



EVALUATIONS DES FACULTÉS ET CURSUS DE L'UNIL

Guide de réalisation d'un développement stratégique...

...ou comment réaliser une analyse SWOT puis passer à un plan de développement.

Ce guide vise à faciliter la réalisation d'une réflexion stratégique et la rédaction d'un plan de développement dans le cadre des évaluations de facultés et cursus de l'UNIL.

Il s'agit d'un outil mis à disposition des personnes impliquées dans les évaluations qui est basé sur les questions les plus fréquemment posées à la Cellule Qualité, et sur des recherches conduites par la même unité. Il s'inscrit en complément des indications données dans les guides de ces différents processus (évaluation des facultés, p. 13, évaluations des cursus : pp. 13-14).

Le guide présente :

- *ce qu'est un développement stratégique dans le cadre de l'UNIL ;*
- *différentes pistes pour réaliser et utiliser l'analyse SWOT afin de définir des objectifs stratégiques ;*
- *des conseils sur la création d'un plan de développement qui soutienne au mieux la mise en application des objectifs identifiés.*

Table des matières :

Qu'entend-on par « développement stratégique » dans le cadre de l'UNIL ?

Étapes qui précèdent l'analyse SWOT

Qu'est-ce qu'une analyse SWOT ?

Concrètement, comment remplir les cases d'un tableau SWOT ?

Comment mettre en relations les différentes cases du SWOT et créer des objectifs stratégiques ?

Qu'est-ce qu'un plan de développement ?

Annexe :

Pour en savoir plus : la rédaction d'objectifs...

QU'ENTEND-ON PAR « DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE » DANS LE CADRE DE L'UNIL ?

La formulation d'une stratégie¹ est un processus qui permet le développement à long terme d'une faculté ou d'un cursus (ci-après regroupés sous le terme entité).

Globalement, le développement stratégique peut être considéré comme un ensemble de décisions et d'actions arrêtées par les Décansats. Elles sont généralement prises après une phase de consultation de l'ensemble de l'entité ; elles permettent de définir des activités à court, moyen et long terme, répondre aux défis du moment et insuffler une vision d'avenir à l'entité. **Cette vision d'avenir permet de répondre à la question essentielle : « où voulons-nous aller ensemble ? », tout en restant bien entendu dans le cadre du plan stratégique de l'UNIL.** Elle doit être claire et partagée au sein de l'entité pour assurer sa mise en œuvre.

Une telle vision à long terme est parfois quelque chose de difficile à définir dans le contexte culturel académique de l'UNIL. De plus, la réalisation d'une telle stratégie procède souvent d'un changement culturel. Il convient donc de prendre le temps nécessaire pour que la démarche se déroule au mieux.

Plus concrètement, le développement d'une stratégie inclut trois phases :

- La formulation d'une stratégie (à l'UNIL elle se manifeste au travers du plan de développement issu de l'auto-évaluation de l'entité).
- L'implémentation de la stratégie (soit la mise en œuvre du plan de développement).
- L'évaluation de la mise en œuvre de la stratégie et les réorientations nécessaires le cas échéant (dans le cadre des évaluations à l'UNIL, ceci s'effectue grâce aux suivis des évaluations. Ces suivis sont réguliers et couvrent la période entre deux évaluations).

Ce guide porte sur la première phase

Cette première phase est composée de différentes étapes illustrées dans le schéma ci-dessous et qui seront explicitées dans ce guide :

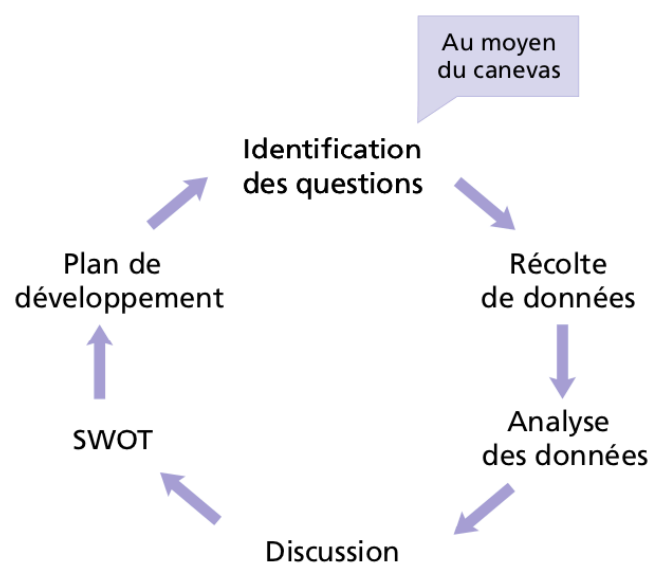
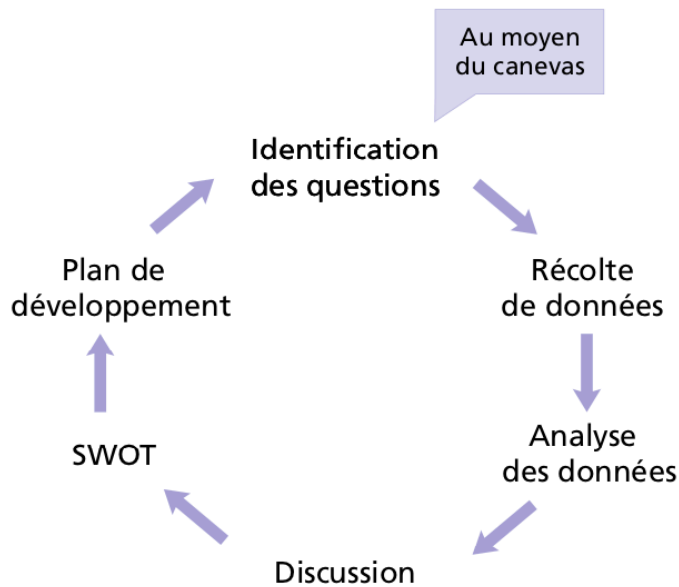


Figure 1 : Cycle du développement stratégique

¹ On parle le plus souvent de stratégie, mais le terme de politique (p.ex. politique facultaire) est également utilisé.

ETAPES QUI PRECEDENT L'ANALYSE SWOT



Avant d'entreprendre une analyse SWOT, une analyse précise de la situation dans laquelle on se trouve à un moment précis devrait toujours être établie. Cela permet notamment une prise de distance critique afin de ne pas fonder le développement stratégique sur des impressions ou des croyances non vérifiées. Il est intéressant de remarquer que la plupart des entités n'ont pas forcément une idée précise de leurs propres forces et faiblesses ou des opportunités et menaces qui les entourent et qui sont pourtant des **facteurs stratégiques** qui permettent à l'entité d'atteindre son plein potentiel.

Le processus d'auto-évaluation de l'entité va permettre de donner un cadre à la réflexion.

Ainsi, une première partie de réflexion commune va permettre de définir les questions et axes principaux sur lesquels vont porter les réflexions. Concrètement, il s'agira de sélectionner dans le canevas les questions qui font sens pour l'entité évaluée, et d'en ajouter d'autres le cas échéant.

Les récoltes de données de tous types et/ou les consultations vont permettre soit de consolider les questionnements, soit d'en faire apparaître des nouveaux. Il existe plusieurs types de méthodologies (forme), à adapter en fonction tant des entités que des données et/ou avis recherché(e)s (quoi, auprès de qui). Plusieurs types de soutiens peuvent être apportés dans cette récolte. Ils sont explicités dans la brochure d'évaluation des facultés, respectivement des cursus.

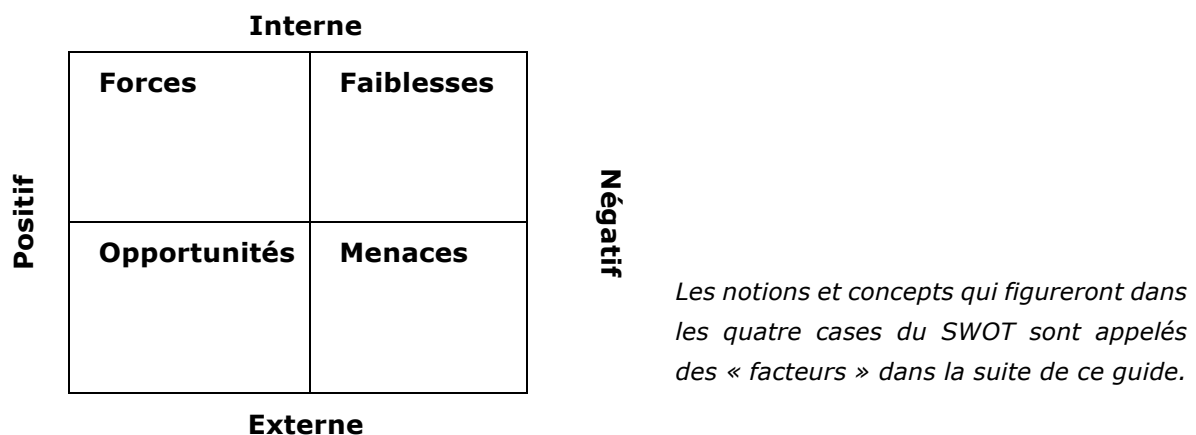
L'analyse des données récoltées et les discussions en commun qui vont en découler vont permettre de remplir le SWOT qui est ici utilisé comme outil d'aide à la réalisation d'un bilan.

QU'EST-CE QU'UNE ANALYSE SWOT ?

Cette forme d'analyse permet d'aider l'entité à trouver la meilleure voie pour utiliser ses forces, exploiter les opportunités, résoudre les faiblesses et limiter les menaces extérieures.

Une analyse SWOT² peut également être définie comme un outil d'aide à la décision et à une meilleure compréhension du fonctionnement d'une entité. Elle représente le lien entre l'analyse d'une situation à un moment donné et la prise de décision stratégique. Elle permet en effet aux entités et à leurs responsables de prendre des décisions pertinentes et augmenter ses capacités à atteindre des objectifs à moyen/long terme.

Dans les faits, l'analyse SWOT est souvent présentée sous la forme d'un tableau à quatre cases :



- Les **forces** sont des avantages que l'on peut exploiter et développer ;
- Les **faiblesses** sont des aspects qui limitent le développement d'une entité ;
- Les **opportunités** sont des facteurs externes dont on peut tirer parti pour se développer ;
- Les **menaces** sont des facteurs externes qui peuvent nuire à l'entité et à son fonctionnement.

Globalement, il s'agit d'une analyse qui se concentre sur deux axes : Positif vs Négatif et Interne vs Externe.

- Les aspects **positifs** sont les facteurs qui favorisent l'accomplissement de la mission/des objectifs de l'entité ;
- les aspects **négatifs** sont ceux qui empêchent leurs accomplissements ;
- Les aspects **internes** font référence à l'entité évaluée, ils peuvent être directement contrôlés par celle-ci ;
- les aspects **externes** se réfèrent à l'environnement direct, ils ne peuvent pas être contrôlés par l'entité, mais peuvent être impactés par des changements internes.

² SWOT est l'acronyme anglais des termes "Strengths (forces)", "Weaknesses (faiblesses)", "Opportunities (opportunités)", "Threats (menaces)". Un des équivalents en français s'appelle l'analyse FFOR (Forces, Faiblesses, Opportunités, Risques). Dans certains cas, les faiblesses peuvent aussi être nommées « Aires d'opportunités ».

CONCRETEMENT, COMMENT REMPLIR LES CASES D'UN TABLEAU SWOT ?

L'utilisation de l'outil SWOT est un aspect central de l'analyse, mais il n'est pas toujours facile à réaliser. Voici quelques aspects à prendre en compte :

A. Travailler en groupe.

Comme lors des premières étapes, il est important de travailler en groupe et de faire participer un maximum des membres d'une entité (par exemple la commission d'auto-évaluation représentative) afin de prendre en compte les différents points de vue existant au sein de l'entité évaluée.

B. Disposer de données pertinentes, s'appuyer sur des faits et préciser les chiffres

Là également, comme mentionné supra, il s'agit de pouvoir appuyer la suite des réflexions et l'état des lieux sur des données (qualitatives et quantitatives) sur l'entité. L'approche « *evidence based* » est préconisée dans le cas d'une analyse SWOT.

Il s'agira également de ne pas confondre le présent et le futur. L'analyse SWOT est une photo de la situation actuelle de l'entité. La question du développement se posera plus loin dans la réflexion.

C. Mettre l'analyse en perspective des objectifs stratégiques déjà existants

L'analyse SWOT est d'autant plus pertinente que les faits sont analysés en tenant compte des objectifs stratégiques préexistants dans l'entité, ainsi que du plan stratégique de l'UNIL.

D. Réaliser un SWOT par grande thématique

Dans le cadre des évaluations des facultés et cursus, nous vous conseillons de réaliser un SWOT différent pour chacune des grandes thématiques que l'on retrouve dans les canevas d'auto-évaluation. Par exemple, dans le cadre des évaluations de facultés il peut s'agir de la gouvernance, de l'enseignement, de la recherche et des ressources. Regrouper les forces principales, les faiblesses, les opportunités et les menaces sous une même thématique peut en effet aider à structurer le plan de développement au moment de sa rédaction.

E. Identifier les menaces, opportunités, forces ou faiblesses

Il faut ensuite classer l'ensemble des résultats des discussions (données récoltées, éléments soulevés, questions évoquées) dans les cases du tableau SWOT. Une technique efficace pour débiter consiste à positionner tels quels tout aspect interne, présent ou futur, comme une force s'il est positif ou comme une faiblesse s'il est négatif. De même, tout aspect externe devrait être classé comme une opportunité s'il s'avère positif, ou une menace s'il se trouve être négatif.

Attention, certains facteurs sont plus difficiles à classer que d'autres. Il peut également arriver qu'un facteur constitue à la fois une menace et une opportunité (ou une force et une faiblesse), il convient alors de préciser pourquoi en se référant à la situation actuelle. À nouveau, il s'agit de décrire la situation actuelle de l'entité. Une menace peut devenir une opportunité vue depuis un autre point de vue et à un autre moment.

Il s'agira également de tenter d'être les plus objectifs possible dans la détermination des différents facteurs. On évitera de sous-estimer les faiblesses et les menaces, ni de surestimer les forces et opportunités.

Ensuite, différentes questions peuvent aider à compléter l'analyse SWOT ; dans le tableau ci-dessous, des exemples figurent dans chaque case correspondante. Les résultats de l'auto-évaluation doivent permettre de répondre à une partie de ces questions, de même que les données dont disposent les facultés et cursus. Attention, les exemples présentés ci-dessous ne sont pas exhaustifs et visent à illustrer quel type de questions peuvent être posées.

Tableau 1 : Exemples de questions permettant de remplir un tableau SWOT

<p>Forces</p> <p>Quels avantages possédons-nous ?</p> <p>Qu'est-ce qui différencie notre faculté/cursus des autres ?</p> <p>Notre réputation est-elle solide ?</p> <p>Dans quel domaine faisons-nous preuve d'innovation ?</p> <p>De quelles ressources disposons-nous ?</p> <p>Que faisons-nous mieux que les autres ?</p> <p>.....</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Que pouvons-nous améliorer ?</p> <p>Quelles faiblesses/quels points négatifs pouvons-nous éliminer ?</p> <p>Est-ce que notre cursus n'est pas adapté à certains étudiants ?</p> <p>Sur quels aspects sommes-nous vulnérables (difficultés, réputation) ?</p> <p>Avons-nous des difficultés financières au sein de la Faculté ?</p> <p>Que faisons-nous moins bien que d'autres ?</p> <p>.....</p>
<p>Opportunités</p> <p>Les exigences des étudiants/chercheurs ont-elles récemment changé ?</p> <p>Est-ce que des nouvelles tendances en matière d'enseignement sont en train d'apparaître ?</p> <p>Existe-t-il des étudiants non pris en compte dans le bassin des étudiants potentiellement intéressés par notre faculté/cursus ?</p> <p>Quels partenariats pourrions-nous développer ?</p> <p>....</p>	<p>Menaces</p> <p>Est-ce qu'un-e faculté/cursus répond mieux aux demandes des étudiants/chercheurs que nous ?</p> <p>Qui attire nos étudiants après le Bachelor ?</p> <p>Dans quelle mesure l'environnement législatif évolue-t-il ?</p> <p>Dans quelle mesure une technologie nouvelle pourrait-elle remettre en cause notre façon d'agir ?</p> <p>Que craignons-nous pour le futur développement de notre faculté/cursus ?</p> <p>...</p>

G. Etre synthétique, aller à l'essentiel

Idéalement, une analyse SWOT devrait tenir sur une page A4, un *slide* ou un écran. L'intérêt est d'entrevoir l'ensemble de la situation de manière simple, afin de se focaliser en premier lieu sur les faits pertinents.

À cette fin, il convient de rédiger chaque facteur simplement et succinctement tout en les gardant les plus précis possible. À ce titre, il convient d'éviter les formulations du type « on estime », « il semblerait que » et préférer des facteurs, comme « le nombre d'inscriptions est en croissance forte », ou « le nombre d'inscriptions dans le cadre du Bachelor a augmenté de X% en une année ». À noter également que les facteurs doivent être rédigés sous la forme d'une affirmation.

H. Prioriser les facteurs

Finalement, il est important de prioriser les facteurs, de manière à faciliter par la suite l'ordre de mise en œuvre des objectifs. La priorisation se fait en fonction de la situation actuelle de l'entité et du futur imaginé au moment de la réflexion. Elle peut se faire sous la forme d'une hiérarchie d'importance en termes d'impact, ou encore sur une échelle chronologique, par exemple.

COMMENT METTRE EN RELATIONS LES DIFFÉRENTES CASES DU SWOT ET CREER DES OBJECTIFS STRATEGIQUES ?

- Cette partie est synthétisée dans un schéma infra -

Toujours dans un travail en commun, et ce afin de tirer parti au mieux des différents idées et points de vue, il peut être très utile dans un premier temps de se poser des questions simples à partir du tableau SWOT (*bulles violettes*) :

- Comment maximiser les forces ?
- Comment minimiser les faiblesses ?
- Comment maximiser les opportunités ?
- Comment minimiser les menaces ?

Mais la réponse à ces seules questions ne permet pas d'utiliser toutes les possibilités offertes par l'analyse SWOT. Il est conseillé de procéder également à des questionnements croisés. Répondre à cet ensemble de questions peut demander un certain effort, mais cela favorise le développement d'une stratégie ambitieuse et cohérente.

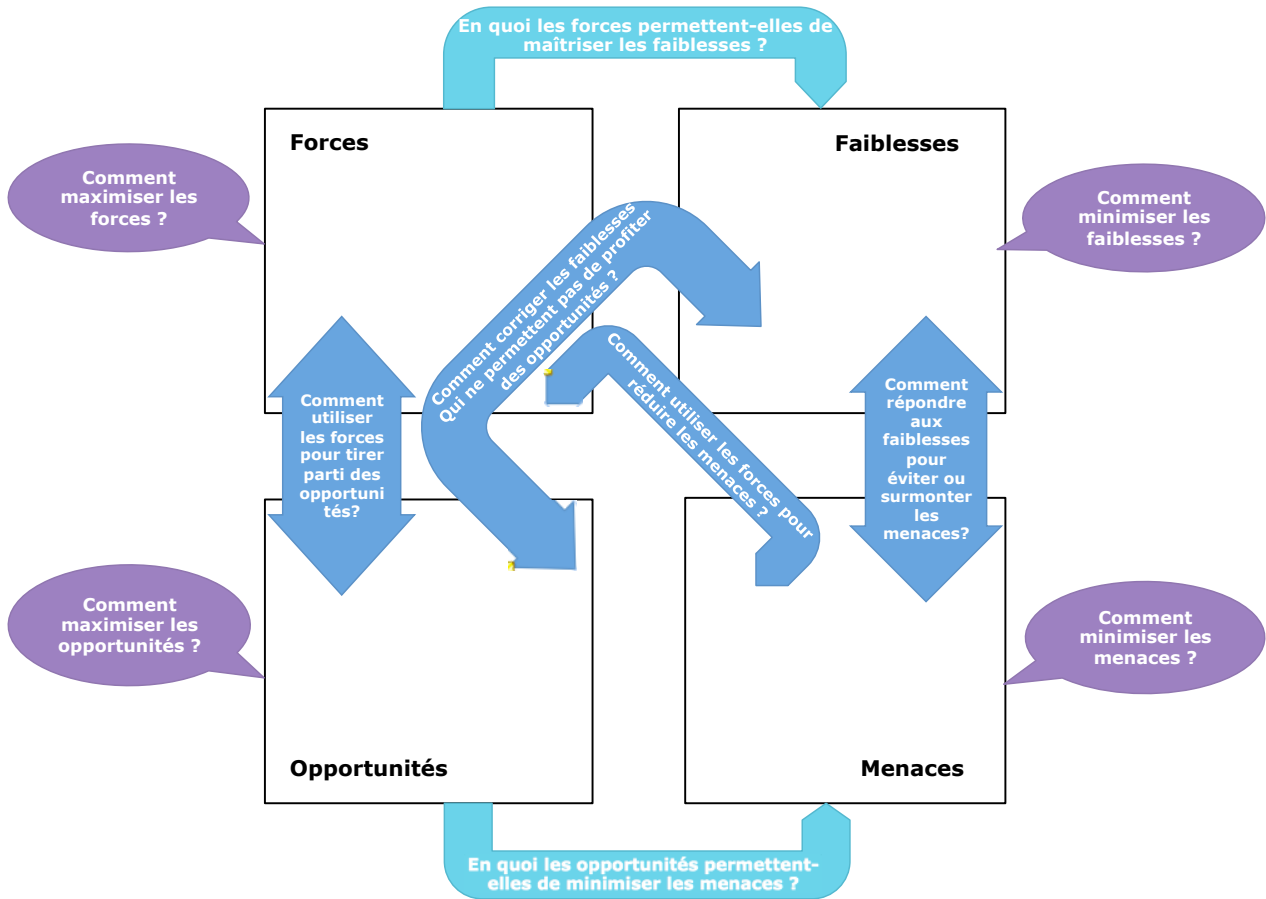
Un premier niveau de questions croisées met en relation soit les facteurs internes (forces et faiblesses) soit les facteurs externes (opportunités et menaces) (*flèches bleu clair*) :

- En quoi les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ?
- En quoi les opportunités permettent-elles de minimiser les menaces ?

Un second niveau de questionnements met en relation les facteurs de façon plus poussée (*flèches bleues double sens*) :

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

Le schéma ci-dessous présente ces différents questionnements :



Au final, ce sont les réponses à ces différentes questions qui permettent d’aboutir à de véritables objectifs stratégiques. Il faudra ensuite libeller ces objectifs de manière à les rendre les plus opérationnels possible (voir annexe), puis de définir comment ces objectifs pourront être mis en œuvre et exécutés (voir les points ci-dessous).

QU'EST-CE QU'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT ?

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

Globalement, elles gagnent à être regroupées dans un tableau, afin de faciliter la lecture et l'utilisation du plan de développement en tant qu'outil d'aide au suivi du développement de l'entité.

À noter que pour chaque objectif les contenus des différentes colonnes du tableau sont directement liés, comme précisé dans l'exemple de tableau ci-dessous. Il s'agira ainsi, lors du processus de remplissage et d'affinage du tableau, de prendre en compte l'impact que peut avoir la modification du contenu d'une colonne sur une ou les autres colonnes.

Thématique	Objectifs	Indicateurs de réalisation	Actions	Moyens, ressources et personnes responsables	Priorités	Calendrier
Quelle thématique abordons-nous ?	Quels objectifs avons-nous identifiés via les différents SWOT réalisés par thématique ? (il peut y avoir des objectifs principaux détaillés en objectifs spécifiques)	<i>Qualitatifs ou quantitatifs</i> Comment pourrions-nous affirmer que l'objectif est atteint ?	Qu'allons-nous mettre en œuvre afin d'atteindre l'objectif ? (il peut y avoir plusieurs actions par objectif)	Quelles ressources (humaines, financières et temporelles) devra-t-on mobiliser pour réaliser l'action identifiée ? Quelle entité/personne sera responsable de la réalisation et du suivi de l'action ?	Quelle est la priorité de cette action? (temporelle, hiérarchique, matérielle,...) Dans le cas d'un manque de ressources, sur quels objectifs allons-nous nous concentrer ?	À quelle échéance l'action sera-t-elle réalisée ? (en fonction notamment des moyens et priorités préalablement établis.)

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

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

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

Pour aller plus loin et sources

Bensoussan, B. E., & Fleisher, C. S. (2012). *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions* (Édition : 2.). Pearson FT Press.

Dyson, R. G. (Ed.). (1998). *Strategic development: methods and models*. Chichester [etc.]: J. Wiley.

Emery, Y., & Giaque, D. (2010). *Paradoxes de la gestion publique*. Paris: L'Harmattan.

www.jeanpierredube.com

- Guide adopté par la COVER en sa séance du 10 juin 2015 et mis à jour par la Cellule Qualité en juillet 2018 -



EVALUATIONS DES FACULTÉS ET CURSUS DE L'UNIL

Guide de réalisation d'un développement stratégique...

...ou comment réaliser une analyse SWOT puis passer à un plan de développement.

ANNEXE :

Pour en savoir plus : la rédaction d'objectifs...

Le guide a présenté les différentes questions permettant de déterminer un objectif stratégique. Une fois cela fait, la formulation de l'objectif va permettre de traduire l'idée en un libellé garantissant sa compréhension et son suivi durant les quelques mois ou années précédant son atteinte, ou durant la durée de vie du plan de développement, et cela par toutes les personnes amenées à le consulter.

Comme pour la rédaction des facteurs du SWOT, la rédaction d'objectifs gagne à prendre en considération un certain nombre de critères afin de les rendre les plus opérationnels possible.

Voici donc quelques conseils pour la rédaction d'objectifs :

- Rédiger les objectifs sous la forme d'une phrase courte...
- ...qui commence par un verbe d'action, de mouvement ou de changement (p.ex. « Augmenter »), ce qui rend leur appropriation et leur mise en œuvre plus aisée.
- Veiller à n'avoir qu'une seule idée par objectif. Ceci permettant notamment d'aider à mieux déterminer l'atteinte de l'objectif.
- Veiller à avoir une formulation claire et précise permettant d'identifier facilement son objet. En effet, plus un objectif laisse entrevoir des actions concrètes, plus il apparaît que sa mise en œuvre sera facilitée. Parfois, un objectif peut être très général. Il s'agira alors de le détailler en plusieurs objectifs spécifiques.

Il existe une approche couramment utilisée dans le domaine de la gestion de projet qui est la méthode « SMART ». Elle n'est pas d'office proposée, car elle est un peu trop stricte pour le domaine de l'enseignement supérieur. Néanmoins, elle donne des pistes sur des critères à suivre lors de la rédaction d'objectifs afin de les rendre les plus opérationnels possible.

« SMART » est un acronyme qui permet de se remémorer la liste des critères de rédaction des objectifs. Son utilisation permet d'affiner progressivement, ou de vérifier, la formulation des objectifs en se posant les questions suivantes :

L'objectif est-il...

- Spécifique ? = *exprimer un seul but ; être formulé de façon simple et précise.*
- Mesurable ? = *identification d'un indicateur par objectif/objectif spécifique.*
- Atteignable ? = *il doit être possible d'atteindre l'objectif ; il doit être accessible, notamment en terme de ressources.*
- Réaliste ? = *il doit s'inscrire dans le cadre des stratégies institutionnelles (de l'entité, de la Faculté, de l'UNIL) ; de même les ressources disponibles pour atteindre l'objectif doivent être prises en compte.*
- Temporel ? = *il doit être défini dans le temps (p.ex. date de début, délai de réalisation,...)*

N.B. La traduction de l'acronyme et les définitions des critères peuvent passablement différer d'un domaine à un autre. Nous avons ici gardé ou adapté les définitions afin qu'elles fassent sens dans le cadre des processus d'évaluation des facultés et cursus de l'UNIL.

- guide adopté par la COVER lors de sa séance du 10.06.2015 et adapté par la Cellule Qualité en juillet 2018 -