination et compréhension des activités menées ;
- ▶ Gérer les risques et les obstacles : les projets stratégiques peuvent souvent rencontrer des obstacles imprévus. Il est important de les anticiper et de mettre en place des plans d'atténuation pour minimiser leur impact sur le projet ;
- ▶ Évaluer les résultats : une fois que le projet est terminé, il est important de réaliser une évaluation pour mesurer les résultats et les impacts sur l'organisation. Cela permet également d'identifier les leçons apprises et les meilleures pratiques à adopter pour les projets futurs.

En résumé, accompagner le déroulé d'un projet stratégique nécessite une planification minutieuse, une gestion proactive et une communication claire et régulière avec l'équipe de projet et les parties prenantes impliquées. Aux outils proposés dans ce guide, peuvent être ajoutés de nombreux outils utilisés régulièrement en gestion de projet³².

³² Autissier, D., Giraud, L. and Johnson, K. (2015). *Les 100 Schémas Du Management: La Matrice BCG, Les 5 Forces de Porter, La Roue de Deming, La Carte Des Alliés et 96 Autres*. Eyrolles.



Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

Pilotage Universitaire Rénové dans le Sud-Est Asiatique

Đổi mới quản trị đại học tại khu vực Đông Nam Á

គំរោងពង្រឹងអភិបាលកិច្ចឧត្តមសិក្សានៅអាស៊ីអាគ្នេយ៍

CONSTRUCTION ET MISE EN ŒUVRE DES PLANS D’ACTIONS

PLANIFIER

Déterminer et ordonnancer les tâches du projet, estimer la charge d’activité, les ressources nécessaires

MOBILISER

Animer avec son équipe en utilisant les outils adéquats en fonction des différentes phases du projet

EXECUTER

Mettre en œuvre le plan d’action défini pour mener à bien le projet

MESURER/VERIFIER

Suivre et évaluer l’impact des actions mises en œuvre

Des outils au service du projet de transformation



Les acteurs impliqués

Toutes les personnes qui sont amenées à travailler ensemble pour atteindre l’objectif fixé dans le cadre du projet :

Les instances stratégiques ; le porteur stratégique ; le comité de suivi ; le responsable de l’action ; les équipes opérationnelles...



La fiche “ACTION”

L’outil de suivi des ACTIONS liés au déploiement des objectifs et à leur déclinaison



L’analyse et le suivi des risques



Mobilisation

Reporting, Mesures, Bilan, Chef, Adaptation, Vérification, Comité, Responsabilité, Communication, Changement



Le diagramme de GANTT

Outil indispensable de la planification du projet



La fiche de Suivi, le reporting et la communication



La matrice RACI

Qui fait quoi, qui est responsable de quoi, qui vérifie quoi !

Contacts

Thierry BONTENS ONIS, Laboratoire Pacte Email : thierry.bontens@univ-ga.fr — Sabine GOULIN, Université de Lorraine Email : sabine.goulin@univ-lorraine.fr

Claude Emmanuel LEROY, Agence Universitaire de la Francophonie Email : claude-emmanuel.leroy@auf.org — NGUYEN THI THUY Nga, responsable de projet - Email:nguyen.thi.thuy.nga@auf.org

Figure 14 : Construction et mise en œuvre des plans d’actions

7. PHASE D'ACCOMPAGNEMENT À LA DÉFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE

Chaque étape du projet s'appuie sur des phases d'accompagnement comme supports indispensables à la réussite de la démarche de définition et de mise en œuvre de la stratégie de développement de l'établissement.

7.1 PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

Le pilotage est une activité clé qui consiste à superviser, coordonner et contrôler l'ensemble des travaux liés à la démarche pour s'assurer que les objectifs sont atteints dans les délais impartis, avec les ressources allouées et en conformité avec les exigences des parties prenantes. Voici quelques éléments clés du pilotage :

- 1. Planification** : étape clé du pilotage de la démarche qui permet de définir les objectifs, les livrables, les tâches à accomplir, les ressources nécessaires et les délais à respecter. La planification sert également de guide pour réaliser et mesurer l'avancement de la démarche ou du plan stratégique de développement ;
- 2. Suivi** : activité continue qui permet de mesurer l'avancement de la démarche ou du plan stratégique de développement par rapport au plan initial et de détecter les écarts éventuels. Le suivi implique de collecter des données sur la performance de la démarche ou du plan stratégique de développement, d'analyser ces données et de prendre des mesures pour corriger les écarts ;
- 3. Contrôle** : activité qui vise à s'assurer que les livrables et les travaux de la démarche ou du plan stratégique de développement sont réalisés conformément aux exigences et aux normes de qualité. Le contrôle implique de vérifier la conformité des livrables, de valider les résultats et de s'assurer que les processus sont respectés. L'amélioration continue est directement liée aux travaux de contrôle et de suivi ;

4. **Communication** : élément clé du pilotage de projet qui permet de maintenir les parties prenantes informées de l'avancement de la démarche ou du plan stratégique de développement, des écarts éventuels et des mesures correctives prises. La communication implique de mettre en place des canaux de communication efficaces, de diffuser des rapports réguliers et de s'assurer que les parties prenantes sont informées ;
5. **Gestion des risques** : activité continue qui vise à identifier les risques, à les évaluer et à mettre en place des plans d'action pour les prévenir ou les gérer en cas de survenue. La gestion des risques permet de minimiser les impacts négatifs sur le projet et de maximiser les chances de réussite.

Le pilotage de la démarche ou du plan stratégique de développement est une activité essentielle de la gestion de projet. Elle permet de superviser, coordonner et contrôler l'ensemble des travaux liées à la démarche ou au plan stratégique de développement pour s'assurer que les objectifs sont atteints dans les délais impartis, avec les ressources allouées et en conformité avec les exigences des parties prenantes.

7.2 FORMATION

La formation aux approches et aux outils proposés dans ce guide, mais aussi aux outils liés à la gestion de la démarche, au management des risques ou encore aux systèmes d'informations décisionnels ou à la gestion des ressources humaines, est indispensable à la bonne réussite de la démarche.

La formation est un élément clé dans un projet de transformation des organisations³³ car elle permet de développer les compétences et les connaissances du personnel de l'établissement et de le préparer aux changements à venir. Elle permet de développer de nouvelles aptitudes en vue de le préparer aux nouvelles responsabilités et aux nouvelles tâches qu'il devra accomplir dans le cadre de la transformation.

³³ Project Management Institute (2014). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

La formation contribue également à la préparation au changement. Elle permet de sensibiliser le personnel de l'établissement aux changements à venir et de l'aider à comprendre son rôle dans la transformation de l'établissement. Elle peut également favoriser l'acceptation du changement à travers les informations transmises au personnel sur les raisons et les enjeux de la transformation qu'impliquent les nouvelles orientations de la stratégie de développement de l'établissement.

La formation permet d'améliorer les performances de l'établissement en développant des compétences et en contribuant à améliorer les performances de l'établissement à long terme.

7.3 COMMUNICATION³⁴

Qu'elle soit interne ou externe, la communication est indispensable au pilotage de la démarche de définition et de mise en œuvre de la stratégie de développement de l'établissement.

Elle permet de garantir que toutes les parties prenantes du projet sont informées de la définition et des étapes liées à sa mise en place de la démarche, des décisions prises et des défis qu'il reste à relever. La communication permet également de résoudre rapidement les problèmes et les conflits qui peuvent survenir au cours de la définition et mise en place de la démarche ou du plan stratégique de développement.

La communication crée un sentiment d'appartenance et accroît la motivation du personnel de l'établissement. Impliqué dans la définition du plan stratégique de développement et informé de sa mise en œuvre, le personnel est plus motivé et plus impliqué dans la démarche. Ces deux processus supports doivent être appuyés par des processus de pilotage.

³⁴ Libaert, T. et Suart, J. (2008). *Le plan de communication définir et organiser votre stratégie de communication* (3e éd.). Dunod.

7.4 ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ³⁵

L'accompagnement au changement est un processus qui aide les individus et les organisations à s'adapter à de nouveaux environnements, situations ou pratiques. Dans le contexte de la démarche de définition et de mise en œuvre de la stratégie, l'accompagnement au changement est essentiel pour aider les parties prenantes à accepter et à adopter les changements liés à la démarche. Mettre en place des actions d'accompagnement au changement permet :

1. **La réduction de la résistance au changement** : les changements peuvent être difficiles à accepter et susciter de la résistance. L'accompagnement au changement aide à réduire cette résistance en informant régulièrement les parties prenantes sur les raisons du changement, en formant les personnels, en clarifiant les avantages et en répondant aux questions et préoccupations ;
2. **Une communication efficace** : l'accompagnement au changement comprend généralement une communication efficace qui est essentielle pour informer les parties prenantes des travaux en cours, des changements à venir, des raisons du changement et des avantages pour l'organisation ;
3. **L'adoption rapide des nouvelles pratiques** : l'accompagnement au changement aide les parties prenantes à comprendre et à adopter rapidement les nouvelles pratiques liées au projet, ce qui permet de réaliser les bénéfices attendus du projet plus rapidement ;
4. **La réduction des coûts** : l'accompagnement au changement permet d'éviter l'apparition de problèmes de dysfonctionnements qui auraient un coût de prise en charge à la mise en œuvre du projet ;
5. **L'amélioration de la satisfaction des parties prenantes** : l'accompagnement au changement peut améliorer la satisfaction des parties prenantes en leur permettant de comprendre le changement et de se sentir impliquées dans le processus de changement.

L'accompagnement au changement est une étape essentielle pour assurer le succès de la démarche ou du plan stratégique de développement en aidant les parties prenantes à comprendre et à adopter rapidement les changements liés à la démarche.

³⁵ Sabouraud, X., Charlet, J-M., Saule, V. et Shleiter, P. (2011). *Le livre du changement : ou l'extraordinaire aventure de Philippe, Frédéric, Anne et les autres*. Eyrolles-Édition d'Organisation.

7.5 QUALITÉ, LA MAÎTRISE DES RISQUES, L'ÉVALUATION ET LE SUIVI DE LA DÉMARCHE OU DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

La qualité, la maîtrise des risques, l'évaluation et le suivi de la démarche ou du plan stratégique de développement sont des éléments clés pour assurer le succès d'un projet.

1. **La qualité** est un élément essentiel pour toute démarche liée à la définition et la mise en place d'un plan stratégique de développement d'un établissement³⁶. Elle concerne la conformité aux spécifications et aux exigences ainsi que la satisfaction des parties prenantes. La gestion de la qualité implique la mise en place de processus pour garantir que les services proposés par l'établissement répondent aux attentes de qualité ;
2. **La maîtrise des risques**³⁷ est une activité visant à identifier, évaluer et gérer les risques liés à la démarche ou au plan stratégique de développement. Elle permet d'anticiper les événements indésirables et d'élaborer des plans d'actions pour les prévenir ou y faire face en cas de survenue. La maîtrise des risques permet de limiter les impacts négatifs sur la démarche ou le plan stratégique de développement et de maximiser les chances de réussite. La méthode AVOID permet de cartographier les risques de la démarche ou du plan stratégique de développement et d'en mesurer la vulnérabilité ;
3. **L'évaluation** de la démarche ou du plan stratégique de développement vise à évaluer leurs résultats et à déterminer si les objectifs ont été atteints. Elle permet également de mesurer les performances et d'identifier les opportunités d'amélioration pour les futures démarches. L'évaluation du projet peut être effectuée à différentes étapes du projet pour mesurer l'avancement et l'efficacité des actions entreprises ;
4. **Le suivi** de la démarche ou du plan stratégique de développement vise à suivre son avancement par rapport au plan initial. Il permet de mesurer les écarts, d'identifier les retards et les difficultés et de prendre des mesures correctives pour s'assurer que la démarche ou le plan stratégique de développement est réalisé dans les délais impartis et avec les ressources allouées.

La qualité, la maîtrise des risques, l'évaluation et le suivi de la démarche ou du plan stratégique de développement permettent de s'assurer que la démarche est réalisée conformément aux exigences, de minimiser les risques, d'optimiser les performances et d'assurer la satisfaction des parties prenantes.

³⁶ Agence universitaire de la Francophonie et Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (Confrasio) (2017). *GUIDE Démarche-qualité, Plan stratégique de développement d'une institution*.

³⁷ Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management (Fourth edition)*. Kogan Page.

7.6 SYSTÈMES D'INFORMATION DÉCISIONNEL, TABLEAUX DE BORD ET INDICATEURS DE PERFORMANCE KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)

Indispensables au fonctionnement de l'établissement, les systèmes d'informations décisionnels sont aujourd'hui une aide substantielle à la prise de décision.

Un système d'information³⁹ est un ensemble organisé de personnes, de technologies et de processus qui recueillent, stockent, sécurisent, traitent et diffusent des informations pour répondre aux besoins d'une entreprise ou d'une organisation. Les systèmes d'information sont conçus pour aider les organisations à collecter et à gérer des données, à les transformer en informations utiles, à les stocker, à les partager de manière efficace, et à les utiliser pour prendre des décisions éclairées et soutenir les activités de l'établissement. Les systèmes d'information peuvent être utilisés pour différentes fonctions de l'entreprise comme la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la gestion des finances, la formation, la recherche ou le partenariat, et peuvent être basés sur des technologies telles que les bases de données, les réseaux informatiques, les logiciels de gestion, les systèmes de sécurité, les outils de collaboration, etc.

Le système d'information⁴⁰ décisionnel présente des données utiles pour soutenir les décisions stratégiques et opérationnelles dans une organisation. Il rassemble des données de différentes sources de l'établissement et les organise de manière à fournir des informations pertinentes et utiles pour la prise de décision. Les données et indicateurs peuvent être présentées sous forme de tableaux de bord⁴¹, de graphiques, de rapports et d'autres formes de visualisation pour aider les décideurs à comprendre les tendances, les problèmes et les opportunités liés à leur(s) activité(s).

Afin d'appuyer la gouvernance, l'établissement pourra s'appuyer sur des données ou indicateurs clé de performance⁴² (KPI). Mais avant de s'intéresser à la notion de KPI il faut s'interroger sur la notion de performance.

³⁹ Challande, J-F. et Lequeux, J-L. (2009). *Le grand livre du DSI : mettre en œuvre la direction des systèmes d'information 2.0*. Eyrolles-Édition d'Organisation.

⁴⁰ Caron-Fasan, M-L. et Lesca, N. (2003). *Présent et futurs des systèmes d'information*. Presses universitaires de Grenoble.

⁴¹ Fernandez, A. (2008). *Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité (4e éd., entièrement remaniée et complétée)*. Eyrolles-Éd. d'Organisation.

⁴² Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (Third edition)*. Wiley.

La performance peut être définie par le produit de trois dimensions⁴³: l'efficacité, la qualité perçue et l'efficience :

- ▶ L'efficacité est la mesure dans laquelle un objectif est atteint ou une tâche est accomplie avec succès et avec un minimum de ressources ;
- ▶ La qualité perçue fait référence à la perception qu'a une **partie prenante*** de la qualité d'un produit ou d'un service ;
- ▶ L'efficience est la mesure dans laquelle une tâche est accomplie avec un minimum de ressources.

Le KPI, ou en français « indicateur clé de performance », est une mesure quantitative utilisée pour évaluer la performance d'une organisation, d'un département ou d'un processus. Les KPI sont conçus pour évaluer la qualité, l'efficacité et l'efficience d'une organisation dans la réalisation de ses objectifs et permettent de suivre les tendances et les progrès dans le temps.

On distinguera :

- ▶ les **KPI de régulation** : ce sont les indicateurs clés de performance de l'efficacité, qui mesure l'adéquation entre les résultats attendus et les objectifs à atteindre ;
- ▶ Les **KPI de qualité** : ce sont les indicateurs de performance qui mesure la pertinence des résultats obtenus par rapport au niveau de qualité attendu ;
- ▶ Les **KPI d'amélioration** : mesurent l'efficience, c'est-à-dire, l'optimisation des ressources nécessaires à l'atteinte de l'objectif.

Désigner des *KPI* nécessite d'identifier des cibles. Ces cibles sont indispensables à la conception des *KPI* car elles permettent de définir un objectif à atteindre. Une des caractéristiques des *KPI* est qu'ils mesurent le progrès vers un objectif ou une cible spécifique. En définissant une cible, les établissements peuvent établir des normes pour la performance, définir les attentes et surveiller les progrès. Les cibles sont souvent basées sur les objectifs de l'établissement et doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et temporels. Les cibles sont essentielles à la conception des *KPI* car elles fournissent un objectif clair et spécifique à atteindre, permettent de mesurer les progrès et de surveiller la performance et aident à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.

⁴³ Gilbert Farges - Université Technologique de Compiègne - Collectif d'Etude de la Performance.

CONCLUSION

En conclusion, la mise en place d'une stratégie universitaire solide est essentielle pour assurer la croissance et le succès à long terme de toute institution académique, car cela permet de définir les objectifs clés, les priorités et les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs. Cela permet également de clarifier les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la stratégie, ce qui favorise une collaboration plus efficace et un engagement accru des parties prenantes. Cependant, le processus de construction de cette stratégie peut être complexe et difficile à piloter, en particulier dans un environnement en constante évolution. Les universités doivent tenir compte des changements dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche, des besoins des étudiants et des attentes de la société en général. De plus, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche doivent également prendre en compte les ressources limitées, les contraintes budgétaires ainsi que leur niveau d'autonomie.

La construction d'une stratégie universitaire nécessite donc une approche réfléchie et collaborative, impliquant tous les acteurs concernés, dont les enseignant.e.s, les chercheur.e.s, les étudiant.e.s et le personnel administratif. Il est également essentiel d'effectuer une analyse approfondie des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de l'université, en tenant compte des tendances émergentes dans l'enseignement supérieur et la recherche. La mise en place d'une stratégie universitaire permet aux universités de s'adapter aux changements en cours et de répondre aux besoins des étudiants et de la société tout en assurant leur propre croissance et succès à long terme. Cela nécessite une approche proactive et réfléchie ainsi qu'un engagement fort et continu de toutes les parties prenantes impliquées dans le processus stratégique.

Ce guide propose un cadre pour piloter la construction d'une stratégie universitaire en fournissant des outils pratiques pour la planification, l'exécution et l'évaluation de la stratégie. Ce cadre offre une méthodologie étape par étape pour aider les universités à élaborer une stratégie robuste et alignée sur leurs objectifs et leurs valeurs.

Le cadre proposé commence par une analyse approfondie de l'environnement interne et externe de l'université, ainsi que des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces qui y sont associées. Il analyse aussi les marges de manœuvre et les freins inhérents à chaque établissement. Le guide présente ensuite des outils pratiques pour identifier les priorités

stratégiques, élaborer des plans d'action et établir des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les résultats de la mise en œuvre de la stratégie.

En outre, il est indispensable de souligner l'importance de l'accompagnement continu du changement pour aider les parties prenantes à rester engagées dans la réalisation du projet. L'accompagnement continu implique de maintenir une communication ouverte et transparente avec toutes les parties prenantes, de partager régulièrement les progrès et les résultats, de célébrer les succès et de faire face aux défis et aux obstacles rencontrés. L'accompagnement continu permet également d'adapter la stratégie en fonction des changements dans l'environnement de l'université et des besoins émergents des parties prenantes. En fin de compte, cet accompagnement peut aider à maintenir l'engagement et la motivation des parties prenantes, ainsi qu'à assurer la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.

En somme, ce guide présente un cadre clair et pratique pour piloter la construction d'une stratégie universitaire, en soulignant l'importance de l'analyse approfondie, de la planification efficace et de l'accompagnement continu.

Nous espérons que les principes présentés dans ce guide seront utiles pour aider les établissements d'enseignement supérieur et de recherche à relever les défis actuels et futurs et à assurer leur croissance et leur succès à long terme. Nous sommes convaincus que les principes présentés dans ce guide peuvent aider les responsables des établissements d'enseignement supérieur et de recherche à se repérer efficacement dans la complexité du processus stratégique en favorisant une approche collaborative axée sur les résultats. En effet, le processus de construction d'une stratégie universitaire peut être complexe et difficile à manœuvrer, surtout dans un environnement en constante évolution. Cependant, en utilisant les outils et les principes présentés dans ce guide, les responsables universitaires peuvent élaborer une stratégie claire, alignée sur leurs valeurs et leurs objectifs tout en impliquant les parties prenantes concernées dans le processus.

Une stratégie bien construite peut aider les établissements d'enseignement supérieur et de recherche à relever les défis actuels et futurs en leur offrant une feuille de route claire pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Elle peut également les aider à adapter leur offre éducative aux besoins en constante évolution des étudiant.e.s, de l'industrie et de la société en général, offrir

une éducation de qualité supérieure à leurs étudiant.e.s et contribuer de manière significative à la société dans son ensemble. Elle peut aider les universités à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en offrant une expérience d'apprentissage enrichissante et pertinente à leurs étudiant.e.s. Nous sommes convaincu.e.s que les principes présentés dans ce guide peuvent aider les responsables universitaires à construire une stratégie universitaire solide et efficace qui répond aux besoins actuels et futurs de l'université, des étudiants et de la société civile. Nous espérons que les lecteurs trouveront ces principes utiles et pratiques dans leur travail de construction d'une stratégie universitaire réussie.

GLOSSAIRE

► **Accompagnement au changement⁴⁴:**

L'accompagnement au changement est un processus qui vise à aider les individus, les équipes ou les organisations à s'adapter à des changements importants dans leur environnement professionnel ou personnel. Cela peut inclure des changements dans les processus, les technologies, les structures organisationnelles, les politiques ou les cultures d'entreprise.

L'objectif de l'accompagnement du changement est de réduire la résistance au changement et d'aider les personnes à surmonter les défis associés aux transformations. L'accompagnement du changement est souvent considéré comme un élément essentiel de tout projet de changement réussi, car il permet de s'assurer que les personnes concernées sont en mesure de s'adapter et de maintenir leur engagement tout au long du processus de changement.

Cet accompagnement implique souvent l'utilisation de techniques et de méthodes pour aider les personnes à comprendre le changement, à gérer leurs inquiétudes, à s'adapter et à adopter de nouvelles façons de faire. Cela peut inclure des séances de formation, des ateliers de sensibilisation, des sessions de coaching individuel ou de groupe, des plans de communication ou des activités de renforcement de l'esprit d'équipe.

► **Analyse prospective⁴⁵:**

L'analyse prospective est une approche de prévision qui vise à identifier les tendances et les évolutions potentielles qui pourraient influencer le futur. Cette méthode implique l'utilisation de plusieurs outils et techniques pour comprendre les tendances actuelles et les facteurs qui pourraient influencer l'avenir.

L'analyse prospective peut être effectuée à l'aide de plusieurs outils et techniques, tels que les modèles de simulation, les sondages, les interviews d'experts, les scénarios, les analyses de tendances et les cartes mentales. Elle peut être utilisée pour établir des plans d'action et de préparation pour faire face aux évolutions futures, ainsi que pour anticiper les changements et prendre des mesures pour minimiser les impacts négatifs et maximiser les opportunités.

⁴⁴ Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases* (4. éd.). Pearson Education Internat.

⁴⁵ Godet, M. (2022). *Manuel de prospective stratégique : Tome 1. Une indiscipline intellectuelle*. Dunod.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'analyse prospective peut aider à identifier les tendances et les évolutions potentielles qui pourraient influencer l'avenir de ces secteurs. Les décideurs politiques, les universités, les instituts de recherche et les entreprises peuvent utiliser cette approche pour anticiper les changements et prendre des mesures pour s'y adapter.

Voici quelques exemples d'applications de l'analyse prospective dans l'enseignement supérieur et de la recherche :

1. L'analyse prospective peut aider les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche à anticiper les tendances et les évolutions futures, à s'y préparer et à adapter leur offre de formation et de recherche en conséquence ;
2. L'analyse prospective peut aider à l'identification des tendances du marché de l'emploi et permettre en conséquence aux universités d'y adapter leurs offres de formation ;
3. L'analyse prospective peut aider à anticiper les évolutions technologiques qui pourraient avoir un impact sur l'enseignement et la recherche.
4. L'analyse prospective peut aider les instituts de recherche à identifier les tendances et les évolutions potentielles qui pourraient avoir un impact sur leur domaine de recherche.
5. L'analyse prospective peut aider les établissements d'enseignement supérieur à anticiper les tendances démographiques et adapter leur offre de formation en conséquence.

► **Approche participative⁴⁶:**

Approche qui implique la participation active et significative des parties prenantes dans la prise de décisions et la mise en œuvre de projets ou de politiques. Elle reconnaît que les personnes concernées par une décision ou un projet sont les mieux placées pour en comprendre les enjeux, les conséquences et les opportunités. L'approche participative vise donc à garantir que leur voix soit entendue et que leurs perspectives soient prises en compte. Elle peut prendre différentes formes, telles que des réunions publiques, des groupes de discussion, des ateliers

⁴⁶ Chevalier, J. M., Buckles, D. J., Bourassa, M. (2013). *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives*. SAS2 Dialogue, Ottawa, Canada.

de travail, des enquêtes participatives, des forums en ligne, des processus de consultation, etc. L'approche participative est souvent considérée comme un moyen de renforcer la légitimité et l'acceptabilité des décisions et des projets en impliquant les parties prenantes dans leur conception et leur mise en œuvre. Elle peut également contribuer à renforcer les capacités des parties prenantes à collaborer, à négocier et à résoudre les conflits de manière constructive.

► **Approche participative et inclusive :**

Approche qui implique activement et équitablement toutes les parties prenantes concernées dans le processus de prise de décision, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des initiatives ou des projets. Elle reconnaît la valeur de la diversité des perspectives et des expériences et cherche à garantir que tous les acteurs concernés aient une voix égale et une participation significative.

► **ASEAN (*Association of South East Asian Nations*)**

L'ASEAN (Association des Nations de l'Asie du Sud-Est) est une organisation régionale qui regroupe 10 pays de l'Asie du Sud-Est. Elle a été créée en 1967 pour promouvoir la coopération économique, politique et culturelle entre ses membres : la Thaïlande, le Vietnam, Singapour, la Malaisie, les Philippines, l'Indonésie, le Brunei, le Laos, le Myanmar et le Cambodge. L'ASEAN est devenue une force économique majeure dans la région, avec une population totale en 2023 de plus de 650 millions d'habitants et un PIB combiné de plus de 3 billions de dollars US. L'organisation vise à renforcer la paix, la stabilité et la prospérité dans la région, ainsi qu'à promouvoir la coopération avec d'autres pays et organisations du monde entier.

► **Autodiagnostic (organisationnel) :**

C'est la capacité d'une organisation à évaluer ses propres pratiques, processus et performances sans l'aide d'un consultant externe. Cela peut impliquer l'utilisation de techniques telles que l'analyse de données internes, l'observation de la culture organisationnelle et la collecte de commentaires des employés. L'autodiagnostic organisationnel peut être utile pour identifier les points forts et les faiblesses de l'organisation,

ainsi que pour développer des stratégies d'amélioration. La capacité de mener un auto diagnostic organisationnel peut varier selon la taille, la structure et la culture de l'organisation.

► **Autonomisation des EES :**

Concept qui se réfère à un processus par lequel les établissements d'enseignement supérieur acquièrent un degré plus élevé d'autonomie dans leur fonctionnement et leur gestion. Cela implique généralement une plus grande liberté et responsabilité accordée aux EES pour prendre des décisions stratégiques, administratives, financières et académiques. L'autonomisation des EES peut prendre différentes formes et varier d'un pays à l'autre en fonction des politiques et des contextes nationaux. En France, la loi de 1984, dite « loi Savary », l'évoque clairement dans son article 20 : « les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel sont des établissements nationaux d'enseignement supérieur et de recherche jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière »⁴⁷. Au Cambodge, les orientations stratégiques de la Politique sur l'Enseignement supérieur - vision 2030 – obligent les EES à « élaborer un plan pour améliorer la gouvernance et la gestion dans le secteur de l'enseignement supérieur » et à « élaborer un plan pour la création d'une université "modèle" au Cambodge qui fonctionne de manière autonome et de haute qualité ». Au Vietnam, l'Assemblée nationale a promulgué le 19 novembre 2018 la loi no.34/2018/QH14 qui révisé le texte législatif relatif à l'enseignement supérieur no.08/2012/QH13 voté en juin 2012. Cette loi apporte des ajustements majeurs à la politique de développement de l'enseignement supérieur en ce qui concerne la généralisation du processus d'autonomisation.

► **Axes stratégiques et prospectifs :**

Désignent les orientations à long terme qu'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, mais aussi toute organisation, entreprise voire pays prévoit de prendre pour atteindre ses objectifs futurs. Ils représentent les grandes lignes directrices qui orientent les actions à mener pour réaliser une vision d'avenir. Les axes stratégiques peuvent varier selon le contexte et les objectifs de l'organisation. On peut citer en exemple : Innovation et développement de produits ; Expansion géographique ; Amélioration de la qualité et de

⁴⁷ Loi n°84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur, JORF du 27 janvier 1984.

l'efficacité ; Diversification des activités ; Responsabilité sociale et environnementale. Les axes stratégiques et prospectifs sont des orientations clés qui guident l'établissement dans la réalisation de ses objectifs à long terme.

► **Besoins en formation :**

Lorsqu'une organisation se transforme, que ce soit une restructuration, une réorganisation ou une mise à jour technologique, les besoins en formation peuvent être très importants. Les employés doivent être formés pour s'adapter aux nouvelles méthodes de travail, aux nouvelles technologies, aux nouveaux processus et aux nouvelles exigences de leur travail.

Il est important pour les employeurs de reconnaître ces besoins en formation et de s'assurer que les employés reçoivent la formation nécessaire pour réussir pendant la période de transformation. Cela peut aider à maintenir la productivité, la satisfaction des employés et la réussite de l'organisation dans son ensemble.

► **Bibliométrie :**

Méthode quantitative d'analyse de la production scientifique. Elle utilise des indicateurs bibliométriques pour mesurer l'impact d'un auteur, d'un article, d'une revue ou d'une institution scientifique, en se basant sur l'analyse des publications scientifiques et des citations qu'elles reçoivent.

Les principaux indicateurs bibliométriques sont :

1. L'indice h : ou indice de Hirsch, mesure la productivité et l'impact d'un auteur. Il correspond au nombre d'articles (h) publiés par l'auteur qui ont été cités au moins h fois ;
2. Le facteur d'impact : mesure la visibilité et l'importance d'une revue scientifique. Il est calculé en divisant le nombre de citations reçues par les articles publiés dans la revue au cours des deux années précédentes par le nombre d'articles publiés dans la même période ;

3. Le nombre de citations : mesure l'impact d'un article ou d'un auteur. Il correspond au nombre de fois que l'article ou l'auteur a été cité par d'autres publications scientifiques ;
4. L'indice de co-citation : mesure les relations entre les articles scientifiques. Il correspond au nombre de fois que deux articles ont été cités ensemble dans d'autres publications scientifiques.

La bibliométrie est largement utilisée pour évaluer l'impact des publications scientifiques et l'évolution des domaines de la recherche. Cependant, elle est également critiquée pour sa focalisation sur la quantité plutôt que la qualité des publications scientifiques, ainsi que pour ses biais et ses limites méthodologiques.

► **Bien public global :**

« Le bien public global est un bien universel, auquel tout être humain a droit, qu'il habite dans un pays industrialisé ou en développement, qu'il soit pauvre ou riche, qu'il soit jeune ou vieux, homme ou femme, quelle que soit sa race, sa nationalité, son ethnie »⁴⁸. Contrairement aux biens publics traditionnels qui sont généralement fournis par les gouvernements nationaux à leurs citoyens, les biens publics mondiaux ont une portée et une importance qui dépassent les limites d'un seul pays. Ils englobent des domaines tels que l'environnement, la santé, l'éducation, la sécurité, la gouvernance mondiale et le développement durable. La notion de bien public global souligne l'interdépendance des nations et la nécessité de coopération et de coordination entre les acteurs nationaux et internationaux pour faire face aux défis mondiaux. Il met en évidence la responsabilité collective de l'humanité dans la préservation et la promotion de ces biens et intérêts communs pour le bien-être de tous.

► **Board Development SWOT⁴⁹:**

Outil d'analyse développé sur le modèle SWOT (cf. glossaire) dans le cadre du projet Erasmus + CBHE 609879 (PURSEA).

⁴⁸ Lempen, B. (2003). *La démocratie sans frontières: Essai sur les mouvements anti-mondialisation*. L'AGE D'HOMME.

Thierry Bontems, Sabine Goulin and others (2020). Comment définir des axes de développement à partir d'une autoévaluation: Le

⁴⁹ Board Development SWOT', in *18^{ème} École Inter-Organismes Qualité et responsabilité sociétale en recherche et en enseignement supérieur*, La Grande Motte, France. <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-03719714>>.

Le *Board Development Swot (BDS)* permet à partir du recueil d'information initial de trier, regrouper et synthétiser les informations en menant des réflexions approfondies à partir de plusieurs angles de vue différents.

Interrogeant les SWOT à la lumière d'un questionnaire et d'une analyse croisée, le BDS permet de mettre en relation les différentes composantes du fichier de recueil de données. Ainsi il permet :

- d'identifier les informations clés par domaine dont les forces, faiblesses, opportunités menaces, marges de manœuvre et freins ;
- de mener une analyse prospective par la mise en relation de ces informations clefs en répondant à des questions.

L'ensemble de ce travail qui vise la mise en cohérence et en perspective des travaux déjà réalisés et à venir, sera utilisé pour alimenter les choix stratégiques, la définition des objectifs, la description des actions et la planification des actions.

► **Cahier des charges⁵⁰:**

Document qui définit les exigences et les attentes d'un projet. Il s'agit d'un outil important pour la gestion de projet car il décrit en détail ce qui doit être livré, les délais, les coûts et les ressources nécessaires pour le projet.

Le cahier des charges doit contenir les éléments suivants :

1. Objectifs du projet : une description claire des résultats attendus du projet ainsi que des critères d'acceptation ;
2. Périmètre : une description détaillée de ce qui est inclus et ce qui est exclu du projet ;
3. Délais : les dates clés et les échéances pour les différentes phases du projet ;
4. Budget : les coûts estimés pour le projet, ainsi que les limites de dépenses et les sources de financement ;

⁵⁰ Maders, H-P. (2008). *Piloter un projet d'organisation (réédition enrichie)*. Eyrolles-Édition d'Organisation, Collection Gestion de projets.

5. Ressources : les personnes, les compétences, les outils et les technologies nécessaires pour réaliser le projet ;
6. Risques et incertitudes : les risques associés au projet, les mesures de mitigation et les incertitudes qui pourraient affecter les résultats du projet ;
7. Exigences fonctionnelles : les fonctionnalités et les performances que le produit ou le projet doit avoir ;
8. Exigences non-fonctionnelles : les exigences qui ne sont pas liées aux fonctionnalités, telles que la sécurité, la fiabilité, la convivialité, l'accessibilité, la performance et la maintenance.

Le cahier des charges doit être clair, précis et complet pour éviter les malentendus et les erreurs coûteuses. Il doit être approuvé par toutes les parties prenantes et utilisé comme référence tout au long du projet pour garantir que les objectifs sont atteints dans les délais et le budget impartis

► **Comité de pilotage**⁵¹:

Groupe de personnes ou d'experts qui ont pour mission de superviser et de coordonner un projet, un programme ou une initiative donnée. Ce comité est généralement composé de représentants des parties prenantes du projet ou de l'initiative, tels que les membres de la direction, les chefs de projet, les experts techniques et les responsables de la communication. Le rôle du Comité de pilotage est de définir les objectifs et les priorités du projet, de fournir des orientations stratégiques, de prendre des décisions clés et d'assurer la coordination entre les différentes parties prenantes. Il est également chargé de surveiller la progression du projet et de s'assurer que les résultats attendus sont atteints dans les délais impartis.

Le Comité de pilotage est généralement présidé par un responsable de haut niveau. Il se réunit régulièrement pour examiner l'état d'avancement du projet, identifier les problèmes et prendre des décisions importantes. Ses membres sont souvent choisis pour leur expérience et leur expertise dans des domaines spécifiques, et ils sont responsables de représenter les intérêts de leur organisation ou de leur groupe dans le cadre du projet.

⁵¹ Maders, H-P., Gauthier, E. et Le Gallais, C. (1999). *Conduire un projet d'organisation : guide méthodologique les 3 étapes de la démarche générale, les 15 outils de pilotage* (2e éd.). Édition d'Organisation.

► **Démarche-qualité⁵²:**

Méthode qui vise à améliorer de manière continue la qualité des produits et services d'une organisation en utilisant des processus d'analyse, de mesure et de contrôle. Cette démarche est mise en place dans les entreprises, les administrations et les organisations pour répondre aux attentes des clients, des usagers et des parties prenantes.

La démarche qualité est souvent accompagnée d'une certification ou d'une norme de qualité, telle que l'ISO 9001, qui permet de prouver aux clients et aux parties prenantes que l'organisation est engagée dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de ses produits et services.

► **Diagramme de Gantt⁵³:**

Outil de gestion de projet qui permet de visualiser les tâches à réaliser sur une période donnée. Il est composé d'un axe horizontal représentant la durée du projet et d'un axe vertical représentant les différentes tâches à effectuer. Chaque tâche est représentée par une barre horizontale dont la longueur correspond à la durée de la tâche et la position sur l'axe vertical indique la personne ou l'équipe responsable de la réalisation de la tâche. Le diagramme de Gantt permet de suivre l'avancement du projet et de déterminer si les différentes tâches sont réalisées dans les délais impartis. Il est également utile pour identifier les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches qui doivent être réalisées dans les délais pour éviter un retard global du projet. Il est enfin utile pour identifier les périodes critiques, c'est-à-dire les périodes qui doivent mobiliser un grand nombre de ressources humaines sur un temps court.

► **Dispositif d'aide à la décision :**

Outils et méthodes utilisés pour aider les individus et les organisations à prendre des décisions plus éclairées et plus efficaces. Parmi ces outils, on trouve les tableaux de bord, les systèmes experts, les outils de modélisation et simulation, les outils d'analyse de données, les matrices de décision mais aussi les groupes de discussion et de réflexion. Ces dispositifs d'aide à la décision peuvent être utilisés seuls ou en combinaison pour aider à prendre des décisions plus efficaces et plus éclairées.

⁵² Agence universitaire de la Francophonie et Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (Confrasia) (2017). *GUIDE Démarche-qualité, Plan stratégique de développement d'une institution*.

⁵³ Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires - IAAT (2005). *Guide méthodologique du travail en commun*. <https://iaat.org/Offre/guide_method.php>.

► **Effet de levier :**

Terme financier général pour désigner n'importe quelle technique destinée à multiplier les profits et réduire les pertes. Pour une université, c'est l'utilisation stratégique des ressources disponibles pour générer des impacts et des résultats significatifs au-delà de ce qui serait possible uniquement avec ces ressources initiales. Cela implique de maximiser l'efficacité, l'efficience et l'impact des investissements réalisés par l'université.

► **Efficacité :**

Mesure dans laquelle un produit, un service, un processus ou une personne atteint les résultats souhaités, dans des conditions spécifiques et avec des ressources données.

► **Efficience⁵⁴:**

Mesure qui consiste à atteindre les résultats recherchés en utilisant de manière optimale des ressources matérielles et immatérielles, tout en minimisant les impacts négatifs induits. Cela renvoie à la qualité avec laquelle un résultat est atteint, et invite à une comparaison avec d'autres objets, outils, dispositifs ou personnes servant de référence

► **Évaluation à court terme :**

Évaluation ou analyse qui se concentre sur une période relativement courte, généralement de quelques mois à quelques années. Elle vise à évaluer les performances, les résultats ou les impacts d'une situation, d'un projet, d'une entreprise ou d'une politique sur une période limitée.

► **Évaluation à moyen et long terme :**

Analyse qui se concentre sur une période plus longue que l'évaluation à court terme, généralement de plusieurs années à plusieurs décennies. Elle vise à évaluer les résultats, l'impact et la durabilité d'une situation, d'un projet, d'une entreprise ou d'une politique sur une période plus étendue

⁵⁴ Christophe, S. (2017). Ne pensez plus efficacité, mais efficience. Harvard Business Review France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/10/17159-ne-pensez-plus-efficacite-efficience/>.

► **Évaluation des résultats :**

Méthode qui consiste à mesurer les résultats tangibles et les impacts d'un programme, d'un projet, d'une politique ou d'une intervention sur les personnes ou la société dans son ensemble. Elle est axée sur l'évaluation des résultats concrets plutôt que sur les activités entreprises pour atteindre ces résultats. Elle se concentre sur l'examen des résultats mesurables, tels que les indicateurs de performance, les résultats financiers, les impacts sociaux, environnementaux, économiques et politiques. Elle permet de déterminer si les objectifs ont été atteints, de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les domaines qui nécessitent une amélioration

► **Évaluation périodique du personnel :**

Processus systématique qui vise à évaluer les performances, les compétences et le développement des employés dans une organisation. Il se déroule généralement à intervalles réguliers, annuellement ou semestriellement, et permet de fournir un retour d'information constructif aux employés sur leur travail et de prendre des décisions relatives à la gestion de leurs carrières.

► **Fiche action :**

Document qui représente la description précise de comment, quand, pour qui, avec quels moyens atteindre les objectifs opérationnels d'un projet. "La fiche action doit être un "plus" pour le porteur et pour le projet lui-même (définition des objectifs visés, construction des outils nécessaires, vérification de l'acquisition de compétences transférables...)"⁵⁵.

► **Fiche de suivi**⁵⁶ :

Document que l'on remplit au fur et à mesure de la production. Elle permet de renseigner le déroulement des activités afin de s'assurer que celles-ci se passent normalement et de conserver les données à ce sujet.

⁵⁵ Martine, D., Peltier, C., Aublin, S. et Delaye, C. (2014). *Projet d'établissement : nécessité, rêve ou opportunité ? Outils, méthodes, compétences*. Educagri Editions.

⁵⁶ Cécile, B. et Goudiaby, M-C. (2021). *Transformer le lait local en Afrique de l'Ouest : Procédés et clés du développement des minilaiteries*. Quae.

► **Gestion active⁵⁷:**

Jargon / Expression d'entreprise qui désigne une méthode de sélection des actifs financiers fondée sur l'analyse fondamentale. Elle doit permettre aux gestionnaires de penser que telle ou telle entreprise est sur ou sous-évaluée et, par conséquent, qu'il peut vendre ou acheter les actions de cette entreprise.

► **Gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

Également appelée « planification stratégique des effectifs », c'est un processus qui vise à anticiper et à répondre aux besoins futurs en matière de main-d'œuvre d'une organisation. Elle consiste à analyser les besoins en personnel à moyen et long terme, à identifier les écarts entre les effectifs actuels et futurs, et à élaborer des stratégies pour y faire face. Elle permet d'anticiper les changements, d'optimiser l'utilisation des ressources humaines par de la formation continue, de réduire les coûts liés au recrutement et au remplacement du personnel, et de favoriser l'alignement entre les ressources humaines et la stratégie globale de l'organisation.

► **Intégrité académique⁵⁸:**

Série de conventions que les universitaires respectent dans leurs travaux et desquelles découlent la crédibilité, la confiance et le respect au sein du monde académique. À titre d'étudiant qui cherche à obtenir un grade universitaire de manière juste et éthique, il doit aussi suivre ces conventions.

► **Intégration régionale et internationale :**

Processus de coopération entre plusieurs pays ou régions visant à faciliter les échanges commerciaux, les investissements, la libre circulation des personnes et des biens, ainsi que la coordination des politiques. Elle peut prendre différentes formes, telles que les zones de libre-échange, les unions douanières, les marchés communs et les unions économiques et monétaires.

⁵⁷ La gestion active est une méthode de sélection des actifs financiers fondée sur l'analyse fondamentale. Elle doit permettre aux gestionnaires de penser que telle ou telle entreprise est sur ou sous-évaluée.

⁵⁸ Université d'York. Qu'est-Ce Que l'intégrité Académique ? SPARK: Trousse Académique Pour Étudiants.

► **Matrice RACI⁵⁹:**

Acronyme anglais pour *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*. C'est un outil de communication qui permet de visualiser les rôles de chacun dans un projet et donc de répondre aux questions « Qui fait quoi ? ». Plus précisément, une fois un projet préalablement défini, la méthode RACI consiste en l'élaboration d'un tableau ou d'une grille, dans laquelle est clairement indiqué qui fait quoi dans le projet donné. Cela permet d'éviter toute redondance de rôles, toute perte de temps et de définir clairement chaque responsabilité selon différents niveaux définis par le nom de la méthode lui-même. Il suffit de suivre le rébus pour lister les collaborateurs qui interviendront sur le projet en fonction de leur rôle.

► **Mesures correctrices et innovantes :**

Actions prises pour remédier à des problèmes identifiés ou pour introduire de nouvelles approches et solutions dans un contexte donné. Ces mesures sont mises en place afin d'améliorer une situation existante, de corriger des erreurs ou des lacunes, et d'apporter des innovations dans le but d'obtenir de meilleurs résultats ou de résoudre des difficultés rencontrées. Elles peuvent être mises en œuvre en réponse à des problèmes spécifiques, des défaillances ou des non-conformités aux normes ou aux attentes. Les mesures correctrices sont conçues pour résoudre les problèmes et rétablir une situation conforme aux objectifs ou aux standards établis.

► **Mise en cohérence de la démarche :**

Procédé qui consiste à aligner et harmoniser les différentes actions, stratégies, objectifs et ressources d'une organisation ou d'un projet dans le but d'obtenir une approche cohérente et coordonnée. Cela implique de s'assurer que toutes les parties prenantes comprennent et poursuivent les mêmes orientations et que les différentes composantes de la démarche fonctionnent de manière synergique.

⁵⁹ Mathilde, H. (2020). Qu'est-ce que la matrice RACI et comment s'en servir ? *Cadremploi*, 18 novembre 2020.

► **Modèle de gouvernance universitaire :**

Structure organisationnelle et décisionnelle mise en place au sein d'une université pour définir comment elle est dirigée, qui prend les décisions et comment les différentes parties prenantes sont impliquées dans ce processus. Il définit les rôles, les responsabilités et les relations entre les différentes parties prenantes de l'université, telles que le conseil d'administration, le président ou recteur, le corps professoral, les étudiants et l'administration.

► **Mouvement d'adhésion :**

Aussi appelé « mouvement associatif », c'est un phénomène social où un groupe de personnes partageant des intérêts, des valeurs ou des objectifs communs se rassemble et s'organise pour atteindre des changements ou des améliorations dans une société ou une communauté. Dans le cadre universitaire, il peut s'agir d'un regroupement d'étudiants, de professeurs et/ou de membres du personnel universitaire qui se mobilisent autour d'une cause, d'une revendication ou d'un objectif spécifique au sein du contexte universitaire. Ce type de mouvement peut être centré sur des questions académiques, sociales, politiques ou culturelles liées à l'université.

► **Niveau de satisfaction :**

Mesure qui évalue le degré de contentement ou de satisfaction d'une personne ou d'un groupe à l'égard d'un produit, d'un service, d'une expérience ou d'une situation donnée que ce soit dans un contexte commercial, éducatif, médical ou autre. Il s'agit d'une évaluation subjective variant d'une personne à l'autre et qui peut être mesurée à l'aide de diverses méthodes, telles que des enquêtes, des évaluations, des sondages ou des échelles de notation.

► **Objectivité⁶⁰:**

Au sens ordinaire, l'objectivité évoque l'impartialité, le fait de considérer les événements indépendamment de ses intérêts, convictions, préjugés et autres biais cognitifs, dits subjectifs. Au sens ontologique, on considère comme objectif ce qui existe effectivement et indépendamment du savoir humain. En un sens empirique, c'est ce qui correspond à la réalité indépendamment des interprétations subjectives. Dans l'ensemble, il s'agit d'attribuer une

⁶⁰ Patrick, G. (2022). Objectivité: définition. *Philosophie, Science et Société*, 11 juin 2022.

indépendance à ce qui existe effectivement et de se conduire le plus adéquatement possible par rapport à cela, sans le biaiser, le négliger ou le déformer.

► **Offre de formation :**

Ensemble des programmes, des cours et des possibilités d'apprentissage proposés par une institution éducative, telle qu'une université, une école ou un centre de formation professionnelle. Cela englobe les différentes options et domaines d'études disponibles pour les apprenants. Dans le contexte universitaire, elle comprend souvent une variété de disciplines académiques, telles que les sciences, les arts, les sciences humaines, les sciences sociales, l'ingénierie, la médecine, le droit, etc. Les étudiants peuvent choisir parmi une gamme de programmes d'études et de cours spécifiques à leur domaine d'intérêt.

► **Partie prenante :**

« Une partie prenante désigne tout acteur (individu, organisation, groupe) concerné par un projet, une décision ou action, c'est-à-dire dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par sa mise en place »⁶¹. Dans le contexte universitaire, les parties prenantes sont les individus, les groupes ou les entités qui sont directement ou indirectement impliqués dans les activités et les résultats de l'université.

► **PDCA⁶²:**

Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) est une stratégie de résolution de problèmes interactive qui consiste à améliorer les processus et à mettre en œuvre les changements. Le cycle PDCA est une méthode d'amélioration continue. Au lieu de représenter un processus de façon linéaire, les itérations et améliorations de processus sont gérées de manière circulaire. En adoptant le cycle PDCA, les équipes suggèrent des idées, les testent et les améliorent de façon continue.

⁶¹ Youmatter (2021). Partie prenante: définition - Qu'est-ce qu'une partie prenante. *Youmatter*, 21 mai 2021.

⁶² Julia, M. (2022). Le cycle PDCA, principe et utilisation. *Asana*, 22 octobre 2022.

► **Performance⁶³:**

Concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement... Elle est définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine.

► **Pilotage collégial et participatif :**

Approche de gouvernance qui favorise la participation active et partagée entre les différentes parties prenantes d'une organisation, telles que les membres du personnel, les étudiants, les représentants syndicaux et les administrateurs. Cette approche peut être mise en œuvre de différentes manières, selon les spécificités de chaque organisation. Cela peut impliquer la création de comités, de groupes de travail ou de forums de discussion où les parties prenantes peuvent contribuer à l'élaboration de politiques, de stratégies et de plans d'action.

► **Pilotage de l'offre de formation :**

Processus et mécanismes mis en place pour planifier, organiser, développer et évaluer les programmes et les cours proposés par une université. Cela englobe la gestion stratégique de l'offre de formation dans le but de répondre aux besoins des étudiants, du marché du travail et de la société en général. Il implique généralement la collaboration entre les départements académiques, les responsables administratifs, les enseignants, les étudiants et les parties prenantes externes. Il vise à assurer la qualité, la pertinence et l'adéquation des programmes de formation proposés par l'université.

► **Pilotage responsable :**

Approche de gouvernance qui intègre des principes d'éthique, de durabilité et de responsabilité sociale dans la prise de décisions et la gestion des activités universitaires. Son objectif est de concilier les intérêts et les attentes des différentes parties prenantes de l'université tout en veillant à la préservation de l'environnement et à la promotion de l'équité sociale.

⁶³ Zineb, I. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 293-103.

► **Plan d'action⁶⁴:**

Document qui décline les éléments figurant dans le plan stratégique de développement en précisant les actions à mener pour mobiliser les moyens nécessaires et les étapes à respecter pour obtenir les résultats attendus.

► **Plan stratégique de développement⁶⁵:**

Instrument essentiel de la gouvernance établi de façon collective au niveau de l'institution et validé par ses instances de décision. Il fixe pour plusieurs années les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables et les résultats attendus. Il est le résultat d'une démarche qui permet d'aligner le développement de l'organisation pour les prochaines années en faisant des choix judicieux, et ce, tout en évitant de s'éparpiller. L'exercice de réflexion qui précède le plan stratégique permet d'examiner en profondeur la raison d'être, la vision, le positionnement stratégique, les valeurs ainsi que les diverses opportunités présentes pour en arriver à identifier les orientations prioritaires à donner à l'organisation. Il propose ainsi une direction claire qui devra être suivie par la réalisation d'un plan d'action. Le plan stratégique devient alors le document le plus important pour l'organisation et lui servira de boussole pour ses projets futurs.

► **Projet stratégique :**

Une vision à long terme des objectifs stratégiques et des actions concrètes pour guider le développement et l'amélioration de l'université. Il s'agit d'un plan d'action global qui oriente les décisions et les investissements de l'université sur une période donnée, généralement de plusieurs années.

► **Renforcement des compétences⁶⁶ :**

Dit aussi « renforcement des capacités », c'est le processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement au fil du temps.

⁶⁴ Agence universitaire de la Francophonie et Conférence régionale des recteurs en Asie-Pacifique (CONFRASIE) (2017). *GUIDE Démarche-qualité : Structuration de la recherche, Projets de recherche*.

⁶⁵ Espace stratégies (2023). Qu'est-ce qu'un plan stratégique? *Espace Stratégies*.
<https://espacestrategies.com/services-conseils/plan-strategique/>.

⁶⁶ PNUD (2008). *Le développement des capacités. Note de pratique*.

► **Responsabilité sociétale⁶⁷:**

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement; est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

► **Ressources :**

Éléments et moyens dont dispose l'institution pour soutenir ses activités et atteindre ses objectifs. Les ressources d'une université peuvent être de différentes natures, notamment les ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles et partenariales nécessaires pour soutenir les activités académiques, la recherche, l'enseignement et l'administration au sein de l'institution.

► **Séquences :**

Ordonnancement chronologique des différentes étapes, tâches et activités d'un projet. Elles permettent de planifier et de coordonner les activités de manière logique et structurée pour atteindre les objectifs du projet.

► **Statut hiérarchique :**

Position relative d'une personne au sein d'une structure organisationnelle ou d'une hiérarchie. Son statut indique le niveau de pouvoir, d'autorité et de responsabilité que cette personne détient par rapport à d'autres membres de l'organisation.

► **Stratégies sectorielles :**

Plans d'action spécifiques élaborés par l'institution pour guider son développement dans des domaines clés. Ses stratégies sont conçues pour renforcer sa position et son impact dans des secteurs spécifiques, en alignant ses ressources, ses programmes et ses activités sur des domaines d'expertise et des besoins stratégiques.

⁶⁷ Bureau de normalisation du Québec (2021). *Responsabilité sociétale*.
<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26506659/responsabilite-societale>

► **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**

Acronyme anglais qui signifie en français « forces », « faiblesses », « opportunités » et « menaces ». La matrice *SWOT* est un outil d'analyse stratégique multidimensionnel qui permet :

- de distinguer les facteurs internes d'une organisation (forces et faiblesses) et les facteurs externes liés à l'environnement dans lequel elle évolue (opportunités et menaces) ;
- de trier les facteurs identifiés en fonction de l'impact espéré, pouvant être positif (forces et opportunités) ou négatif (faiblesses et menaces).

Une matrice *SWOT* n'a aucune valeur intrinsèque. Seule l'utilisation de celle-ci dans une optique stratégique justifie sa réalisation. Dans ce guide, elle est déclinée dans un modèle BDS (*Boarding Development SWOT*) (cf. glossaire).

► **Valorisation :**

Pour une université, c'est un processus qui vise à créer des synergies entre la recherche, l'enseignement et les activités de transfert de connaissances pour stimuler l'innovation, renforcer les liens avec la société et maximiser les retombées positives pour l'institution et son environnement.

► **Veille stratégique :**

Processus informationnel mis en place par une entité (entreprise, État, administration, université, etc.) qui décide de se mettre à l'écoute de son environnement. Elle consiste à collecter, analyser et diffuser de manière permanente et organisée des informations essentielles sur son marché et ses acteurs, ses parties prenantes et ses concurrents, ses clients potentiels et ses partenaires, etc., les innovations et avancées enregistrées. Son objectif premier est d'orienter les décisions stratégiques de l'organisation.

► **Vision systémique :**

Compréhension globale et interconnectée de l'institution, de ses composantes et de leur interaction. Cela implique de considérer l'université comme un système complexe composé de multiples parties interdépendantes qui interagissent et influencent mutuellement leur fonctionnement et leurs résultats. L'université peut ainsi mieux comprendre les relations complexes et les dynamiques qui influencent ses fonctionnements et résultats. Cela permet une prise de décision plus éclairée, une meilleure planification stratégique et une gestion plus efficace des ressources pour atteindre les objectifs institutionnels.



Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

