



GUIDE PLAN STRATEGIQUE

24 janvier 2017

www.usj.edu.lb/qualite

Sommaire

Introduction générale	3
I- Expliciter la vision, la mission et les valeurs	4
II- Dégager les attentes des parties prenantes	5
III- Analyser l’environnement externe et interne	6
IV- Identifier des orientations stratégiques à partir de l’analyse FFOM (SWOT) ...	8
V- Établir le plan d’action quadriennal	9
VI- Développer un plan d’action annuel	10
VII- Étudier les risques et proposer des alternatives	11
VIII- Établir un agenda de suivi	11
Références bibliographiques	12
Annexe 1 : Alignement planification institutions et Vision USJ 2025	13
Annexe 2 : Planification niveau institution	14
Annexe 3 Méthodologie de travail : mission, vision, SWOT, indicateurs	15
Annexe 4 : Exemples	19
I- Vision, mission et valeurs	19
II- Attentes des parties prenantes	19
III- Analyse de l’environnement externe et interne	21
IV- Orientations stratégiques à partir de l’analyse FFOM (SWOT)	22
V- Plan d’action quadriennal	23
VI- Plan d’action annuel	24
VII- Risques et alternatives	25
VIII- Agenda de suivi	25

Introduction générale¹

Chaque institution d'enseignement supérieur se doit d'avoir une stratégie. Celle-ci est un processus cyclique (triennal, quadriennal, quinquennal ou décennal) que trace l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs, en conformité avec ses énoncés identitaires et en optimisant la performance de ses équipes.

La stratégie est déclinée dans un **Plan stratégique**² qui comporte généralement les rubriques ci-dessous :

- I- Introduction³
- II- Vision, mission et valeurs
- III- Attentes des parties prenantes
- IV- Analyse de l'environnement externe et interne
- V- Synthèse des forces/ faiblesses/opportunités/menaces (SWOT / FFOM)
- VI- Plan d'action quadriennal
- VII- Plan d'action annuel
- VIII- Risques et alternatives
- IX- Agenda de suivi

Certaines institutions font figurer les cinq premières rubriques dans un document séparé.

L'USJ a opté pour une vision décennale, les institutions auraient à faire un **plan d'action quadriennal** et un **plan d'action annuel**.

La planification stratégique se décline à divers niveaux (voir schéma dans l'annexe 1). Quel que soit ce niveau (vice-rectorats, facultés, institutions, chaires, centres, départements ou services), la planification stratégique **doit être alignée à la Vision USJ 2025**.

¹ Document proposé par les membres de l'équipe *Assurance qualité USJ* : Nada Moghaizel-Nasr, Ursula El Hage et Rima Mawad en collaboration avec Camille Assaf et Joseph Gemayel.

² Des exemples de chacune des rubriques figurent dans l'annexe 4.

³ Historique de l'institution, motif justificatif du processus de planification, et autre.

I. Expliciter la vision, la mission et les valeurs

Vision⁴

C'est une projection dans l'avenir.⁵

Elle énonce le développement auquel tend l'institution. C'est une forme de boussole qui permet de garder un cap commun.

Mission⁶

C'est la raison d'être de l'institution.⁷

Elle est énoncée de façon claire et brève (en général quelques phrases qui peuvent être développées dans un document explicatif). Elle explicite:

- Pourquoi elle a été créée
- Ce qu'elle fait (ses activités principales)
- Son public cible
- Sa spécificité

Valeurs

Les valeurs sont les idéaux auxquels se réfèrent l'institution.

Les valeurs donnent sens et orientent les activités de l'institution. Elles se traduisent dans sa politique. Elles sont puisées de la *Vision USJ 2025*.

Valeurs USJ:

- *Triple tâche : professionnelle, culturelle et spirituelle*
- *Interdisciplinarité*
- *Plurilinguisme*
- *Participation*
- *Liberté de conscience*
- *Indépendance politique*
- *Engagement social*
- *Autonomie*
- *Tradition pédagogique jésuite*

⁴ Voir annexe 3 pour des orientations méthodologiques et annexe 4 pour des exemples

⁵ Kouzes et Posner (1987) définissent la vision comme « *une image idéale et unique du futur* »

⁶ Voir annexe 3 pour des orientations méthodologiques et annexe 4 pour des exemples

⁷ Pour Klemm, Sanderson et Luffman (1991) la mission est le fil rouge, le thème unificateur, ce qui justifie l'existence de l'institution.

II. Dégager les attentes des parties prenantes

Les parties prenantes (stakeholders) sont les personnes, groupes ou organismes qui ont un intérêt direct ou indirect avec l'institution et inversement et qui influencent le développement actuel et futur de l'institution.

L'institution **identifie ses parties prenantes puis analyse leurs attentes**⁸.

Catégories de parties prenantes :

- Public cible (actuel et futur) : Etudiant ou toute personne, groupe, équipe, etc. qui bénéficient (et pourront bénéficier) des produits et/ou des services de l'institution.
- Personnel: Recteur, vice-recteurs, doyens, directeurs, responsables de programmes, chefs de département, personnel administratif, enseignants, intervenants, etc.
- Partenaires: Entités externes que l'institution choisit pour une potentielle collaboration sur des objectifs/projets d'intérêt commun.
- Société: Contexte social (régional ou national)
- Entités diverses pouvant avoir un impact sur les orientations stratégiques de l'Université (experts, partenaires concurrents, bailleurs de fond, etc.)

Attentes des parties prenantes :

Parties prenantes	Attentes des parties prenantes

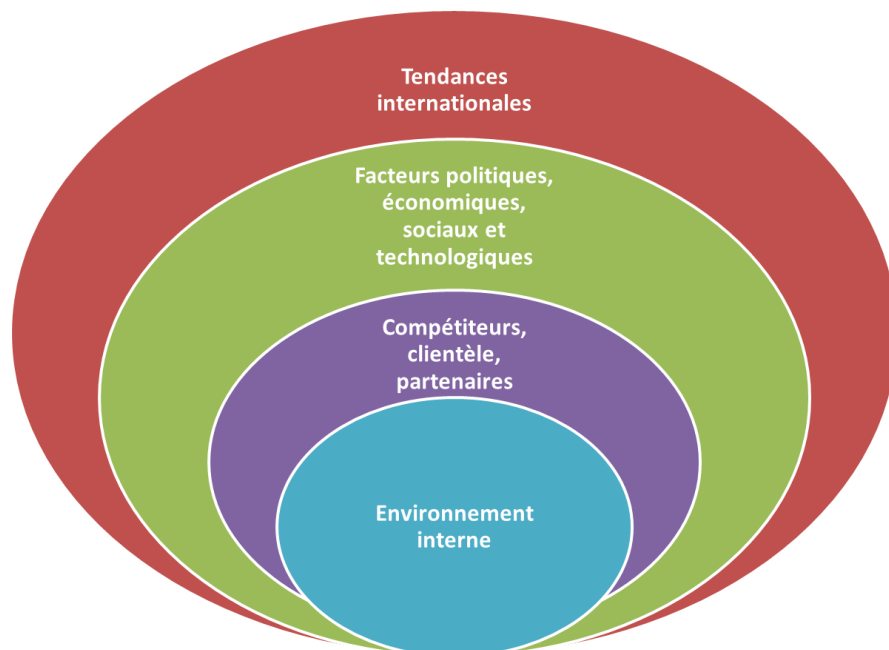
(Voir exemple dans l'annexe 4)

⁸ La première fois, ces informations sont identifiées à partir de l'expérience. Ensuite, elles le sont à partir d'enquêtes, de focus groupes, d'entretiens, etc. selon la partie prenante concernée.

III. Analyser l'environnement externe et interne

C'est-à-dire identifier et analyser les facteurs qui facilitent ou entravent l'atteinte de la vision de l'institution, sa contribution à la *Vision USJ 2025* et la satisfaction des *attentes des parties prenantes*.

L'environnement est constitué de strates, allant des tendances internationales jusqu'à l'environnement interne en passant par les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques et ceux en lien avec les compétiteurs et partenaires.



L'analyse de l'environnement externe permet à l'institution d'identifier les tendances et les défis auxquels elle aurait à faire face.

Exemple d'éléments:

Éléments de l'environnement externe relatifs à la conjoncture politique, économique, sociale et technologique actuelle et prévue	Opportunités	Menaces
Politique et juridique: Cadre juridique (lois, instances)		
Économique-environnementale: Qualité de l'infrastructure utilisée, Risques sécuritaires. Crises économiques. Empreinte environnementale / écologique...		
Sociale: Caractéristiques démographiques, socioculturelles de la société. Niveau de chômage dans le domaine. Crises et problèmes sociaux émergents dus aux conflits armés...		
Technologique: Développements technologiques récents liés au domaine		
<i>Autres :</i>		

Éléments de l'environnement externe relatifs au public cible, aux concurrents et aux partenaires	Opportunités	Menaces
<i>Demandeurs, public cible: Étudiants actuels et potentiels: Effectifs étudiants de l'institution comparés aux effectifs dans le domaine à l'échelle nationale. Sensibilité du public cible vis-à-vis de la scolarité. Accessibilité à la même formation dans d'autres universités...</i>		
<i>Concurrents directs et indirects : Informations, relatives à un secteur spécifique, qui pourraient influencer la stratégie. Situation de l'institution en comparaison avec les concurrents principaux du point de vue du public cible (ranking et autres sources d'information).</i>		
<i>Partenaires : AUF / IF / Entreprises / Banques/ ONG/ UN...</i>		
<i>Autres :</i>		

L'analyse de l'environnement interne permet à l'institution d'identifier ses compétences et donc ce qu'elle peut ou pas réaliser. Ces informations peuvent être fournies, entre autres, par l'autoévaluation.

Éléments de l'environnement interne Tenir compte des résultats de l'auto-évaluation	Forces	Faiblesses
<i>Management</i>		
<i>Prestations (Formation, Appui aux étudiants, Recherche, Service à la société)</i>		
<i>Ressources financières</i>		
<i>Ressources technologiques</i>		
<i>Ressources humaines</i>		
<i>Infrastructure</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Autres :</i>		

(Voir exemple dans l'annexe 4)

IV. Identifier des orientations stratégiques à partir de l'analyse FFOM⁹ (SWOT)

- Présenter dans un tableau à quatre cadrans les 5 à 7 Forces/ Faiblesses/ Opportunités/ Menaces les plus importantes (FFOM)¹⁰ :
 - L'analyse de l'environnement externe permet de dégager les **Opportunités et Menaces externes** qui facilitent ou entravent l'atteinte de la vision.
 - L'analyse de l'environnement interne permet de dégager les **Forces et Faiblesses** de l'institution qui facilitent ou entravent l'atteinte de la vision.
- Identifier des orientations stratégiques potentielles permettant l'atteinte de la vision de l'institution, sa contribution à la **Vision USJ 2025** et la **satisfaction des attentes des parties prenantes**, à partir du croisement des données ci-dessus (c'est-à-dire à partir des opportunités, menaces, faiblesses et forces).

<i>Analyse</i> <i>externe</i>	<i>Opportunités</i> • • • • •	<i>Menaces</i> • • • • •
<i>Analyse interne</i> Forces • • • • •	<i>Comment profiter des Opportunités externes en les combinant aux Forces de l'institution?</i> • •	<i>Comment utiliser les Forces pour neutraliser les Menaces externes ?</i> • • •
Faiblesses • • • • •	<i>Comment remédier aux Faiblesses internes pour mieux profiter des opportunités externes ?</i> • •	<i>Quelles sont les dimensions critiques des Faiblesses à résoudre pour affronter les Menaces ?</i> •

(Voir exemple dans l'annexe 4)

⁹ Tableau connu sous le nom SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

¹⁰ Voir annexe 3 pour des orientations méthodologiques et annexe 4 pour des exemples

V. Établir le plan d'action quadriennal

Définir les objectifs et les sous-objectifs quadriennaux (long terme)¹¹ ainsi que les indicateurs et les initiatives y relatives:

- A partir des orientations stratégiques, **identifier des objectifs et sous-objectifs quadriennaux** pour assurer :
 - La *Vision USJ 2025*
 - La vision de l'institution
 - Les attentes des parties prenantes

Les sous-objectifs doivent être traduisibles en indicateurs mesurables, atteignables et temporellement définis : commencer par un *verbe* indiquant le résultat (voir exemple dans l'annexe), signaler l'élément en jeu (qui sera évalué), spécifier le contexte.

- **Indicateur**¹²: Élément mesurable qui permet de s'assurer de l'atteinte d'un objectif.
- **Seuil ciblé**: Seuil de performance voulu d'un indicateur.
- **Initiative** : Moyen(s) pour l'atteinte des objectifs quadriennaux (par quel biais/à travers quoi ?) Les initiatives commencent par un verbe d'action¹³

Objectifs/sous-objectifs USJ	Indicateurs USJ 2025	Initiatives USJ 2025	Objectifs et initiatives quadriennaux				
			Objectifs	Sous-Objectifs	Indicateurs	Seuil ciblé	Initiatives

(Voir exemple dans l'annexe 4)

¹¹ Il est bon de s'assurer que ces objectifs sont en lien avec un des éléments ci-dessous :

- prestation de service/ recrutement
- amélioration de processus
- ressources humaines
- finances

¹² Voir annexe 3 pour des orientations méthodologiques et annexe 4 pour des exemples

¹³ Exemple: administrer, conduire, créer, développer, installer, produire, recruter...

VI. Développer un plan d'action **annuel**

Plan d'action annuel							
Initiatives du Plan quadriennal	Sous-objectif ¹⁴	Indicateur de sous-objectif	Seuil ciblé	Activité	Budget	Responsable	Echéancier (début et fin)

(Voir exemple dans l'annexe 4)

¹⁴ Voir exemple dans l'annexe 4

VII. Étudier les risques et proposer des alternatives

Il est utile d'identifier les risques, c'est-à-dire la conséquence négative causée par certains événements qui peuvent entraver l'avancement du plan d'action.

Les risques peuvent être traités de trois manières :

1. **Eviter le risque** : Actions/mesures pour annuler ou diminuer la probabilité d'occurrence du risque
2. **Transférer le risque** : Demander à une autre entité de prendre en charge la gestion du risque
3. **Amortir les résultats du risque** : Chercher à diminuer l'impact du risque

Sous-objectif	Risque	Action

VIII. Établir un agenda de suivi

Echéancier pour suivre l'avancement du travail et apporter des ajustements au besoin.

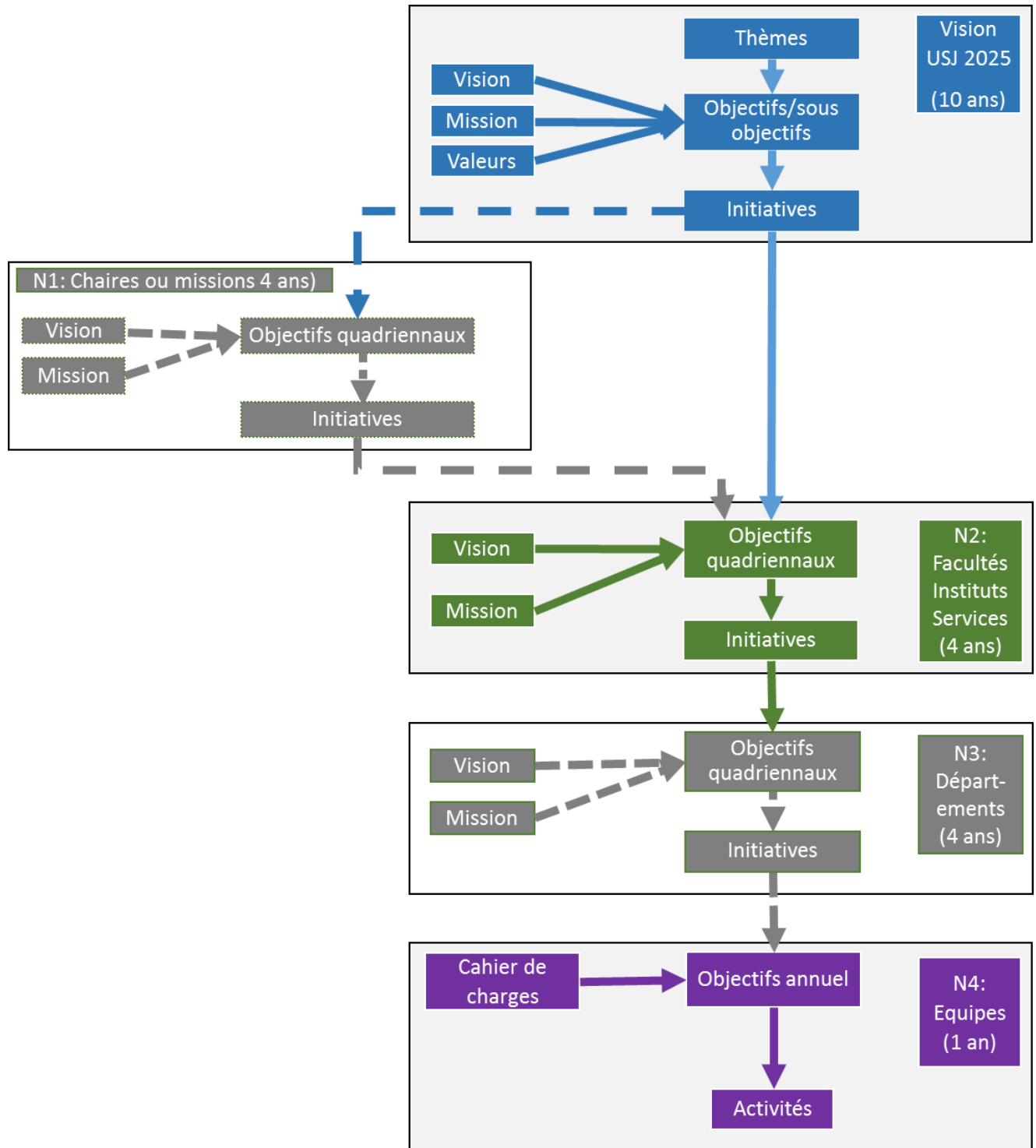
Objets du suivi	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Présentation du plan stratégique					
Suivi des projets					
Suivi des indicateurs					
Rapport annuel					

Références bibliographiques

- Scott, S.; Jaffe, D. & Tobe, G. (1993). Organizational vision, values, and mission: Building the organizations of tomorrow. *Thomson Crisp Learning*.
- EFQM. (2001). Excellence One Toolbook.
- Keny, G. (2014). Your company's purpose is not its Vision, Mission, or Values, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *Harvard Business Review Press*.
- Kaplan and Norton. The Strategy-Focused Organization.
- Stewart, A. & Carpenter-Hubin, J. (2001). The Balance Scorecard, Beyond Reports and Rankings, *Planning for Higher Education*.
- Perry, G. (2011). Strategic Themes – How Are They Used and WHY?, *The Balanced Score Card Institute*.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2003). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business Review Press*.
- Klemm, M.; Sanderson, S. & Luffman, G. (1991). « Mission statements : selling corporate values to employees ». *Long Range Planning*.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). The leadership challenge : how get extraordinary things done in organizations. *Jossey Bass*. San Francisco.
- Assaf, C. K. Management et prise de décision stratégique : « Comment réussir à réaliser le maximum moyennant le minimum disponible ? ».

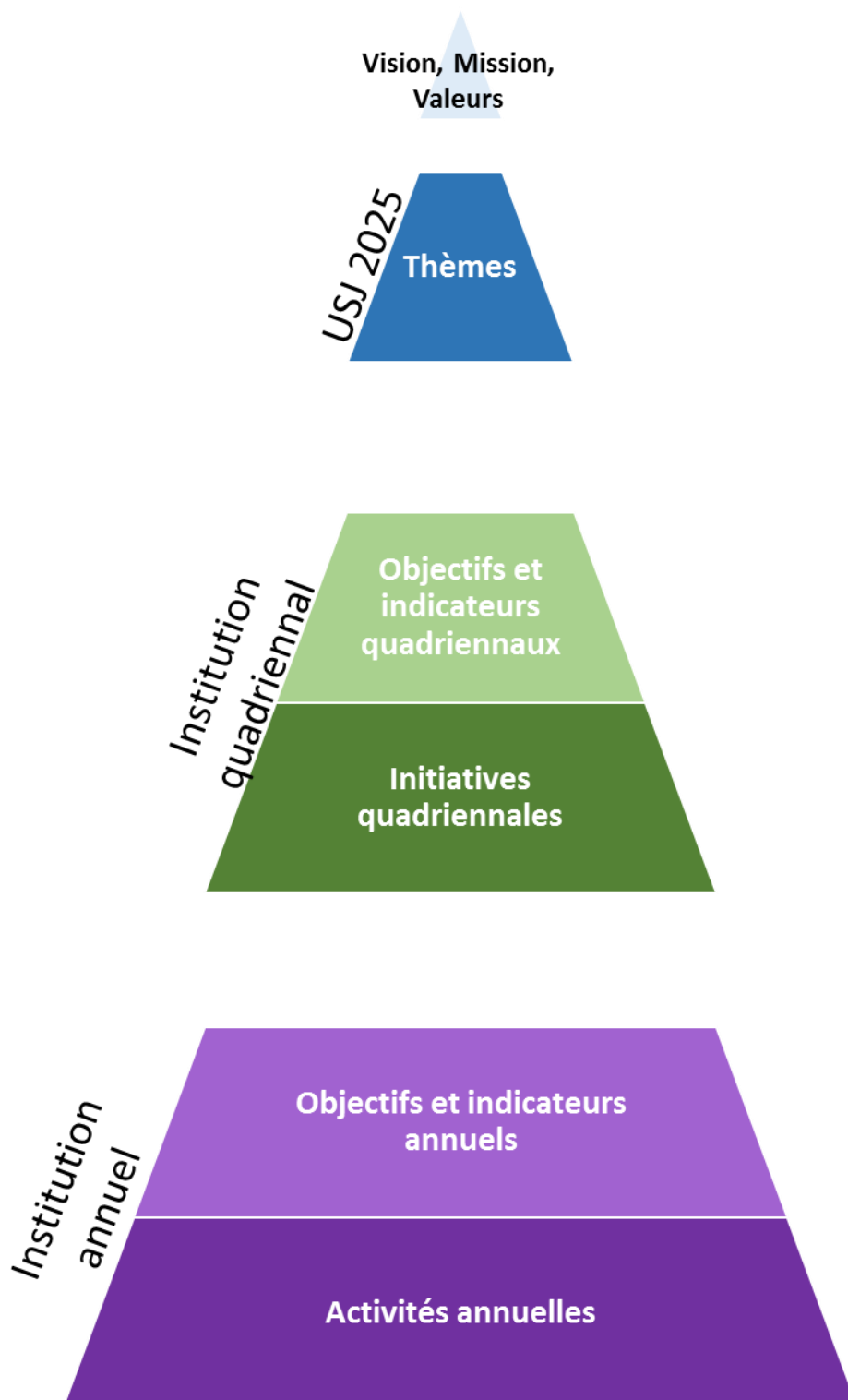
Annexe 1 : Alignement planification institutions et Vision USJ 2025

Les institutions complètent la section en vert chaque 4 ans et la section en mauve annuellement¹⁵ :



¹⁵ Terminologie de l'USJ

Annexe 2 : Planification niveau institution



Annexe 3 Méthodologie de travail : mission, vision, SWOT, indicateurs

Creating a mission statement	Creating a mission statement
<p>Why would you like to use this tool (deliverables)?</p> <ul style="list-style-type: none"> To develop a mission statement that expresses why the organisation exists. To reinforce an organisation's sense of purpose. 	<p>How to use this tool (steps)?</p> <ol style="list-style-type: none"> Decide who to involve in creating the mission statement. Brainstorm what the organisation is doing using action verbs. Define 2 to 3 competencies that are critical to your long-term success. Define your customers. Define where you operate geographically. Do not forget cyberspace. Build a sentence that combines points 2, 3, 4, 5. The sentence should be forward looking and credible. Test reactions within the organisation. This provides a reality test. Communicate the mission. Be explicit about how people in the organisation can contribute to the mission.
<p>When would you use this tool (context)?</p> <ul style="list-style-type: none"> When defining the long term strategy of the organisation. Every year, when strategy is under review. 	<p>Brainstorming for Activity:</p> <ul style="list-style-type: none"> provide; design Ignition System; manufacture Ignition system; service Ignition system; deliver Ignition system.
<p>How to make best use of the tool (tips and traps)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Time needed to use this tool depends very much on the complexity of the situation and the strategic changes the organisation is going through. Keep the final formulation simple even though it does not embrace the whole complexity of the current or future situation. 	<p>Brainstorming for Competencies:</p> <ul style="list-style-type: none"> manufacturing Excellence; validation technology; complex mechanical design.
<p>What could be done next?</p> <ul style="list-style-type: none"> Test the outcome with key stakeholders. Prepare an extensive communication plan for the mission. Ask your employees how they would express the mission to a new employee (ignore whether they use the exact words, but listen for their understanding of the essential sense). 	<p>Brainstorming for Customers:</p> <ul style="list-style-type: none"> aerospace industry; aerospace constructors; the customers of the aerospace industry.
	<p>Brainstorming for Geographical area:</p> <ul style="list-style-type: none"> Europe +; global; world-wide.
	<p>Brainstorming for Mission:</p> <ul style="list-style-type: none"> through manufacturing excellence we provide ignition systems to the world-wide aerospace industry.

Creating a vision statement

How to use this tool (steps)?

- 1 Identify all the stakeholders of the organisation. These should include, at least, the customers, the employees and the shareholders or governing bodies; suppliers and the overall community are often added to the list. In many cases, it is possible to identify more stakeholders – keep the ones that are critical to the future of the organisation.
- 2 Define a time horizon. Do you want to describe your vision for the next 3, 5, 10 or 50 years? A 5 year vision is usually a minimum. If you go for 3 years because you are in a crisis situation or because you are in an highly unstable environment, avoid the term 'vision' - use, for instance, 'ambition' or 'intent'. These words are less likely to bring cynicism.
- 3 Brainstorm the vision specific to each of the stakeholders. Ask the question: In X years (the time horizon), how would I like (the stakeholder) to see me?
- 4 Develop the sentence that will be your vision statement for each stakeholder.
- 5 Ensure that the vision statement, as a whole, is consistent.

The vision should be stretching but achievable.

Why would you like to use this tool (deliverables)?

- To develop a vision statement that expresses the ambition and intent of the organisation.
- To give a clear direction to the organisation.

When would you use this tool (context)?

- When defining the long term strategy of the organisation.
- Every year, when the strategy is under review (through minor evolutions).

How to make best use of the tool (tips and traps)?

- The time needed to use this tool depends very much on the complexity of the situation and the strategic changes the organisation is going through.
- Keep the final formulation simple – even though it does not embrace the whole complexity of the current or future situation.

What could be done next?

- Test the outcome with key stakeholders.
- Prepare a plan to communicate the vision widely.

Creating a vision statement

Example

Horizon: 5 years

Customers:

- best value for money;
- innovative suppliers;
- high contribution to product development;
- solution providers;
- reliable (quality and cost);
- ongoing contact.

Customers

Customers consider us as a very reliable supplier of integrated solutions. Our contribution to the development of their products is valued. We are regarded as an innovative supplier that does not compromise on Excellence.

Employees:

- attract talented people;
- empowerment;
- fair recognition;
- career opportunities;
- employees are proud of being with us.

Employees

We are regarded as an organisation that attracts and retains talented people. Our employees feel proud of being associated with a successful organisation and brand. They are given the opportunity to contribute to our development. They feel recognised and valued.

Shareholders:

- fair return on investment;
- potential for growth;
- solid brand;
- ability to handle risks and difficult situations- if they arise.

Shareholders

Our shareholders are satisfied with the return on investment they get with us. They see in us a solid brand with high growth potential. They are confident in our ability to handle risks or difficult situations that might arise. They are willing to contribute to our development.

Partners:

- fair partner;
- no interference in internal affairs;
- improvement opportunities;
- willing to co-operate;
- demanding on cost and quality;
- extended organisation;
- open to innovation.

Partners

Our partners consider us a fair organisation that provides continuous improvement opportunities. We are seen as an organisation that is committed to the development of an extended network of excellent and professional organisations. Being open to new ideas, we have access to new ideas and cost optimisation opportunities.

Society:

- high involvement in education;
- role model in a few key areas;
- ethical company;
- care for the environment;
- practical involvement;
- focused on achieving societal targets.

Society

At the local level, we are recognised for our involvement in the community and more specifically for our support and achievements in the field of education. In the field of supporting the arts, we are considered as a role model with very ambitious goals at both national and international levels.

SWOT analysis

SWOT analysis

Why would you like to use this tool (deliverables)?

- To effect a thorough, structured analysis of external and internal factors (bearing on a decision).
- To help leaders take the best decisions for their organisation.

When would you use this tool (context)?

- At the beginning of the planning cycle – to guide data collection.
- To summarise outcomes of a data collection exercise.

How to make the best use of this tool (tips and traps)?

- SWOT analyses are best done by teams not individuals.
- Focus attention on the key matters you are addressing.
- Be selective- do not make a SWOT analysis for every decision, choose the most challenging.

What could be done next?

- Incorporate decisions based on SWOT into your strategic plans.

Example

Strengths:

- a full range of new products has been commercialised;
- teams are quick to reach high capacity levels with new equipment;
- the new CRM system is in place;
- workforce is competent and stable.

Weaknesses:

- lack of competencies in the field of nanotechnology;
- raw material supplier not reliable in terms of delivery time;
- too many defects after release of new products;
- development team lack feedback from users;
- competency plan not aligned with strategy.

Opportunities:

- new biotechnology technology could complement electronics technology;
- a Japanese competitor is looking for a partner;
- new needs are emerging in the weapons industry;
- some of our customers might merge.

Threats:

- computer industry is slowing down;
- some of our customers might merge;
- slowdown in the economy;
- new entrants emerging as technology becomes more and more available.

How to use this tool (steps)?

- 1 Draw a table with four windows. Label each window: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats – see following.
- 2 Brainstorm Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats:
 - for the Threats and Opportunities, it might be useful to list all stakeholder and industry players to support the brainstorming;
 - for the Strengths and Weaknesses, it might be useful to list the key processes and competencies of the organisation to support the brainstorming.
- 3 Clarify each idea put forward.
- 4 Run some fact finding missions when further understanding is required:
 - for Strengths and Weaknesses, determine the impact on performance and the importance of each idea to strategic plans;
 - for Opportunities and Threats, assess the impact on the organisation and the likelihood of occurrence.
- 5 Update the SWOT document after all fact finding missions have been performed.

Organisation scorecard

How to use this tool (steps)?

- 1 Define the key areas you need to measure in order to balance the performance results of the organisation:
 - financial;
 - customer centred;
 - internal operations;
 - development: learning, growth or innovation;
 - ...
- 2 Define how you want to be seen in the four key areas of the scorecard.
- 3 Define quantitative and qualitative measures for each of the objectives described.
- 4 Select targets, stretching but nevertheless achievable, and record them.
- 5 Define the owner of the performance target to be achieved.
- 6 Define where and when performance should be reviewed.
- 7 Define the source of the performance data – where the data is recorded and compiled.
- 8 List the initiatives that will bring the expected results.

Why would you like to use this tool (deliberables)?

- To integrate all the key aspects of the measurement system to build clear a line of sight.
- To balance the performance results of the organisation.

When would you use this tool (context)?

- When you need to define the set of measures to move the organisation forward.
- When only a partial set of measures is tracked, reported, or visible, and a broader picture of the organisation is required.

How to make the best use of the tool (tips and traps)?

- Select a few balanced measures for each key area.
- Make sure you identify the critical few metrics in each of the four key areas.
- Be rigorous enough to select quantifiable, balanced metrics in all key areas.
- Link all measures to specific results areas.
- Avoid constantly changing the metrics or increasing the number of critical measures.

What could be done next?

- Deploy objectives and breakthroughs activities on a process scorecard using catch ball process and tree diagrams.
- Define how the scorecard will be promoted and communicated.
- Implement the collection of data.
- Prepare for review.

Organisation scorecard

Example

Indicator	Target	Owner	When reviewed	Source of data	Initiative
Key area 1: Finance					
Return on net assets	17% p.a.	IS	Quarterly review	Finance plan	<ul style="list-style-type: none"> ■ New product development ■ Target costing
Increase in sale	+12% p.a.	FG	Monthly review	Sales reporting	<ul style="list-style-type: none"> ■ New Product ■ Extension of distribution network
Key area 2: Customer					
An organisation that stimulates customer loyalty					
Customer satisfaction Index	45% Very Satisfied	LB	Monthly review	CRM database	<ul style="list-style-type: none"> ■ Call center ■ CRM
Market share	+3% p.a.	OG	Quarterly review	Sales reporting	<ul style="list-style-type: none"> ■ New Product ■ Extension of distribution network
Impact on society Index	+85% Satisfied	PT	Yearly review	Annual survey	<ul style="list-style-type: none"> ■ Education programme. ■ SS + Health & Safety
Key area 3: People					
A caring organisation that attracts and retains excellent people					
Employee satisfaction Index	85% Satisfied	PO	Quarterly review	Quarterly survey	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skills program ■ Work/life balance initiative
Employee retention	95%	JH	Quarterly review	HR reporting	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skills program ■ Work/life balance initiative
Key area 4: Internal					
A process based organisation that creates leadership in product quality					
Service level (all processes)	<5% churn p.a	UY	Monthly review	Process scorecards	<ul style="list-style-type: none"> ■ Measurement system ■ Process review
Defect rate	200 ppm	KD	Monthly review	Process scorecards	<ul style="list-style-type: none"> ■ Skills program ■ Work/life balance initiative

Annexe 4 : Exemples

I. Vision, mission et valeurs

Vision

- **Paris 1 Sorbonne** : Les orientations stratégiques propres à Paris visent à conforter le rôle d'acteur majeur de Paris 1 dans la recherche et l'enseignement en Sciences Humaines et Sociales. Pour cela Paris 1, membre fondateur du PresHésam, entend structurer et dynamiser sa recherche, renforcer l'attractivité de ses diplômés et la réussite de ses étudiants et s'affirmer comme acteur international.
- **IAE de Paris, Sorbonne**: La vision stratégique de l'institut est d'être reconnue comme une graduate business school généraliste ayant une compétence particulière dans les masters à temps partiel pour cadres en activité. En particulier de devenir un acteur renommé internationalement pour la qualité de ses Executive Masters, qu'ils soient situés à Paris ou ailleurs dans le monde.
- **Université Carnegie Mellon** : Carnegie Mellon University aura un impact transformateur sur la société grâce à l'innovation continue dans l'éducation, la recherche, la créativité et l'esprit d'entreprise.

Mission

- **IAE de Paris, Sorbonne**: Favoriser la démocratisation de l'exercice de hautes responsabilités dans les organisations au travers de modalités originales comme la double compétence, l'apprentissage et la formation continue diplômante.
- **Université HEM** : Former des leaders citoyens alliant « savoir » et « savoir-agir », à travers une démarche pédagogique adaptée, une politique de recherche innovante et une équipe pluridisciplinaire. Dans le « savoir », HEM intègre le développement de connaissances polyvalentes, techniques, managériales et de culture générale.
- **Université Harvard** : Nous formons des leaders qui font la différence dans le monde.

Valeurs

Valeurs USJ:

- *Triple tâche : professionnelle, culturelle et spirituelle*
- *Interdisciplinarité*
- *Plurilinguisme*
- *Participation*
- *Liberté de conscience*
- *Indépendance politique*
- *Engagement social*
- *Autonomie*
- *Tradition pédagogique jésuite*

II. Attentes des parties prenantes

Parties prenantes	Attentes des parties prenantes
-------------------	--------------------------------

Les étudiants	<ul style="list-style-type: none">✓ Etre diplômé d'une université classée parmi les meilleures du pays✓ Avoir une formation permettant d'excellentes opportunités de travail✓ Étudier dans un climat permettant l'épanouissement et le développement personnel
Les bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none">✓ Recherche de haute qualité, ayant un impact sur la société✓ Niveau d'expertise reconnu comme le meilleur dans le domaine✓ Traiter avec une université de renommée pour la qualité de ses productions et la professionnalité de ses services

III. Analyse de l'environnement externe et interne

Éléments de l'environnement externe relatifs à la conjoncture politique, économique, sociale et technologique actuelle et prévue	Opportunités	Menaces
<i>Les industries investissent en moyenne 700 euros par an par employé pour la formation continue</i>	X	
<i>Changement continu des pratiques dans les différents secteurs (attente récurrente dans l'enquête du WEF)</i>	X	
<i>Crise économique : Croissance de 1.2% de l'économie</i>		X
<i>25% de chômage au niveau de jeunes diplômés</i>		X

Éléments de l'environnement externe relatifs au public cible, aux concurrents et aux partenaires	Opportunités	Menaces
<i>Ouverture de 5 nouvelles universités dans divers lieux géographiques avec marketing agressif</i>		X

Éléments de l'environnement interne Tenir compte des résultats de l'auto-évaluation	Forces	Faiblesses
<i>Existence d'un service de formation continue, avec une satisfaction de 90% des participants</i>	X	
<i>9 prix, dont 2 internationaux, pendant les 5 dernières années pour la recherche...</i>	X	
<i>Classée première pour sa responsabilité sociale par le GRI</i>	X	
<i>Programme mis à jour chaque 10 ans</i>		X
<i>80% des étudiants non satisfaits de la qualité de la formation reçue</i>		X

IV. Orientations stratégiques à partir de l'analyse FFOM (SWOT)

<p>Analyse externe</p>	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les industries investissent en moyenne 700 euros par an par employé pour la formation continue • Changement continu des pratiques dans les différents secteurs (attente récurrente dans l'enquête du WEF) 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise économique : Croissance de 1.2% de l'économie • 25% de chômage au niveau de jeunes diplômés • Ouverture de 5 nouvelles universités dans divers lieux géographiques avec marketing agressif
<p>Analyse interne</p> <p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un service de formation continue, avec une satisfaction de 90% des participants • 9 prix, dont 2 internationaux, pendant les 5 dernières années pour la recherche... • Classée première pour sa responsabilité sociale par le GRI 	<p><i>Comment profiter des Opportunités externes en les combinant aux Forces de l'institution?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer la formation continue • Innover entre recherche et formation 	<p><i>Comment utiliser les Forces pour neutraliser les Menaces externes ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trouver des opportunités d'expériences attrayantes aux étudiants • Elargir la cible de recrutement • Offrir des opportunités d'accès à tous les étudiants potentiels
<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme mis à jour chaque 10 ans • 80% des étudiants non satisfaits de la qualité de la formation reçue 	<p><i>Comment remédier aux Faiblesses internes pour mieux profiter des opportunités externes ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour les programmes de formation 	<p><i>Quelles sont les dimensions critiques des Faiblesses à résoudre pour affronter les Menaces ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la satisfaction des étudiants • Adopter un marketing plus agressif...

V. Plan d'action quadriennal

Objectifs/sous-objectifs USJ	Indicateurs USJ 2025	Initiatives USJ 2025	Objectifs et initiatives quadriennaux				
			Objectif	Sous-objectif	Indicateur	Seuil ciblé	Initiative
1.3. Répondre aux exigences du marché de travail: SO 1.f Impliquer le marché du travail dans la formation	14- Nombre de stages institutionnalisés	25- Consulter des offreurs d'emploi lors de l'élaboration des programmes de formation	Améliorer l'aspect pratique des formations	Renforcer la relation avec le marché de travail	Nombre de stages institutionnalisés	20	Créer des nouveaux stages
					Satisfaction des professionnels de la relation avec l'institution	80%	Créer un conseil consultatif de professionnels au sein de l'institution
					Satisfaction des alumni quant aux stages	85%	

Exemples de formulation d'objectifs:

<i>Améliorer</i>	<i>l'efficacité</i>	<i>des relations avec les partenaires</i>
<i>Augmenter</i>	<i>les effectifs</i>	<i>des étudiants d'une année à l'autre</i>
<i>Accroître</i>	<i>satisfaction</i>	<i>des étudiants quant à l'accompagnement pédagogique</i>
<i>Maintenir</i>	<i>la qualité</i>	<i>du climat de l'institution</i>
<i>Diminuer</i>	<i>les dépenses</i>	<i>des activités et événements de l'institution</i>
<i>Réduire</i>	<i>la consommation</i>	<i>d'électricité dans les classes de cours</i>

Exemple de verbe de formulation d'initiatives: *administrer, conduire, créer, développer, installer, produire, recruter...*

VI. Plan d'action annuel

Plan d'action annuel							
Initiative 2017-2021	Sous-objectif	Indicateur de sous objectif	Seuil ciblé	Activité	Budget	Responsable	Echéancier (début et fin)
Créer un conseil consultatif au sein de l'institution	Améliorer la participation des professionnels dans la vie de l'institution	# professionnels participant aux réunions	3	Inviter 5 professionnels à participer à des réunions	0	Doyen	Septembre 2017
		# professionnels participant dans au moins 2 activités de la faculté	10	Organiser 2 événements en collaboration avec des professionnels	500	Coordinateur	Février-Avril 2017
		Satisfaction des professionnels quant à la relation avec l'institution	80%				

VII. Risques et alternatives

Objectif	Risque	Action
<i>Impliquer tous les enseignants cadrés –EC dans l'évaluation des programmes et des enseignements</i>	<i>La charge de travail des EC pour l'année en cours ne prévoit pas cette activité d'où le risque d'une surcharge qui entravera une participation équitable et efficace de tous.</i>	<p>Eviter le risque : <i>Décharger tous les EC de certaines activités prévues pour investir ce temps dans l'évaluation</i></p> <p>Transférer le risque : <i>Demander au VRA d'accorder le paiement de cette activité en charge supplémentaire pour tous les EC</i></p> <p>Amortir le risque : <i>Opter pour une participation volontaire des EC en connaissance de cause</i></p>

VIII. Agenda de suivi

Echéancier pour suivre l'avancement du travail et apporter, au besoin, des ajustements.

Objets du suivi	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Présentation du plan stratégique	X				
Suivi des projets		X	X	X	X
Suivi des indicateurs			X		X
Rapport Annuel					X